



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención de Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios

TEMA: “Modelo de gestión basado en procesos de producción del sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua”

AUTORA: Cristina Elizabeth Portilla Carrillo

TUTOR: Ing. Carlos Vinicio Mejía Vayas

AMBATO – ECUADOR

Enero 2018



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Carlos Vinicio Mejía Vayas

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Modelo de gestión basado en procesos de producción del sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua**”, presentado por la señorita **Cristina Elizabeth Portilla Carrillo** para optar por el Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios. **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considerado que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Título y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal de examinador que designe.

Ambato, 02 de octubre del 2017



Ing. Carlos Vinicio Mejía Vayas

C.I. 0400730693

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Cristina Elizabeth Portilla Carrillo**, declaro que los contenidos y resultados obtenidos en el presente proyecto de investigación, bajo el tema: “**Modelo de gestión basado en procesos de producción del sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua**”, como requerimiento previo a la obtención de título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos, y personales a excepción de las citas.



Cristina Elizabeth Portilla Carrillo


C.I. 180494174-6

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) 

Ing. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha
C.I. 180302263-9

f) 

Ing. Luis Edwin Chimborazo Azogue
C.I. 180299622-1

Ambato, 24 de noviembre del 2017

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta investigación o parte de él, un documento disponible a su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi Proyecto de Investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Cristina Elizabeth Portilla Carrillo

C.I. 180494174-6

DEDICATORIA

Dedico mi Tesis Investigativa en primer lugar a mi Dios, porque siempre ha bendecido mi vida, me ha brindado, sabiduría y la inteligencia necesaria para poder llegar hasta donde estoy.

A mi hija Doménica Solís, joya única e invaluable, pilar fundamental en mi vida y superación, a mis Padres: Miguel y Fanny, que han sabido guiarme a través de sus enseñanzas y ejemplos, dándome motivación constante para que pueda culminar con mi etapa universitaria y a su vez cumplir con mi sueño de lograr ser una profesional; a mis hermanos: Santiago y Renato por apoyarme siempre y darme fuerzas para continuar en este largo y difícil camino, a mis sobrinas Barbara y Emiliana.

A ellos actores invisibles en todas las acciones de mi vida; dedico mi esfuerzo y realización del presente trabajo de investigación.

Cristina Portilla

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la sabiduría y las fuerzas para superar las difíciles horas de estudio, a mis padres por darme la vida y el apoyo necesario para salir adelante en toda circunstancia que me ha tocado vivir, a mi hija por ser la fuerza interior. A mi tutor de tesis Ing. Vinicio Mejía a mis calificadores, por sus paciencia y constancia al impartir sus conocimientos y dirección, para la culminación del presente Proyecto. A todo el personal Docente de la Facultad de Administración de la UTA, que con verdadera dedicación profesional supieron impartir sus conocimientos y valores, formando profesionales capaces y humanos.

Cristina Portilla

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	IV
DERECHOS DE AUTOR	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE GRÁFICOS	XIV
RESUMEN EJECUTIVO	XVI
EXECUTIVE SUMMARY.....	XVII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA	2
1.1. Tema de Investigación.....	2
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.2.1. Contextualización	2
1.2.2. Árbol de Problemas.....	8
1.2.3. Análisis Crítico	9
1.2.4. Prognosis.....	9
1.2.5. Formulación del problema	10
1.2.6. Interrogantes	10
1.3. Justificación.....	11
1.4. Objetivos	12
1.4.1. Objetivo General.....	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12
CAPÍTULO II	13

MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes Investigativos	13
2.2. Fundamentación Filosófica	17
2.3. Fundamentación Legal	19
2.4. Categorías Fundamentales.....	24
2.4.1. Subordinación de la variable independiente	25
2.4.2. Subordinación de la variable dependiente	26
2.4.3. Fundamentación teórica variable independiente.....	27
2.4.4. Fundamentación teórica variable dependiente.....	41
2.5. Hipótesis.....	54
2.6. Señalamiento de las Variables.....	54
CAPÍTULO III.....	55
METODOLOGÍA	55
3.1. Enfoque Investigativo.....	55
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	55
3.2.1. Método de Expertos	55
3.2.2. Investigación Bibliográfica o Documental	56
3.2.3. Investigación de Campo.....	57
3.3. Nivel o Tipo de Investigación	57
3.3.1. Investigación Descriptiva.....	57
3.3.2. Investigación Exploratoria	58
3.4. Población y Muestra	58
3.5. Operacionalización de variables.....	59
3.6. Plan de Recolección de Información.....	61
3.7. Procesamiento y Análisis de la Información.....	62
CAPÍTULO IV	63
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	63
4.1. Análisis de los Resultados	63
4.2. Interpretación de Datos	63
4.3. Verificación de Hipótesis	91
4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis.....	91

4.3.2.	Selección del Nivel de Significación	91
4.3.3.	Especificación de las Zonas de Aceptación y Rechazo	92
4.3.4.	Recolección de Datos y Cálculos Estadísticos.....	93
4.3.5.	Cálculo del Chi cuadrado (x^2).....	94
4.3.6.	Regla de Decisión	95
 CAPÍTULO V		96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		96
5.1.	Conclusiones	96
5.2.	Recomendaciones	97
Bibliografía		98
Anexo		102

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Procesos gerenciales	35
Cuadro N° 2: Operacionalización de variables: Variable independiente	59
Cuadro N° 3: Operacionalización de variables: Variable Dependiente	60
Cuadro N° 4: Plan de recolección de la información	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Consumo del calzado	3
Tabla N° 2: Exportación de calzado	3
Tabla N° 3: Importación de calzado	3
Tabla N° 4: Producción Nacional de Calzado	5
Tabla N° 5: Población	58
Tabla N° 6: Gestión por procesos.....	64
Tabla N° 7: Aplica la gestión por procesos	65
Tabla N° 8: Proceso de producción al sector actual	66
Tabla N° 9: Proceso de producción al sector actual	67
Tabla N° 10: Factores productivos utilizados adecuadamente.....	68
Tabla N° 11: Ventaja competitiva	69
Tabla N° 12: Método de producción eficiente	70
Tabla N° 13: Seguimiento a los procesos de producción	71
Tabla N° 14: Modelo de gestión aumenta la producción	72
Tabla N° 15: Sistema de producción a implementar	73
Tabla N° 16: Mediciones de tiempo	74
Tabla N° 17: Indicadores de desempeño	75
Tabla N° 18: Recursos necesarios para la producción	76
Tabla N° 19: Persona responsable verificación de procesos	77
Tabla N° 20: Riesgos y oportunidades en la producción	78
Tabla N° 21: Evaluación de procesos.....	79
Tabla N° 22: Cambios en los procesos de producción	80
Tabla N° 23: Procesos de producción mejorados.....	81
Tabla N° 24: Conserva información documentada	82
Tabla N° 25: Gestión de procesos mejora la productividad	83
Tabla N° 26: Categorización de los Proceso claves	84
Tabla N° 27: Flujograma de los Procesos de producción	85
Tabla N° 28: Descripción de los proceso de producción	86
Tabla N° 29: Flujograma proceso de produccion optimizado.....	90
Tabla N° 30: Tabla distribucion Chi-Cuadrado	92
Tabla N° 31: Frecuencia Observada.....	93

Tabla N° 32: Frecuencia Esperada	93
Tabla N° 33: Chi cuadrado calculado.....	94

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Modelos de calzado	4
Gráfico N° 2: Árbol de problemas.....	8
Gráfico N° 3: Categorías Fundamentales	24
Gráfico N° 4: Subordinación variable independiente.....	25
Gráfico N° 5: Subordinación variable dependiente.....	26
Gráfico N° 6: Modelo de gestión de procesos.....	32
Gráfico N° 7: Funciones gerenciales	35
Gráfico N° 8: Proceso operativo	38
Gráfico N° 9: Proceso de apoyo o realización.....	40
Gráfico N° 10: Principios de la planificación	49
Gráfico N° 11: Niveles de planificación	50
Gráfico N° 12: Gestión por procesos	64
Gráfico N° 13: Aplica la gestión por procesos.....	65
Gráfico N° 14: Proceso de producción al sector actual.....	66
Gráfico N° 15: Proceso de producción al sector actual.....	67
Gráfico N° 16: Factores productivos utilizados adecuadamente.....	68
Gráfico N° 17: Ventaja competitiva.....	69
Gráfico N° 18: Método de producción eficiente	70
Gráfico N° 19: Seguimiento a los procesos de producción.....	71
Gráfico N° 20: Modelo de gestión aumenta la producción	72
Gráfico N° 21: Sistema de producción a implementar.....	73
Gráfico N° 22: Mediciones de tiempo.....	74
Gráfico N° 23: Indicadores de desempeño	75
Gráfico N° 24: Recursos necesarios para la producción	76
Gráfico N° 25: Persona responsable verificación de procesos.....	77
Gráfico N° 26: Riesgos y oportunidades en la producción	78
Gráfico N° 27: Evaluación de procesos.....	79
Gráfico N° 28: Cambios en los procesos de producción.....	80
Gráfico N° 29: Procesos de producción mejorados.....	81
Gráfico N° 30: Conserva información documentada	82
Gráfico N° 31: Gestión de procesos mejora la productividad.....	83

Gráfico N° 32: Representación Gráfica	95
Gráfico N° 33: Representación Gráfica de la Regla de Decisión.....	95

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación propone un modelo de gestión basado en procesos de producción del sector de calzado, basándose en el actual modelo de la gestión por procesos y tomando en cuenta las directrices existentes en el sector del calzado del cantón Cevallos, para estandarizar y documentar los objetivos, responsabilidades, actividades y evaluación de cada uno de los procedimientos mediante indicadores de eficiencia, eficacia y de resultados.

El presente trabajo investigativo surge de la necesidad de un Modelo de gestión basado en procesos de producción del sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua, lo cual a través de estos últimos años ha tenido un mayor impacto, pero no ha logrado un posicionamiento firme en el mercado. La necesidad de realizar el presente proyecto de investigación busca cambiar tanto los procesos de producción, al igual que el pensamiento de los productores de calzado, creando un sentido de identificación en el trabajo que ellos realizan.

Con el levantamiento de la información de los procesos se evidencia la inexistencia de evaluación de los mismos, por lo cual la elaboración en conjunto de los respectivos indicadores de gestión y manuales de procedimientos se pretende cambiar la gestión tradicional jerárquica en un modelo enfocado en generar valor agregado al cliente y la empresa.

Además de establecer procesos de producción, se realizó un flujograma con las actuales acciones que se realizan en la empresa y de igual forma se presenta un flujograma con los procesos evaluados para mejorar la producción en el sector del calzado, obteniendo resultados aceptables en comparación con la meta establecida por la alta gerencia.

PALABRAS CLAVES: MODELO DE GESTIÓN, INDUSTRIA DEL CALZADO, ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.

EXECUTIVE SUMMARY

This research proposes a management model based on production processes of the footwear sector, based on the current process management model and taking into account the existing guidelines in the footwear sector of the Cevallos canton, to standardize and document the objectives, responsibilities, activities and evaluation of each of the procedures through indicators of efficiency, effectiveness and results.

This research work arises from the need for a management model based on production processes of the footwear sector in the canton Cevallos of the Province of Tungurahua, which has had a greater impact over recent years, but has not achieved a firm positioning in the market. The need to carry out this research project seeks to change both production processes, as well as the thinking of footwear producers, creating a sense of identification in the work they do.

With the lifting of the process information, there is evidence of the lack of evaluation of the same, for which the joint development of the respective management indicators and procedure manuals is intended to change the traditional hierarchical management in a model focused on generating value added to the customer and the company.

In addition to establishing production processes, a flow chart was carried out with the current actions carried out in the company, and a flowchart was presented with the processes evaluated to improve production in the footwear sector, obtaining acceptable results compared to the goal established by top management.

KEYWORDS: MODEL OF MANAGEMENT, FOOTWEAR INDUSTRY, ADMINISTRATION BY PROCESSES.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua, la cual aporta a la diversidad de negocios, el cual genera crecimiento económico y son un medio productor de empleo, al ser una actividad que canaliza la inversión para producir y expandir la economía local y general, presenciando un crecimiento empresarial, lo que conlleva a realizar cambios y planificar con antelación las actividades que se van a desarrollar, destinando los recursos necesarios para ejecutar dichas acciones y evitar eventos desconocidos que resulten difíciles de controlar.

En el Capítulo I se detalla EL PROBLEMA, donde se aborda los inconvenientes administrativos de la estructura organizacional y control de procesos de las empresas de producción del calzado.

El Capítulo II está enfocado en el MARCO TEÓRICO, presenta los antecedentes investigativos de la metodología del enfoque basado en los procesos con visión teórica mediante una investigación bibliográfica, además se plantea la solución de los procedimientos no estandarizados.

El Capítulo III está encaminado a la METODOLOGÍA, presenta la modalidad básica del proyecto, el plan para la recolección de los datos, el procesamiento y análisis de la información.

El Capítulo IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, se analiza e interpreta los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación propuestos, para luego comprobar la respectiva hipótesis.

El Capítulo V se presenta las CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, donde los modelos de gestión basado tienen incidencia en los procesos de producción de las empresas de calzado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Modelo de gestión basado en procesos de producción del sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ineficiencia de un sistema de gestión basado en procesos de producción en el sector de calzado

1.2.1. Contextualización

La producción y comercialización de calzado a nivel mundial ha tenido una gran participación dentro de las industrias del calzado y textil en el mundo. Según datos del Servicio Nacional de Aduana (SENAE), la importación de prendas y sus complementos creció en un 55,67% en el 2011, es decir, subió de \$140,45 millones a \$219,25 millones en la industria de Calzado y accesorios creció de \$104,45 millones en el 2010 a \$131,60 millones en el 2011 y el volumen de importación se redujo de 8,45 millones de kilos a 8,08 millones.

El 86,8% del calzado que se consume en todo el mundo el principal es de Asia; China es el principal fabricante y productor de zapatos para todo el mundo; En el año 2016 tuvo una caída del 13,5%, los países Latinoamericanos como: México y Brasil ya que son los países que forman parte de los 10 primeros países a nivel mundial en producir, comercializar y consumir en el mundo. (Revista del Calzado, 2016)

Los mayores importadores, exportadores y de consumo en el mundo del calzado en producir al año; pares de zapato y con un porcentaje de posicionamiento a nivel mundial son:

Tabla N° 1: Consumo del calzado

CONSUMO		
País	Pares (millones)	Porcentaje mundial
China	3.800	18.4%
EE. UU.	2.442	11.8%
India	2.196	11.0%
Indonesia	826	4.0%
Brasil	786	3.8%
Japón	660	3.2%
Reino unido	560	2.7%
Alemania	445	2.2%
Francia	422	2.0%
Fed. Rusa	390	1.9%
España	231	1.0%

Elaborado por: Cristina Portilla

Fuente: Anuario del sector de Calzado: 2016

Tabla N° 2: Exportación de calzado

EXPORTACIÓN		
País	Pares (millones)	Porcentaje mundial
China	9.878	69.1%
Vietnam	1.041	7.3%
Bélgica	239	1.7%
Alemania	238	1.7%
Hong Kong	208	1.5%
Italia	207	1.5%
India	206	1.4%
Reino Unido	194	1.4%
Indonesia	192	1.3%
Turquía	180	1.3%
España	158	1.1%

Elaborado por: Cristina Portilla

Fuente: Anuario del sector de Calzado: 2016

Tabla N° 3: Importación de calzado

IMPORTACIÓN		
País	Pares (millones)	Porcentaje mundial
EE.UU.	2.4960	20.80%
Reino unido	749	6.20%
Alemania	650	5%
Japón	585	4.9%
Francia	509	4.2%
Emi. Árabes	378	3.1%
Italia	328	2.7%
Bélgica	304	2.5%
Hong Kong	289	2.4%
España	284	2.4%

Elaborado por: Cristina Portilla

Fuente: Anuario del sector de Calzado: 2016

El desarrollo de la producción de calzado para el consumo, las importaciones y exportaciones del calzado a nivel mundial y en cada país varía según los últimos años ya que se ha generado mayores ingresos en cada país, al igual que trabajo, buscando un crecimiento sostenido, debido a la utilización de materiales

respetuosos con el medioambiente, económicos y se constituyen como materiales de gran valor. Ecuador siempre ha buscado un crecimiento sostenido; esto se debe, en otras razones, a la utilización de ciertos materiales que son respetuosos con el medio ambiente, económicos y se constituyen como elementos muy valorados para la comunicación del calzado.

En Ecuador en los últimos 3 años, se ha generado más de 100 mil empleos. En el 2008, la elaboración de calzado era de 15 millones de pares al año, mientras que en el 2012 se ubicó en 30 millones y los productores son más de 5.000 a nivel nacional. Según cifras de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), el uso per cápita en el país es de 2,5 pares por habitante, por lo que se necesitan producir 35 millones de pares al año para abastecer el mercado nacional.

Gráfico N° 1: Modelos de calzado



Elaborado por: Cristina Portilla
Fuente: Anuario del sector de Calzado: 2016

El incremento de aranceles, según cifras de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) a productos terminados como el calzado, en la actualidad tiene un arancel del 15%, esto favorecerá a la producción del país. Las sobretasas impuestas por el gobierno vigentes desde el 11 de marzo del 2015, que van desde el 5% al 45%, afectan al 32% de productos importados, medidas que se mantendrán durante 15 meses; las materias primas e insumos tendrán un incremento del 5% a 15% del arancel a la importación lo que generará que ciertos sectores productivos pierdan competitividad, puesto que los costos de producción se elevarán y por ende el precio final de los productos.

La provincia de Tungurahua, especialmente en la Industria de Calzado ha tenido un crecimiento muy notable y esto se debe a que la provincia es comercial y productiva, según datos la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), cuenta con 2.500 empresas pequeñas, medianas y grandes que se dedican a la fabricación de calzado.

Las prendas de vestir y el calzado son la tercera actividad económica del cantón Ambato, después del comercio y de servicios económicos; Según datos del el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); En la provincia de Tungurahua existen 145 empresas que se dedican a fabricar calzado. De los cuales, 5.000 son artesanos de calzado y cerca de 100.000 puestos de trabajo en Ecuador, el 50% es de Tungurahua; Según Lilia Villavicencio, presidenta de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), asegura que fue en el 2009 cuando tuvo mayor crecimiento y un mayor impulso.

En el año 2008 existían 600 fabricantes en el país, pero después del 2009 aumento a 5.000. De estos la mayor parte se encuentra en la Provincia de Tungurahua. Cifras del Ministerio de Industrias en el 2008 la venta interna de zapatos nacionales represento \$165,7 millones. Para el 2011 fueron \$318 millones. Siendo las empresas ambateñas las que suministran cerca de los 2.000 pares mensuales a distribuidores en Quito, Guayaquil y Cuenca.

Tabla N° 4: Producción Nacional de Calzado

PRODUCCIÓN NACIONAL DE CALZADO	
Provincia	Producción %
Tungurahua	44%
Pichincha	28%
Austro	20%
Resto de País	8%

Elaborado por: Cristina Portilla

Fuente: Cámara Nacional de Calzado (CALTU)

Para la realización de esta investigación tomamos en cuenta el sector de calzado siendo así, en la Provincia de Tungurahua es una de las principales actividades el

comercio dentro del país, de acuerdo a los datos arrojados por el Censo Nacional Económico 2010: Manufactura, Comercio y Servicios. “Las actividades de Manufactura cuentan con 11.006 establecimientos, de las cuales; el 8,2% es de la fabricación de calzado” (Muñoz, Durán, & González, 2016).

“A nivel geográfico Pichincha (28%), Austro (20%), Tungurahua (44%), estas son las Provincias donde se asientan el mayor número de establecimientos del sector textil y Resto de País (8%)” (CALTU, 2015).

EL Sector de Calzado, ha tenido en los últimos 9 años una gran participación dentro de la industria del calzado y cuero del país. Según datos de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) existe a nivel nacional 5000 fabricantes que se dedican a la producción de calzado, las mismas que han tenido un crecimiento y mayor participación en el mercado nacional, relacionándose con la IV Feria Internacional de Calzado y Componentes Ecuador (FICCE), en el calzado y cuero.

En Ambato se concentran la mayor cantidad de empresas productoras de calzado, en ellos el sistema de producción de calzado es una de la característica más importante de desarrollo económico para cada una de las empresas industriales y microempresas que pertenece a la provincia. El sector cuenta con varios insumos que se necesita para la producción como: cuero, plantillas, suelas, entre otros, encargadas de fabricar y comercializar el calzado, creando riqueza, y añadiendo valor a las materias primas y componentes adquiridos; Por lo expuesto Ambato es considerada una ciudad netamente comercial, en la cual una de sus principales actividades productivas es el procesamiento de cuero y sus derivados.

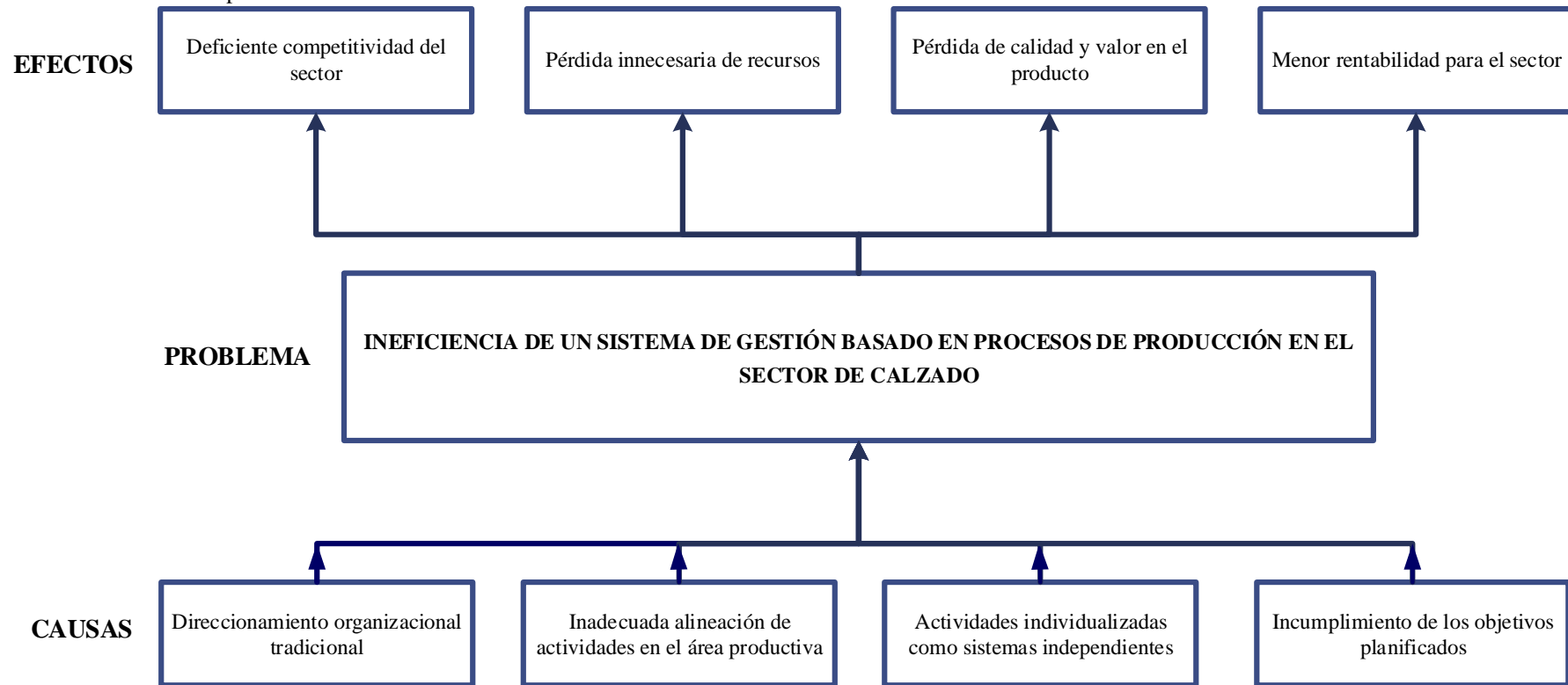
El Cantón Cevallos a pesar de ser el cantón de menor superficie con apenas 19 km², se ha caracterizado siempre por ser un referente en la producción de calzado; Desde hace muchos años atrás es considerado uno de los principales productores de calzado del país. Cevallos al estar a 30 minutos del centro de Ambato, nos permite estar en comunicación con todos los cantones y sus diferentes áreas de producción.

Según datos GAD Municipalidad de Cevallos “existe cerca de 180 talleres artesanales, 40 almacenes de calzado y 3 organizaciones de producción que son: Asociación de Calzado FINCE, Asociación de Calzado APRO CALZA, Asociación de Calzado UNICALZA, 20 organizaciones de producción agropecuaria y 4 organizaciones artesanales” (El Telegrafo, 2014).

El desarrollo y la producción de calzado en el cantón, ha generado un trabajo rentable para sus productores, los negocios están incluidos en la ruta del cuero y calzado, con visitas semanales de aproximadamente 15 personas en cada local interesadas en conocer las etapas de la elaboración del producto terminado, exhibiendo zapatos para dama, caballero y niños.

1.2.2. Árbol de Problemas

Gráfico N° 2: Árbol de problemas



Elaborado por: Cristina Portilla

Fuente: Observación directa

1.2.3. Análisis Crítico

Se puede constatar que en el sector de calzado maneja un inadecuado Sistema de Gestión que influye directamente en la Producción, puesto que sus equipos y maquinaria no han sido renovados y no hay un mayor conocimiento de nuevas tecnologías afectando así a la producción, generando retrasos y errores; esto no puede pasar desapercibidos ya que en el mercado se encuentran empresas que están implementando sistemas automatizados de producción, lo cual genera mejor calidad y precio de los productos, reduciendo defectos, optimizando recursos, y sobre todo entregando a tiempo a sus clientes.

De igual manera la Inadecuada alineación de Actividades en el área productiva no es el más apropiado ya que sus actividades no facilitan el manejo correcto de materiales e insumos; limitando las labores y obstaculizando la localización de los equipos y maquinaria ocasionando a los trabajadores dificultad en el proceso de producción.

Debido a que no se han tomado en cuenta las actividades individualizadas como sistemas independientes que se presentan en la actualidad es importante destacar que como no hay un adecuado sistema, existe una pérdida de calidad y valor del producto, ya que para realizar el manejo de producción se toma más tiempo, lo que aplaza la entrega de pedidos a sus clientes.

Esto da como resultado el incumplimiento de los objetivos planificados en el sector se producen errores en el proceso de producción, lo cual incide en el producto final, existiendo disminución de ventas y en muchas ocasiones menor rentabilidad para el sector.

1.2.4. Prognosis

Se debe decir que, si el sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua no incrementa una mejor forma de gestión, poniéndose al tanto en las

actualizaciones de modelos de producción o incluso mejorando en fabricación del calzado, no obtendrá como resultado una buena rentabilidad y generará pérdida de clientes actuales y potenciales, tendrá una imagen negativa, disminuirá las ventas y por lo tanto habrá una pérdida de participación en el mercado regional y nacional.

De igual manera al no tener conocimiento de los modelos de gestión basado en proceso de producción y no poder utilizar de una forma fácil para que el trabajador desempeñe sus actividades de una forma correcta no podrá desempeñar de una forma ordenada las actividades.

Es así como, en el sector de calzado en pequeñas, medianas y grandes empresas se debe implementar un correcto modelo de gestión el cual vaya acorde a las necesidades tanto a sus clientes como al del propio sector, optimizando así la rentabilidad del negocio.

1.2.5. Formulación del problema

¿Cómo incide la Ineficiencia de un sistema de gestión basado en procesos de producción en el sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua?

1.2.6. Interrogantes

- ¿De qué manera se lleva a cabo un sistema de gestión basado en procesos de producción en el sector de calzado?
- ¿Qué factores influye en la producción de calzado de producción de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua?

- ¿Existe una herramienta para mejorar la Ineficiencia de un sistema de gestión basado en procesos de producción en el sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo investigativo surge de la necesidad de un Modelo de gestión basado en procesos de producción del sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua, lo cual a través de estos últimos años ha tenido un mayor impacto, pero no ha logrado un posicionamiento firme en el mercado.

La necesidad de realizar el presente proyecto de investigación busca cambiar tanto los procesos de producción, al igual que el pensamiento de los productores de calzado, creando un sentido de identificación en el trabajo que ellos realizan.

Se busca también que, de un adecuado análisis de todas sus fortalezas y debilidades, así como también sus oportunidades y amenazas que el sector tiene y así adquirir mejores resultados para la producción.

“La producción de calzado en el Ecuador es de 32 millones de pares de zapatos que representa un monto de USD 560 millones en ventas aproximadamente, con un consumo de 2.13 pares de zapatos por habitante” Según El Ministerio de Industrias y Productividad.

Con todos estos datos se podrá lograr la tan ansiada mejora en los procesos de producción del sector, la cual tendrá grandes efectos positivos en todas las áreas que conlleva este proceso, logrando una sinergia en las actividades y culminando con el mejoramiento de la producción, minimizando tiempos de entrega a nuestros clientes a nivel regional y nacional manteniendo siempre nuestra participación firme en el mercado, gracias a la apertura y la colaboración de sus clientes.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar un estudio de gestión basado en procesos de producción del sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua

1.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el constructo teórico de la gestión basada en procesos de producción.
- Diagnosticar la gestión actual que orienta las actividades organizacionales del sector de calzado.
- Categorizar los procesos claves de la gestión basada en procesos de producción.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el sector de calzado del Cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua no se han realizado estudios anteriores acerca del problema que se ha venido generando, es por esto que se tomará como base a investigaciones realizadas en otras tesis o información dada lo cual permitirá tener una visión más clara y objetiva del tema.

Por tal motivo se tomó como base de consulta el material bibliográfico con el fin de que este trabajo investigativo aporte conocimientos en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas con respecto a las variables en estudio.

Carrasco, J. (2015) con el tema de investigación “Implementación de un modelo de gestión para maximizar la productividad en la compañía INCALSID CIA.LTDA” quien presenta los siguientes objetivos y conclusiones.

Objetivos

- Diagnosticar la gestión administrativa existente en la empresa, para poder maximizar la productividad y mejorar el control interno de la misma.
- Identificar actividades de control productivas mejorando la gestión administrativa para implementar políticas y procedimientos adecuados.
- Analizar el nivel de productividad de la empresa para determinar de qué manera la gestión incide en la misma.
- Elaborar una auditoría de gestión que permita evaluar los resultados de la empresa maximizando la productividad de la misma.

Conclusiones

- No existe segregación de funciones, es decir, que, al momento de realizar sus actividades diarias, no existe un procedimiento que guie su función.
- La empresa no cuenta con procedimientos establecidos, para la producción de calzado, las existentes no se ejecutan completamente, debido a la falta de difusión y capacitación a los empleados.
- En la empresa, no existe un control adecuado para el manejo de materia prima, la mercadería que reciben no se la asigna un buen trato, generando que la misma se deteriore o a su vez se pierda.
- En la empresa no se realiza capacitaciones al personal, de la misma manera no se realiza ninguna clase de evaluación. En la empresa no se aplica indicadores de gestión, que permitan una evaluación y control de la producción

Una de las partes más fundamentales en una empresa, es la evaluación y control de todas las actividades de la empresa, se recomienda realizar evaluaciones periódicas a cada uno de los departamentos que intervienen en la elaboración de calzado, de la misma manera, crear controles que permitan determinar el buen manejo de los recursos existentes en la empresa.

Bedón H. (2014), en la investigación “Modelo de Gestión Empresarial y la Productividad en la Agencia de Publicidad Signo Virtual Medios ubicada en la ciudad de Ambato” quien presenta los siguientes objetivos y conclusiones.

Objetivos

- Diagnosticar el modelo de gestión empresarial de la Agencia de Publicidad Signo Virtual Medios para incrementar la productividad.
- Determinar los factores que inciden positiva y negativamente en el modelo de gestión empresarial de la Agencia de Publicidad Signo Virtual Medios.
- Analizar los niveles de productividad de la Agencia de Publicidad Signo Virtual Medios.

- Proponer estrategias empresariales basadas en un modelo de gestión empresarial por competencias para mejorar la productividad.

Conclusiones

- La empresa Signo Virtual Medios cuenta con menos aspectos positivos y más negativos que muestran un inadecuado sistema y control de procesos, obsoleto plan de compensaciones, inadecuada planificación estrategia entre otros factores que inciden en el no cumplimiento de objetivos propuestos viéndose reflejado en el deficiente modelo de gestión empresarial.
- Los problemas de productividad en Signo Virtual Medios se originan debido a que no se cuenta con maquinaria necesaria, falta de comunicación, no delegación de funciones, además el no establecer por medio de la parte directiva indicadores que permitan medir, controlar y mejorar los niveles de rendimiento ya sea en forma individual o por departamentos.
- El inadecuado diseño e implementación de estrategias de gestión empresarial en Signo Virtual Medios, es uno de los factores de mayor relevancia que ha generado una deficiente productividad.

El no contar con un adecuado modelo de gestión empresarial en base a un correcto proceso administrativo, sistema de procesos inadecuados, objetivos empresariales no definidos entre otros ocasionando desperdicio de recursos mediante la realización de actividades repetitivas sin existir un control adecuado viéndose afectado el nivel productividad. Por medio del mejoramiento continuo por parte de los implicados en el modelo de gestión empresarial permitirá incrementar la productividad en base a la elaboración de estrategias que permitirá obtener grandes beneficios para clientes internos y externos.

De igual forma en se encontraron artículos científicos con relación a las variables en estudio las cuales se detallan los siguientes

Mallar, M. (2014), cada vez más se observan los esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven. Cambios de reglas de juego, incremento de la competencia, apertura al mundo a través de la tecnología,

hacen al cliente mucho más exigente, modificando sus demandas y necesidades. La Gestión basada en los Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas. En este trabajo se considerará a la organización como una red de procesos interrelacionados o interconectados, donde la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia una concepción horizontal, desplazándose el centro de interés desde las estructuras hacia los procesos, como metodología para mejorar el rendimiento, concentrándose en el diseño disciplinado y cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización. (Mallar, 2014)

La metodología de aplicación de la Gestión basada en Procesos se trata de una herramienta de gestión adecuada para el momento actual, constituyéndose con fuerza como una alternativa exitosa para la obtención de resultados cada vez mejores. El enfoque hacia el proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde que se realiza el primer contacto con el cliente, hasta el momento en que éste recibe satisfactoriamente el producto o servicio, e incluso la atención posterior.

Velásquez, A. (2014) describe, los fundamentos teóricos para el mejoramiento de la gestión de producción y logística de las PyMES. Esta es una época de constantes cambios donde los mercados, los productos y los competidores se transforman tan rápido que las organizaciones colombianas difícilmente responden a las nuevas circunstancias. Es realmente complejo mantener un nivel de competitividad lo suficientemente sólido y sostenible como para garantizar una posición en el mercado. Las empresas apelan a las distintas estrategias conocidas; sin embargo, cómo y con quién se pondrán en práctica tales estrategias es lo que asegura la diferenciación, el valor agregado y el éxito.

Esta es una época de constantes cambios donde los mercados, los productos y los competidores se transforman tan rápido que las organizaciones colombianas difícilmente responden a las nuevas circunstancias. Es realmente complejo mantener un nivel de competitividad lo suficientemente sólido y sostenible como

para garantizar una posición en el mercado. Las empresas apelan a las distintas estrategias conocidas; sin embargo, cómo y con quién se pondrán en práctica tales estrategias, es lo que asegura la diferenciación, el valor agregado y el éxito.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSOFÍCA

Para la elaboración del proyecto investigativo se utilizó el paradigma crítico – propositivo; es crítico porque analiza, indaga, obtiene resultados y comprende la realidad en la que se inserta la investigación una realidad empresarial. La investigación se ubica en el paradigma critico-propositivo; critico porque analiza una realidad socio-educativa; y propositivo ya que plantea una alternativa de solución del problema investigad. Para la elaboración del proyecto investigativo se utilizó el paradigma Crítico - Propositivo que se basa en el hecho de indagar, obtener datos y comprender la realidad en la que se inserta la investigación, sino por provocar transformaciones sociales, en los contextos en los que se interviene. (Melero, 2011)

La gestión por procesos según Fuentes, Torres, & Hernández (2013); Torres, (2014) es un tema actual e indispensable en la nueva era del conocimiento empresarial, ya que se entiende que un sector productivo cumplirá sus principios de calidad y el perfeccionara el cumplimiento de los objetivos, cuando las actividades sean consideradas como acciones consecutivas y causantes, es decir formen un sistema integrado de procesos que generaran resultados más eficientes por lo tanto se entiende que ninguna actividad del sector productivo funciona de forma aislada.

La gestión por procesos contribuye eficientemente al desarrollo de las empresas u organizaciones. Serrano & Ortiz (2012); Torres (2014) afirman que, mientras mayor sea la aplicación de este recurso, mayor relevancia tendrá en el sistema empresarial, debido a que notablemente se perfeccionara el nivel institucional, buscando dar respuesta y al mismo tiempo reducir incertidumbres que surjan en los clientes internos al momento de desarrollar sus actividades, por lo tanto es una

herramienta muy recurrentes en los últimos tiempos, logrando una mejora continua de empresas u organizaciones.

Siguiendo esta misma teoría Font, Godínez, Pino, & Gelmar (2014), la gestión por procesos es una herramienta que permite llevar un orden sistemático y exhaustivo en la organización lo que faculta el direccionamiento de la misma. En este mismo sentido Blázquez & Mondino (2012), dice que esta herramienta permite alinear todos los procesos de las áreas de la empresa en función de un propósito general que mejorara: el rendimiento productivo, la eficiencia, eficacia y optimizara recursos, lo que incrementara valor en el producto para el cliente y mayor rentabilidad para la empresa. Por tanto como Saavedra (2017), se entiende que las actividades que desarrolla la empresa son referentes e integradoras al cumplimiento de los objetivos planificados.

López (2015); Serrano & Ortiz (2012) afirman que, la gestión por procesos permite entender a la organización como un sistema interrelacionado de flujos entradas y salidas- que generen ventaja competitiva para clientes, sin embargo, para obtener los resultados esperados es necesario documentar los procesos y disponer para conocimiento de los interesados. Además Nariño, Rivera, León, & León (2013); Velilla & Mora (2012) consideran que esta teoría es aplicable a cualquier área de estudio, ya que calidad total es un aspecto que buscan todas las empresas o entidades, como se describe en investigaciones del área de la salud, en la cual se describe que la gestión por procesos hace más eficiente el proceso clínico y genera pacientes más satisfechos.

Se considera que las empresas del sector calzado para mantenerse en un mercado competitivo necesitan incrementar valor pero al mismo tiempo reducir costos, esta singularidad es la que cada día exigen los clientes –mayor calidad a bajo precio-, con el fin de atender esta necesidad surge en el mundo empresarial la gestión organizacional basada en procesos, ya que la aplicación de esta herramienta genera guías basadas en métodos ordenados que permiten cumplir una estrategia global, de esta manera las empresas de calzado se enfocan en la calidad total e

innovación continua. Actualmente las empresas no aplican esta gestión, por lo que el sistema productivo no tiene un rumbo definido y causas perdidas innecesarias.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO

Art. 2.- Para los efectos de esta Ley, se definen los siguientes términos:

- a) **Actividad artesanal:** La practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas.
- b) **Artesano:** Al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual, aunque no haya invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o carezca de operarios;

Nota: El artículo 1 del Decreto Ejecutivo de Creación del Ministerio de Relaciones Laborales (DE-10. RO 10: 24-ago-2009), dispone: “Fusionarse la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, y el Ministerio de Trabajo y Empleo, y créase el Ministerio de Relaciones Laborales.

El Ministerio de Relaciones Laborales, en el nivel operativo dispondrá de dos viceministerios técnicos. La actual SENRES pasará a ser el Viceministerio del Servicio Público, con las competencias establecidas en la LOSCCA; y, el Ministerio de Trabajo y Empleo será el Viceministerio de Trabajo, con las competencias determinadas en el Código del Trabajo. Cada Viceministerio tendrá

como responsable a un viceministro, los cuales serán designados y dependerán del Ministro de Relaciones Laborales”.

Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Servicio Público (LOSCCA) (Cód. 2005-008. RO 16: 12-may-2005), fue derogada por la Ley Orgánica de Servicio Público (L. s/n. RO-2S 294: 6-oct-2010).

c) Maestro de taller: Es la persona mayor de edad que, a través de los colegios técnicos de enseñanza artesanal, establecimientos o centros de formación artesanal y organizaciones gremiales legalmente constituidas, ha obtenido tal título otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y refrendado por los ministerios de Educación y Cultura y de Relaciones Laborales.

Nota: El artículo 16, lit. e), del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva fue reformado por el artículo 2 del Decreto Ejecutivo 159 (RO 45: 19-mar-2007) disponiendo el cambio del Ministerio de Educación y Cultura por el de Ministerio de Educación. Adicionalmente, el artículo 2 del Decreto Ejecutivo (RO 22: 14-feb-2007), creó el Ministerio de Cultura.

d) Operario: Es la persona que sin dominar de manera total los conocimientos teóricos y prácticos de un arte u oficio y habiendo dejado de ser aprendiz, contribuye a la elaboración de obras de artesanía o la prestación de servicios, bajo la dirección de un maestro de taller;

e) Taller artesanal: Es el local o establecimiento en el cual el artesano ejerce habitualmente su profesión, arte u oficio y cumple con los siguientes requisitos:

1. Que la actividad sea eminentemente artesanal;
2. Que el número de operarios no sea mayor de quince y el de aprendices mayores de cinco;
3. Que el capital invertido no sobrepase el monto establecido en esta Ley;

4. Que la Dirección y responsabilidad del taller estén a cargo del maestro de taller;
5. Que el taller se encuentre debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, así como las sociedades de talleres artesanales que, para lograr mejores rendimientos económicos por sus productos, deban comercializarlos en un local independiente de su taller, serán considerados como una sola unidad para gozar de los beneficios que otorga esta Ley.

Art. 16.- Situación de los artesanos frente a sus operarios. -Los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los patronos en general por la actual Legislación.

Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre el salario mínimo y a pagar las indemnizaciones legales en los casos de despido intempestivo. También gozarán los operarios del derecho de vacaciones y jornada máxima de trabajo de conformidad con el Código del Trabajo.

Con los fondos determinados en esta Ley y con los fondos que en lo sucesivo se asignaren, se atenderá por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a las indemnizaciones de accidentes de trabajo y a los otros derechos de los operarios

Art. 17.- Ayuda económica del Estado.- El Estado prestará a los artesanos eficientes ayuda Económica mediante:

- a. La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos;

- b. La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo;
- c. La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal;
- d. La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos el Directorio del Banco Central del Ecuador dictará la regulación correspondiente. Los montos de los créditos se fijarán considerando especialmente la actividad artesanal y el número de operarios que tenga a su cargo el taller;
- e. La compra de artículos de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos. Exceptuase el caso en que el Estado o las instituciones de Derecho Público sean productores de estos artículos. Los artesanos continuarán gozando de las demás exoneraciones contempladas en el artículo de la Ley de Fomento Artesanal, en cuanto más les beneficie.

Art. 18.- Afiliación obligatoria al I.E.S.S.-Declárase obligatoria la afiliación del trabajador artesano al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 19.- Seguro Social para el artesano.- El Seguro Social para el artesano comprenderá:

- a) El Seguro de Enfermedad y Maternidad;
- b) El Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte

Art. 20.- [Prestación de los seguros del I.E.S.S.]-Las prestaciones de estos seguros serán las mismas que otorgue el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a sus actuales afiliados.

NORMAS ISSO 9001-2015

4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente su sistema de gestión de calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, de conformidad con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

La organización debe determinar los procesos necesarios para su sistema de gestión de calidad y su aplicación en toda la organización; y debe determinar:

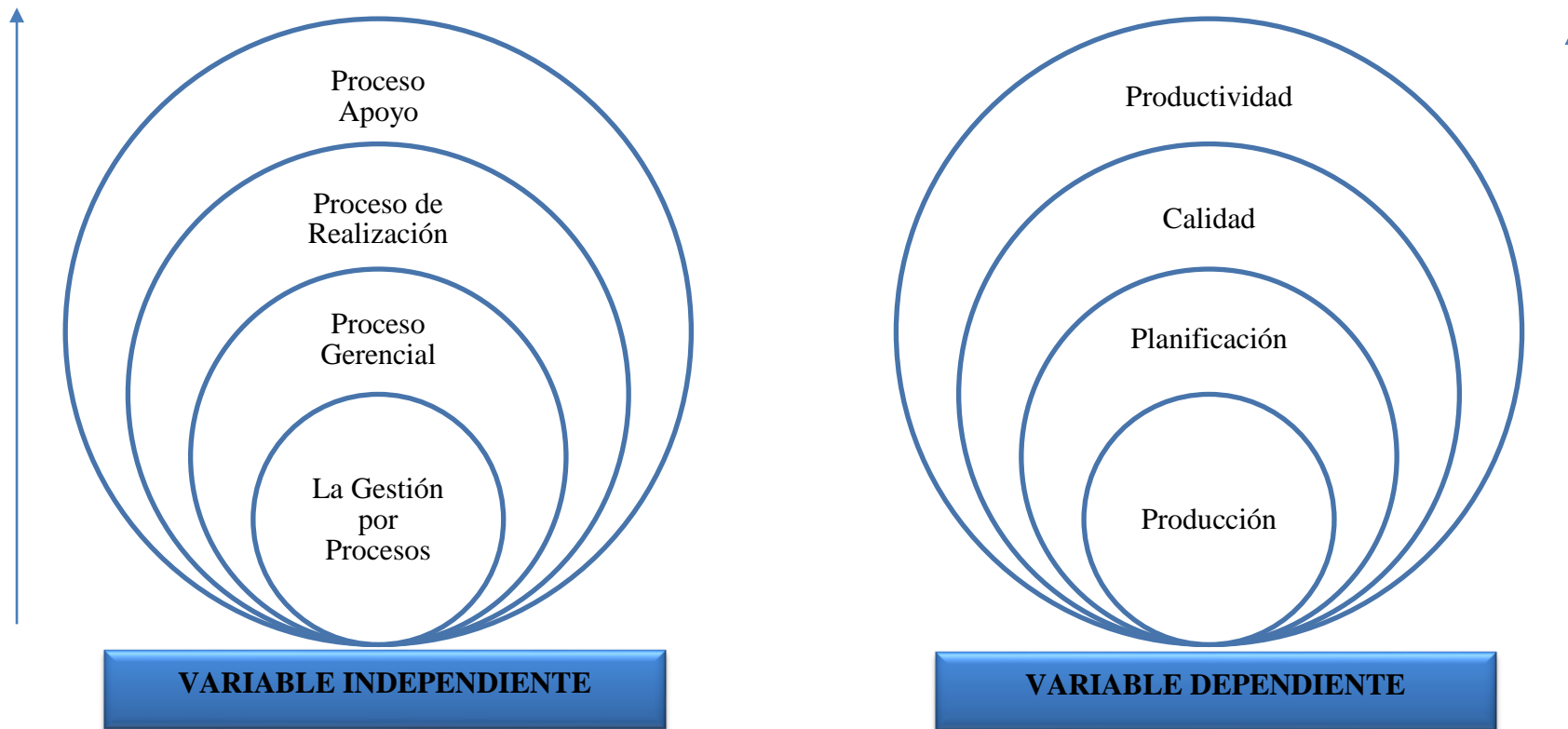
- a) Las entradas necesarias y los resultados esperados de estos procesos.
- b) La secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Los criterios, métodos, incluyendo mediciones e indicadores de desempeño relacionados necesarios para garantizar el funcionamiento eficaz y el control de tales procesos.
- d) Los recursos necesarios y garantizar su disponibilidad.
- e) La asignación de responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- f) Los riesgos y oportunidades en conformidad con los requisitos de 6.1; y planificar y ejecutar las acciones apropiadas para hacerles frente.
- g) Los métodos de seguimiento, medición, según el caso, y la evaluación de los procesos, y si es necesario, los cambios en los procesos para asegurar que se alcanzan los resultados previstos.
- h) Las oportunidades de mejora de los procesos y el sistema de gestión de calidad.

4.4.2 En la medida en que es necesario, la organización debe:

- a) Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos.
- b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico N° 3: Categorías Fundamentales



Elaborado por: Cristina Portilla

Fuente: Investigación propia

2.4.1. Subordinación de la variable independiente

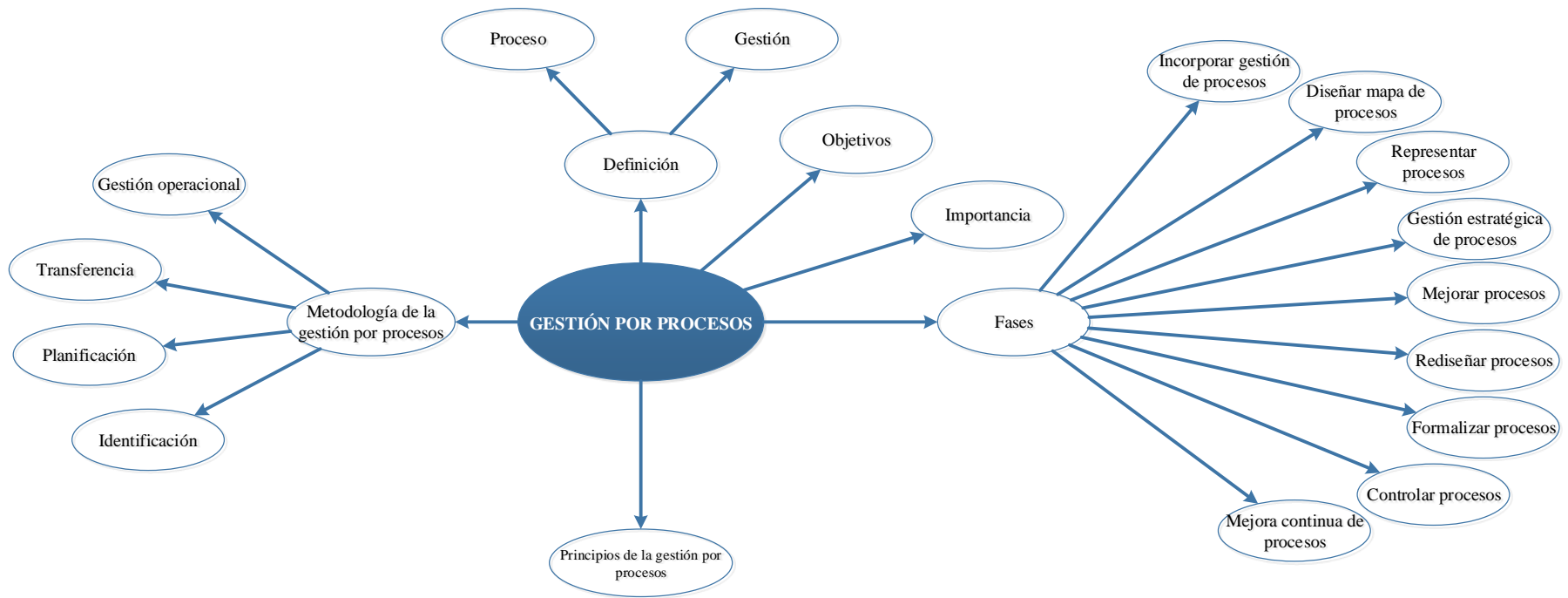


Gráfico N° 4: Subordinación variable independiente

Elaborado por: Cristina Portilla

Fuente: Investigación propia

2.4.2. Subordinación de la variable dependiente

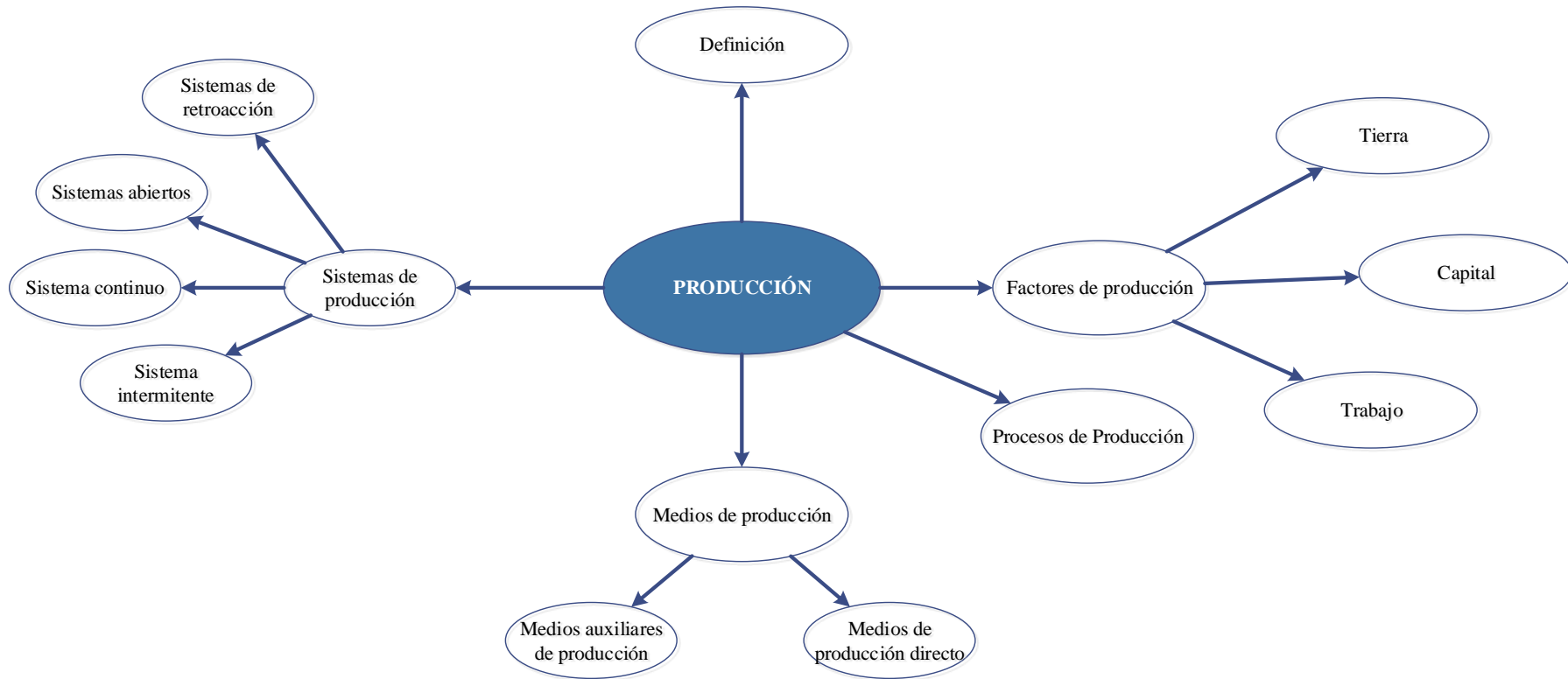


Gráfico N° 5: Subordinación variable dependiente
Elaborado por: Cristina Portilla
Fuente: Investigación propia

2.4.3. Fundamentación teórica variable independiente

GESTIÓN POR PROCESOS

Procesos

González & Arciniegas, (2015) manifiesta que “Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o toma de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia al valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso” (p.58).

Manganelli & Klein, (2013) “Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí, que convierten insumos en productos agregando valor a sus actividades” (p.11).

Hamilton & Paredes, (2013) “Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto. Idealmente, la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea más útil y efectivo para el receptor corriente arriba o corriente abajo” (p. 75)

Según los conceptos de varios autores se puede mencionar que los procesos son la base en la cual se sustenta cualquier modelo de gestión, los cuales tienen como elementos básicos la misión, cliente, proveedor, entrada, salida, responsable, límites, recursos, objetivos e indicadores.

Gestión

Bedón, H. (2014) considera que gestión es la administración, dirección y control de todos los recursos que tiene la empresa para su funcionamiento, el propósito del uso de esta herramienta es cumplir los objetivos en el tiempo y condiciones

planificadas. Sin embargo Benavides (2015) determina que la gestión no solo implica verificar el cumplimiento de cada unidad en la organización, sino que también incluye optimizar el uso de recursos.

Gestión de procesos

Sánchez, W. (2015) La Gestión de Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del usuario, supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico funcional. (p. 80)

En consecuencia, con el autor la gestión por procesos se fundamenta en la secuencia lógica de las diversas actividades que generan una salida o solución mediante la utilización de recursos, la particularidad de dichas actividades se encuentra enfocado en obtención de un objetivo principal.

Peñañiel B. (2016) “La Gestión por Procesos es una técnica de gestión sistemática para lograr avances importantes en el desempeño de las organizaciones, mediante el mejoramiento o rediseño y control de los procesos empresariales” (p. 21).

Según el autor la gestión por procesos permite a la empresa adaptarse de una forma acelerada a los diversos cambios del entorno lo cual permite obtener ventajas competitivas con relación a las otras empresas del sector. Tomando en cuenta como una de las ventajas de la gestión por procesos es el soporte para la toma de decisiones en el sector del calzado, esto implica aplicar acciones necesarias en el menor tiempo posible con eficiencia y eficacia. Por tal motivo si las empresas de calzado desean tener mayor competitividad en su área frente a las otras empresas deben utilizar la gestión por procesos y así obtener mayor valor y al mismo tiempo maximizar la rentabilidad, ganancias del producto.

Objetivo de la Gestión por Procesos

Pérez & Velásco, (2012), El principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes, además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades si valor agregado)
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo)
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a este le resulte agradable trabajar con el suministrados.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por los clientes.
- Mejoramiento continuo de las actividades desarrolladas
- Reducir la variabilidad innecesaria.
- Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades. (p. 175)

La Gestión por Proceso, asegura que los procesos o conjunto de procesos organizados de la empresa se desarrollen armónicamente, siendo más efectivos, eficientes y adaptables a cualquier tipo de cambio tratando siempre satisfacer a todas las partes interesadas.

Importancia de la Gestión de Procesos

Los cambios que se están dando en los negocios conlleva a las organizaciones a realizar cambios radicales en la forma de tradicional de trabajo, dichos cambios plantean a que las empresas se reinventen a ellas mismas y así formar una empresa que se encuentre al entorno de los procesos, orientado a la transformación de un todo y no solo a mejorar individualmente las tareas, la gestión de procesos se enfoca en un sistema interrelacionad de procesos que genera una acción conjunta que lleva al mejoramiento en torno de satisfacer las

expectativas de los clientes externos, clientes internos, sociedad, estado y demás participantes.

Arguello, E. (2015) la gestión de procesos tiene los siguientes beneficios:

- “Centrar la organización respecto del cliente y mercado
- Alinear el conjunto de actividades potenciando la generación de sinergia organizativa
- Definir la efectividad y eficiencia de los procesos estableciendo criterios de medición y evaluación del rendimiento de la organización
- Implicar a las personas en cuanto a la responsabilidad de su actividad respecto del conjunto de la organización.
- Implantar la mejora continua sistemática, tanto de la coordinación entre funciones como de mejora operativa” (p. 17).

Para las empresas específicamente de calzado los procesos constituyen la base de su gestión estratégica, esto es por su flexibilidad que ofrece para la adaptación de los constantes cambios en el entorno del mercado, esta adaptación al mercado y a los clientes permite que los modelos de gestión enfoquen su atención en los procesos y actuar sobre los resultados de una forma sostenida y efectiva.

Fases de la Gestión de Procesos

Sánchez, N. (2014) establece las siguientes fases para la Gestión de procesos de las cuales se describe a continuación.

Incorporar la Gestión de Procesos.- Esta fase se encuentra formulada mediante un plan estratégico lo cual establece un área de procesos para conformar el grupo de trabajo, además incorpora capacita de una forma adecuada a todo el personal en las nuevas tecnologías según el área en la que se desempeña en la empresa.

Diseñar Mapa de Procesos.- Como lo indica su nombre es un mapa que visualiza de una forma global los diferentes procesos de la organización, dicho mapa se utiliza para elaborar un plan estratégico de la empresa.

Representar Procesos.- Son aquellos flujogramas de información además la lista de tareas que se identifican como modelos visuales en la empresa.

Gestión Estratégica de Procesos.- Parte del modelamiento visual, señala objetivos para optimizar los procesos, realizando mejora y rediseño de los mismos.

Mejorar Procesos.- Es la fase donde se define los procesos y se aplica las respectivas mejoras para el cumplimiento de los objetivos planteados en la gestión estratégica.

Rediseñar Procesos.- Son los cambios necesarios en los procesos dentro de la empresa con el fin de dar una solución a los procesos señalados.

Formalizar Procesos.- Se refiere a la elaboración de los procedimientos como detalle completo de un proceso optimizado, cerciorándose que aquellos procesos o procedimientos se incorporen de una forma adecuada a la empresa y sobre todo que se los conserve.

Controlar Procesos.- En esa fase se da el seguimiento respectivo a los procedimientos estandarizados, con el fin de evitar algún fallo en cumplimiento de objetivos establecidos.

Mejora Continua de Procesos.- Es el perfeccionamiento que se le dará continuamente al diseño del proceso y de esta forma se pueda aplicar a la realidad e ir innovando a los procesos.

Principios de la gestión por procesos.

González & Flores, (2015), plantea que “la gestión es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (p. 5). Ante lo expuesto la gestión se encuentra vinculada a los aspectos relativos al planteamiento de objetivos y metas y de esta forma alcanzar vías efectivas para que la empresa logre manejar sus procesos, tomando en cuenta las funciones en la gestión de procesos es el planificar, organizar, dirigir y controlar.

Agudelo, L. (2015), un proceso es el “conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”.

Val Pardo, L. (2014), asumen que un proceso “es una acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida y que llevan al cumplimiento de algún resultado, una operación continua o una serie de operaciones” (p.111). En lo manifestado el proceso contiene una entrada y una salida, además se encuentra constituido por la secuencia de tareas individuales, a través de las cuales, pasa el insumo, para convertirse en un producto.



Gráfico N° 6: Modelo de gestión de procesos
Fuente: Evaluando software

Las Normas ISO 9001 fomenta la adopción del enfoque que está basado en procesos para la gestión de una empresa, este tipo de gestión de procesos cuando

son utilizados para implementar, desarrollar y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad, se centra en las siguientes puntualizaciones:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
2. La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor).
3. El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.
4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas. (Ramos, 2013, p. 32)

Metodología de la gestión por procesos

Robles, K. (2014), la metodología de la gestión por procesos tiene cuatro fases:

Identificación.- El objetivo más importante en esta fase es el identificar e interrelacionar los procesos de la empresa y posteriormente seleccionar los procesos que se van a mejorar al considerarlos críticos en la consecución de los objetivos planteados. Se debe tomar en cuenta que en esta fase solo intervienen los altos directivos de la organización quienes definen a la empresa en termino de procesos, seleccionan, mejoran dichos procesos además de nombrar a los responsables y por último plantear metas y objetivos para cada uno de los procesos.

Planificación.- En esta fase intervienen el responsable con su respectivo equipo de proceso para analizar la situación actual y definir un diseño adecuado de los procesos, definiendo la necesidad del proceso y la de los clientes de la empresa, además se establecen indicadores, y se mejora el proceso.

Transferencia.- El propósito final en esta fase es el transferir o cambiar a la línea el proceso mejorado, aquí intervienen el responsable y el equipo de proceso,

identificando, analizando los problemas críticos para posteriormente establecer e implantar un plan de acción.

Gestión operacional.- Se tiene que verificar la satisfacción de los requerimientos de los clientes y de la empresa, además verificar que el proceso se haya ejecutado con los costos mínimos, participa en esta fase el responsable con su respectivo equipo de procesos además de las personas que se encuentran ligadas en dicho proceso, tomando en cuenta que se debe poner bajo control y revisar periódicamente y sobre todo ir mejorando continuamente el proceso.

PROCESO GERENCIAL

Ruano, A. (2014) “Los procesos gerenciales se refieren al estudio de las misiones de las áreas de organización en términos de los servicios que prestan al interior o exterior de la empresa y la construcción de las cadenas de valor basadas en ventas, se diferencian del análisis de los procesos operativos, los cuales describen las tareas y actividades que se desarrollan en cada una de las áreas y la secuencia de su ejecución” (p. 81).

Este proceso trata de estudiar e indagar en la razón de ser de cada una de las áreas que componen la entidad, pero orientadas al servicio interno o externo que preste cada unidad, es decir el propósito es generar servicios de calidad valor agregado en cada estación del proceso productivo intervienen áreas operativas y administrativas, la finalidad es la elaboración de cadenas de valor que generen resultados. Los procesos gerenciales son de naturaleza estratégica y no operativa, puesto que se examina la agregación de valor de cada una de las funciones mayores de la organización.

Pérez, G. (2013) “En general en las empresas se identifican tres procesos externos y cuatro internos, cada proceso está compuesto por un objetivo, un grupo de recursos asignado para llevarlo a cabo y una estrategia para su ejecución” (p. 190).

Procesos Gerenciales	
Externos	Internos
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores • Dinero 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos • Administración General • Investigación y desarrollo • Control

Cuadro N° 1: Procesos gerenciales

Elaborado por: Cristina Portilla

Los procesos externos se refieren a aquellos en los cuales la empresa interactúa con personas o compañías externas para proveerles servicios o demandar servicios de ellas, los procesos internos se realizan al interior de la empresa y no dependen de agentes externos, si bien en algunas empresas se vuelven externos mediante outsourcing y maquila.

Funciones gerenciales

En la práctica, un gerente puede y debe ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones:

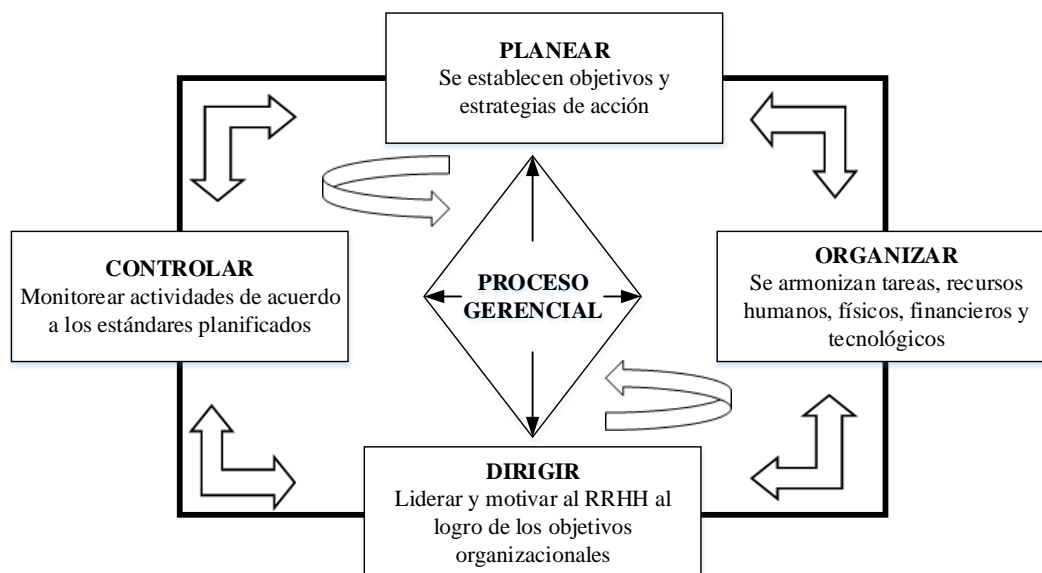


Gráfico N° 7: Funciones gerenciales

Elaborado por: Cristina Portilla

Planificación: Es la función más importante que realiza la gerencia, la planificación tenga los objetivos deseados se tiene que evaluar la situación actual

y según los resultados establecer los objetivos y de igual forma implementar estrategias para el cumplimiento de las actividades de la organización y además de la designación de responsabilidades.

Organización: La empresa que disponga con colaboradores capacitados y competentes, mantendrá un correcto orden en las diferentes actividades que desarrollen dentro de la organización, se debe controlar y verificar al momento de contratar al personal que cumpla con el perfil adecuado para el puesto solicitado y de esta forma el empleado mantendrá un buen desempeño y cumpla con satisfacción sus actividades.

La dirección: Supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. Comprende el contacto cercano con la gente, orientándola e inspirándola hacia la consecución de las metas tanto individuales, como de la empresa. Consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien; a través de un liderazgo efectivo, motivándolos, comunicándose con ellos y, resolviendo los conflictos generados en el entorno laboral.

El control: El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas. Un sistema de control efectivo transmite mensajes oportunos a los gerentes cuando las cosas no marchan de acuerdo con lo planificado, alertándolos sobre la necesidad de implementar medidas correctivas. Al controlar, los gerentes establecen estándares de desempeño; miden el desempeño logrado sobre la base de esos estándares; toma medidas para corregir desviaciones y, ajustan los estándares en caso necesario.

En la actualidad los gerentes deben ser ante todo líderes, creando un ambiente en el cual los colaboradores se identifiquen y comprometan con la empresa, tomando decisiones y estrategias coherentes que motiven y ayuden al empleado y a la organización a cumplir los objetivos deseados en todas las áreas de la empresa.

Habilidades en el proceso gerencial

La labor en el proceso gerencial es compleja y variada, los gerentes necesitan contar con ciertas habilidades para tener un desempeño eficaz en las actividades que tiene a su cargo, tomando en cuenta que las habilidades son aquellas capacidades específicas resultantes del conocimiento, información, práctica y aptitud, entre las habilidades más importantes se tiene las siguientes.

Habilidades técnicas: Cerna, C. (2013) “Comprenden conocimientos, destrezas, así como la experiencia en ciertos campos especializados, como, por ejemplo: la ingeniería, la computación, las finanzas o la manufactura. Aun cuando este tipo de habilidades se vuelven menos importantes conforme el gerente asciende en la jerarquía organizacional, hasta la gerencia general debe contar con los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades y la capacidad de apreciación de las actividades desempeñadas por el personal que conforma la empresa” (p. 67).

Habilidades humanas: “Es la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual, como en grupo. Son esenciales en todas las áreas de la jerarquía organizacional; además, los gerentes que la desarrollan pueden obtener más de su gente, por cuanto saben cómo deben tratarlos, liderarlos, motivarlos y comunicarse con eficacia” (Cerna, 2013, p. 67). La capacidad de interactuar con muchos tipos distintos de personas, así como de intercambiar información con ellas es vital para una carrera gerencial exitosa.

Habilidades conceptuales: Manotas, L. (2014) “Comprenden la capacidad del gerente para ver la organización como un todo, las relaciones entre sus diversas subunidades, visualizar cómo se ajusta en su entorno, reconocer asuntos complejos, así como dinámicos, examinar los numerosos factores influyentes en estos asuntos, y para resolver los problemas en beneficio de todos los involucrados” (p.20). En la medida que adquiera mayores responsabilidades, el gerente debe ejercer este tipo de habilidades con mayor frecuencia.

Los gerentes de las organizaciones deben poner énfasis en el desarrollo de estas habilidades para el adecuado ejercicio de su cargo, de igual forma necesitan tener un conjunto de competencias como el conocimiento, actitudes, destrezas, de esta forma lograr un desempeño adecuado y superior en sus funciones.

PROCESO DE REALIZACIÓN

Ruiz, Almaguer, & Torres, (2014) “Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas, los objetivos y las estrategias definidas por la empresa para dar servicio a los clientes se desarrolla el proceso de atención que repercute directamente sobre el usuario” (p. 4). En estos procesos operativos se define el éxito o fracaso de la empresa, ya que al ser administrados adecuadamente y con complemento de valor se obtiene productos y servicios de calidad.

Casermeyro, Goytia, & Taranto, (2014) “Transforman los recursos en el producto/servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo. Son la razón de ser de la organización, sin los cuales no tendría sentido. Son los responsables de lograr los objetivos de la empresa” (p.20).

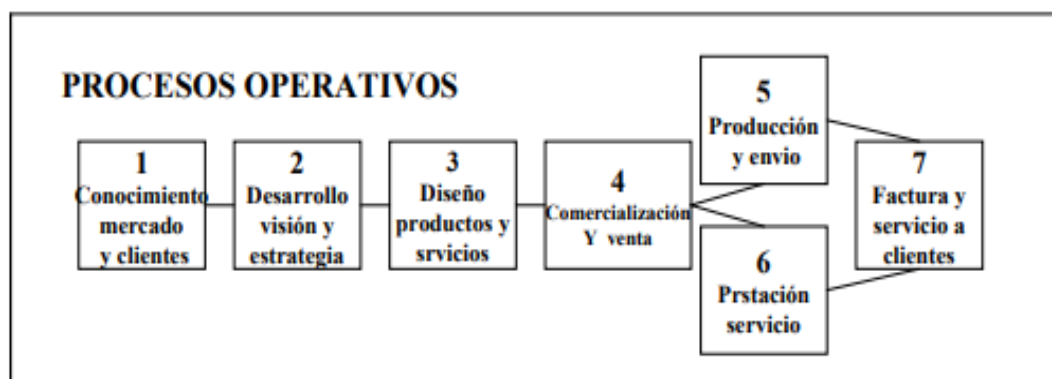


Gráfico N° 8: Proceso operativo
Elaborado por: Cristina Portilla

Carvajal, A. (2013) “Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se

centran en aportarle valor). En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos” (p. 8).

En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente / usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario.

Etapas del proceso de realización

El proceso de realización u operativo se dirige a todos los colaboradores que están involucrados en la gestión operativa de la empresa, el grupo de administración es el responsable de cumplir con los procesos generales del desarrollo de procedimientos de apoyo y herramientas locales para garantizar que se cumplan los requisitos de los clientes; en el proceso de realización comprende de tres procesos que son la planificación, ejecución y soporte.

Sistema de Servicio Internacional, (2015) “Los procesos relacionados con la planificación son las actividades involucradas en ganar, retener, ampliar, documentar y gestionar los contratos. La planificación y la revisión de los contratos es un proceso continuo para asegurar que los contratos reflejan el desarrollo de las operaciones de negocio de los clientes” (p. 3).

Bedón, H. (2014) “Los procesos de ejecución abarcan una serie de sub-procesos interrelacionados que involucran a muchas personas en el equipo de la empresa. A través de los procesos de gestión comercial y demanda de los clientes. Los procesos implican una interfaz muy directa con los clientes y usuarios finales que a su vez implican la gestión de la relación con el cliente y mantienen al cliente satisfecho con la entrega mediante los acuerdos de niveles de servicio y los indicadores clave de rendimiento” (p. 23).

Sistema de Servicio Internacional, (2015) “Los procesos de apoyo sólo tienen una interfaz indirecta con los clientes. Estos procesos son actividades administrativas que gestionan el personal, sub-proveedores, proyectos y finanzas. Además, estas actividades aseguran el cumplimiento con los procesos - que las empresas ejecutan los contratos con los clientes como se había prometido, siendo fiable y consistente” (p. 4).

PROCESO DE APOYO

Hamilton & Paredes, (2013) “Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios” (p. 12).

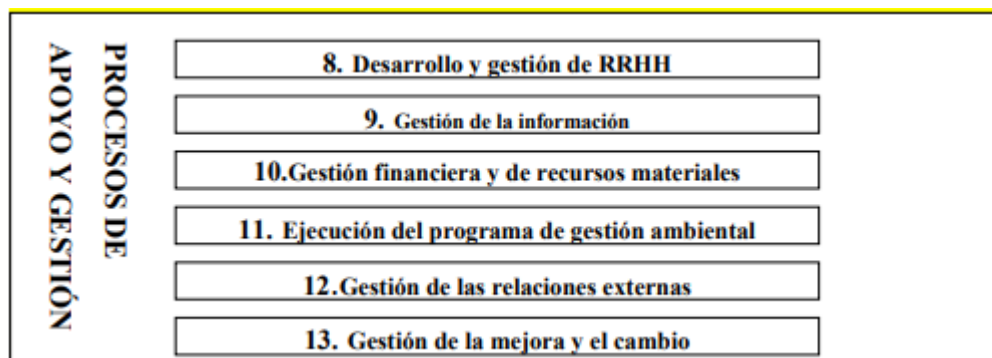


Gráfico N° 9: Proceso de apoyo o realización
Elaborado por: Cristina Portilla

Najera, S. (2013) “Representa una actividad interna generalmente horizontal que asegura el buen funcionamiento de la empresa. Los procesos de soporte generalmente son invisibles para el cliente (beneficiario). Estos procesos incluyen administración financiera, administración de RR.HH., capacitación, etc.”

Como de este proceso de realización se tiene:

- Reclutamiento del personal.
- Formación.
- Mantenimiento.
- Información.
- Compras.

2.4.4. Fundamentación teórica variable dependiente

PRODUCCIÓN

Azogue, J. (2013) “Es el proceso de creación de los bienes materiales necesarios para la existencia y el desarrollo de la sociedad, la producción existe en todas las etapas de desarrollo de la sociedad humana” (p. 10).

Según el autor la producción se obtiene mediante un amplio proceso de mantenimiento y sobre todo por el cuidado del producto que al final como resultado genera una fuente de ingreso para la empresa o beneficio propio, de igual forma se manifiesta que la producción es la creación, innovación o transformación de bienes o servicios generando una utilidad.

Andrade, C. (2013) “Es la elaboración de productos (bienes y servicios) a partir de los factores de producción (tierra, trabajo, capital) realizados por procesos productivos por parte de las empresas (unidades económicas de producción), con la finalidad de que sean adquiridos o consumidos por las familias (unidades de consumo) y satisfagan las necesidades que éstas presentan” (p. 18).

La producción es importante en el diario vivir pues al no producir algo no se puede satisfacer las necesidades propias, por tal motivo la producción de bienes y

servicios posee un gran impacto en la economía en los países, agregando además que es una actividad que satisface las penurias de las personas.

Factores de producción

Dentro de los factores de producción en la fabricación de calzado es de vital importancia el estudio siendo sus componentes:

Tierra

Andrade, C. (2013) “Se entiende no solo a la tierra agrícola sino también la tierra urbanizada, los recursos mineros y los recursos naturales en general, recurso natural es cualquier forma de materia o energía que existe de modo natural y que puede ser utilizada por el ser humano, los recursos naturales pueden clasificarse por su durabilidad, dividiéndose en renovables y no renovables” (p.22).

Es la fuente de toda materia prima procedente del subsuelo y del suelo, resaltando que al mencionar tierra no se refiere solamente al sector agrícola sino también a la población, recursos naturales y recursos mineros.

Capital

Balladares, A. (2014) manifiesta que el capital “se entiende el conjunto de recursos productivos por la mano del hombre que se necesitan para fabricar bienes y servicios, en término genérico designa un 22 conjunto de bienes y una cantidad de dinero de los que se puede obtener, en el futuro, una serie de ingresos. En general, los bienes de consumo y de dinero empleado en satisfacer las necesidades actuales no se incluyen en la definición de la teoría del capital. Por lo tanto, una empresa considera como capital la tierra, los edificios, la maquinaria, los productos almacenados, las materias primas que se posean, así como las acciones, bonos y los saldos de las cuentas en los bancos” (p.21).

El factor del capital es el conjunto de recursos producidos por el esfuerzo, sacrificio y mano del hombre, aspectos que son importantes para la fabricación de bienes y servicios con la ayuda de maquinarias, instalaciones industriales y servicios, se debe tomar en cuenta que el dinero se tomará en cuenta como capital cuando sea utilizado en la producción de bienes y servicios, llamándolo capital financiero, enfatizando que el dinero que se utilice para la adquisición de bienes y al consumo no se lo puede considerar como capital.

Trabajo

Balladares, A. (2014) “Esfuerzo realizado para asegurar un beneficio económico. Es el desgaste físico o mental del ser humano para transformar materia prima para sus propias necesidades. Muchos economistas diferencian entre trabajo productivo y trabajo improductivo. El primero consiste en aquellos tipos de manipulaciones que producen utilidad mediante objetos” (p. 28)

Analizando el concepto dado por el autor se concluye que el factor de trabajo es indispensable en todo proceso productivo, siendo uno de los ejes principales en la transformación de la materia prima en el producto final que será adquirido por el cliente.

Procesos de producción

Castro, R. (2016) “La función de producción en la empresa puede definirse como el proceso de transformación de los factores que aquella toma de su entorno, en productos que generan valor agregado”. (p. 4)

Saquina, N. (2012) “Los Procesos de Producción son actividades que se desarrollan diariamente, que están relacionados con la Evolución de los Sistemas Productivos, que permiten valorar la Calidad del Producto o Servicio” (p. 27).

Las empresas industriales transforman materia prima en producto terminado, pasando por un proceso preestablecido de acuerdo al producto que se quiera obtener.

Saquina, N. (2012) “Los factores de Producción son: materias primas, mano de obra, equipos de producción, etc. los mismos que constituyen las entradas o INPUTS; mientras que, las salidas o OUTPUTS son los productos terminados, bienes o servicios. La Duración del Proceso. El Proceso de Producción constituye una fase del ciclo corto (materias primas, almacén de éstas, elaboración de productos y venta)” (p. 29)

Medios de producción

Son el conjunto de medios y objetos de trabajo que son utilizados en el proceso de producción y la persona necesita para la creación de bienes materiales, manifestando que el hombre actúa sobre la naturales y sobre los objetos de trabajo con el propósito de generar bienes materiales.

Muñoz, Durán, & González, (2016) “Los medios de producción son los instrumentos y materiales que intervienen en el proceso de trabajo, están constituidos por las materias primas, las máquinas, herramientas, el dinero, así como por las unidades de producción, es decir las microempresas, empresas e industrias”.

Se debe mencionar que los medios de producción se los denomina también a las oficinas, almacenes, vehículos de transporte, enfatizando que este tipo de medios se transforman en capital cuando son utilizados en la producción, y por tal motivo se convierte en instrumento de explotación por parte de los colaboradores, se utiliza dos tipos de medios de producción que son directos y auxiliares.

Medios de producción directos: Son los medios que intervienen directamente en el proceso directivo, siendo la producción la consecución del conjunto de los colaboradores, el material y la maquinaria utilizada.

Medios auxiliares de producción: En este tipo de medios no intervienen directamente en el proceso productivo, pero se debe tomar en cuenta que sin ellos el proceso no se podrá llevar a cabo, entre los más importantes se tiene los servicios generales, oficinas, talleres, almacenes de materias primas.

Sistemas de producción

Los sistemas de producción son considerados el armazón o esqueleto de las actividades dentro del proceso productivo en el cual se origina por un lado los insumos o entradas y transformándose por otro lado en los productos o salidas y en el centro de estos dos procesos existe una serie de operaciones e inspecciones para un producto final de calidad.

Sistema Intermitente

Saquina, N. (2013) “Los sistemas productivos intermitentes son aquellos cuyos elementos tienen que ser lo bastante flexibles para adaptarse a una amplia variedad de productos y magnitudes, o cuya naturaleza de actividad requiere cambios de características importantes del mismo es decir cambio de diseño del producto. No hay una pauta única de secuencia de operaciones apropiadas, por lo cual la ubicación relativa de los departamentos o centros de proceso tienen que contemporizar en forma satisfactoria con todos los insumos en conjunto” (p. 32).

Sistema Continuo

Pérez & Velásco, (2014) “Los sistemas de flujo continuo son los elementos estandarizados en lo relativo a vías y flujo porque también están estandarizados

los insumos, pueden adoptar un conjunto y una secuencia de procesos estandarizados. Las cadenas de producción y montaje, los formularios de trámites uniformes de gran escala, las operaciones químicas de flujo continuo representan en la práctica sistemas continuos” (p. 24). Si el proceso de producción es continuo su problema es incrementar el volumen de producción, es pues, una cuestión de estandarización.

Sistemas Abiertos

Acosta, J. (2013) “Se caracteriza por productos que responden a los insumos, pero están separados y no tienen influencia alguna sobre estos. El sistema abierto no toma en cuenta su propio rendimiento ni le interesa; tampoco la acción pasada orienta la acción futura en un sistema abierto” (p. 7).

Sistemas de Retroacción

Saquina, N. (2013) “Conocido también como sistema “cerrado” recibe la influencia de su propio funcionamiento anterior, pues una estructura de enlace se sirve de la acción pasada para dirigir la acción futura. En los sistemas con retroacción negativa hay una meta establecida, y el sistema trata de alcanzarla mediante la comparación del desempeño real con el deseado”. Un sistema de con retroacción positiva genera procesos de crecimiento cuando la actividad origina más actividad.

PLANIFICACIÓN

Gómez, S. (2014) manifiesta que “La planificación es el proceso de establecimientos de objetivos o resultados a alcanzar, de los medios para obtenerlos y del plazo temporal en el que deben ser realizados” (p. 4).

Vidal, P. (2013) “La planificación es una herramienta de gestión diagnóstica, operativa y estratégica como su nombre lo indica, su principal función es generar

información de soporte para la correcta toma de decisiones en el mundo empresarial, la información que genera este recurso se basa en la realidad del entorno, pues la finalidad es que la entidad tenga la facultad de contrarrestar eficientemente el cambio del ambiente, y obtener el máximo beneficio, sin perder de vista la satisfacción del cliente” (p. 12).

a lo mencionado por los autores se puede considerar que la planeación genera una alternativa para la obtención de objetivos planteados, focalizando las consecuencias u efectos que se han originado de las decisiones tomadas, por tal motivo se puede decir que la planificación es el estudio de acontecimientos que se han ido generando en el desarrollo del proceso y tienen relación con las diferentes decisiones y resultados del futuro.

Componentes de la planificación

La planificación se encuentra conformada por componentes que viabilizan el cumplimiento de las acciones al cumplimiento de los resultados.

Valle, O. (2015), menciona los siguientes componentes:

Objetivos y metas: “resultados a alcanzar, propósitos, fines o estados futuros deseados.

Acciones: medios o actividades específicas planificadas para lograr los objetivos.

Control: actuaciones que permiten detectar y corregir las desviaciones que se produzcan respecto a lo planificado” (p. 4).

Para alcanzar una planificación adecuada es importante establecer objetivos y metas, que serán cumplidos mediante procesos sistemáticos y organizados con acciones planificadas, estas acciones deben pasar por un control que ayude a identificar cuáles son las falencias que están presentes y dificultan el cumplimiento de lo planificado.

Actitudes de la planificación

Las actitudes de la planificación más representativas que debe estar presente en un proceso de producción son las siguientes:

Gómez, S. (2014) señala las siguientes actitudes de planificación:

Planificación reactiva: “se intenta volver a la situación anterior ante un determinado cambio o perturbación.

Planificación inactiva: se intenta actuar para que todo siga igual, evitando los cambios.

Planificación pre activa: se busca predecir el futuro y que la organización esté preparada para hacer frente al mismo.

Planificación interactiva: se supone que el futuro es controlable, por lo que la organización busca planificar un determinado futuro y conseguir llegar al mismo” (p. 7).

Las actitudes mencionadas que cuenta la planificación permite establecer métodos correctos para poder ejecutar de una forma eficiente y ordenada las acciones direccionadas a la consecución de las metas y objetivos planteados por tal motivo con la utilización de estas actitudes se puede conocer las diferentes perspectivas de cómo se encuentra la producción en la empresa.

Parafraseando a Sánchez Vizcaíno et (2014) en su investigación considera que la planificación aporta en el direccionamiento y control de las empresas hacia el futuro, con el fin de garantizar los objetivos y metas de la empresa mediante la correcta toma de decisiones por parte de las autoridades y líderes de la misma

Principios de la planificación

Los principios de planificación se establece como normas básicas de aplicación para facilitar y optimizar la toma de decisiones y las acciones administrativas.

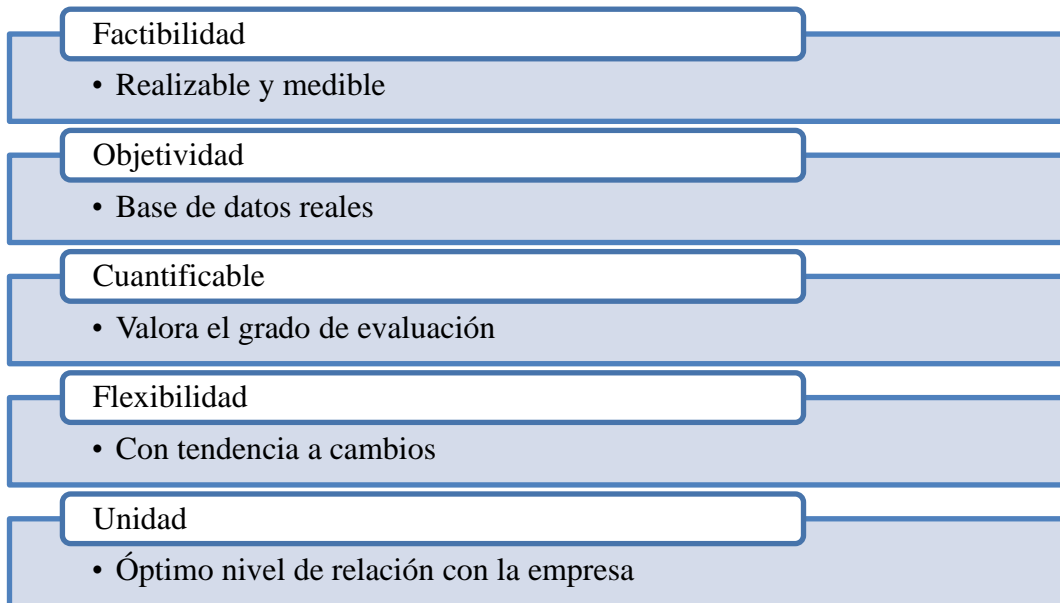


Gráfico N° 10: Principios de la planificación
Elaborado por: Cristina Portilla
Niveles de planificación

Palacios, S. (2015) “Los niveles de planificación cumplen un rol protagónico, por cuanto ayudan a establecer la misión y visión de la empresa, mismas que direccionan la razón de ser y ha donde quieren llegar las entidades dentro del mercado que se desenvuelven” (p. 45).

En una organización los primeros planes a desarrollar son la misión y visión ya que estos representan lo que va a ser la empresa y hacia donde se dirige.

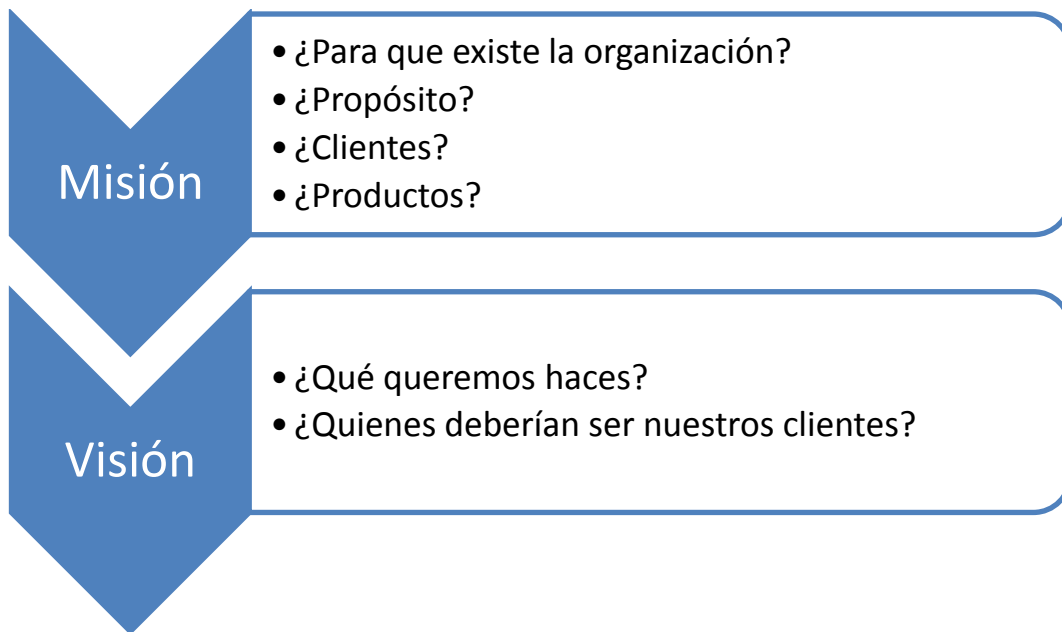


Gráfico N° 11: Niveles de planificación
Elaborado por: Cristina Portilla

CALIDAD

Velásquez S. (2012), menciona que la calidad es la “capacidad de un producto de satisfacer las motivaciones para cuya satisfacción fue concebido ya sean emocionales o racionales” (p. 37)

Según Arenal, C. (2015), puntualiza que la calidad es “Satisfacer plenamente las necesidades del cliente cumplir las expectativas del cliente y algunas más, despertar nuevas necesidades del cliente, lograr productos y servicios con cero defectos, hacer bien las cosas desde la primera vez, diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total, producir un artículo o un servicio de acuerdo con las normas establecidas, dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes” (p. 68).

En conclusión la calidad se define por la presentación de producto o servicio en cuanto a sus características principales satisfaciendo las necesidades del cliente, basándose en la normas establecidas en su finalización.

Políticas de calidad

Nuela, L. (2014) “las políticas de calidad se direccionan con el fin de responder a las necesidades y requerimientos de la Organización, se debe redactar una política de Calidad que sea adecuada al propósito de ésta, que incluya el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente el SGC; así como también, proporcionar unos lineamientos de cómo se deben establecer y revisar los objetivos de Calidad, la forma como debe ser comunicada y asimilada por la Organización y la manera como se revisará” (p. 31).

DIME, (2013) “las organizaciones que han decidido implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008, se ven en la necesidad de establecer una Política de la Calidad y de asegurar que ésta sea comunicada y entendida por todo el personal en la organización. Sin embargo, es común observar enunciados de Política de la Calidad que no cumplen con su propósito y que resultan poco útiles para la organización y para la mejora continua de la eficacia de un sistema de gestión de la calidad (8.5.1, ISO 9001:2008)”

Nuela, L. (2014) “la Política de Calidad está expresada por la dirección y archivada en los documentos del sistema para asegurar que es adecuada a la organización, las expectativas y necesidades de los clientes, incluye el compromiso de mejora continua, es la base para establecer los objetivos de calidad, es entendida y comunicada a toda la organización y se revisa periódicamente coincidiendo con la revisión del sistema por la dirección”.

PRODUCTIVIDAD

Mayorga, Ruíz, & Mantilla, (2013) “Es un indicador que demuestra que tan bien se están usando los recursos en la economía de la producción de bienes y servicios. Por otro lado, establece que la productividad es la relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con que los

recursos humanos, capital, conocimientos, son utilizados para producir bienes y servicios en el mercado” (p. 21).

Lara N. (2013) manifiesta que “La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad” (p. 3).

Como se puede visualizar la productividad son los resultados que se consigue en los procesos permitiendo incrementar los recursos empleados, tomando en cuenta componentes fundamentales como la eficiencia y la eficacia para tener como resultado la efectividad, se puntualiza además que la productividad se relaciona directamente con la mejora continua de la gestión de calidad y por medio de este sistema prevenir los defectos de calidad del producto y mejorando los estándares de calidad de producción

Importancia de la productividad

Manganelli & Klein, (2013) “La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte del dominio público: es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse”.

La única forma para que una empresa aumente su rentabilidad es aumentando su productividad. En el que se aplica nuevos instrumentos fundamentales que originen una mayor productividad mediante la aplicación de métodos, tiempos de estudio y un sistema de proceso adecuado.

La productiva es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, en la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

Tomando en cuenta que:

Entradas: Mano de obra, materia prima, maquinaria, energía, capital

Salidas: Productos

Se debe tomar enfatizar los siguientes principios:

- Misma entrada, salida más grande
- Entrada más pequeña misma salida
- Incrementar salida, disminuir entrada
- Incrementar salida más rápido que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada

Tipos de Productividad

Productividad laboral: La productividad laboral o productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

Productividad total de los factores: La productividad total de los factores se define como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros.

Productividad marginal: También conocida como "producto marginal" del insumo, es "el producto adicional que se fabrica con una unidad adicional de ese insumo mientras que los otros insumos permanecen constantes"

Factores que influyen en la productividad

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Robles, K. (2014) menciona los siguientes factores de la productividad:

Calidad: La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin reprocesos.

Productividad = Salida/ Entradas. Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

2.5. HIPÓTESIS

La aplicación de una adecuado Gestión por Procesos permitirá mejorar la Producción del sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua.

2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

Variable independiente: La Gestión por Procesos

Variable dependiente: Producción

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO

En el presente trabajo se aplicó una metodología con enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que se utilizó para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar los resultados de las observaciones que se obtuvieron de las empresas de calzado.

Cualitativo porque se buscó información en profundidad para tener conocer más del tema, se caracterizó el modelo de gestión basado en procesos de producción requeridas en los sectores productivos del calzado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua; cuantitativo debido a que se utilizó técnicas estadísticas para tabular las encuestas y validar sus resultados.

Además, este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de determinada situación, es fácil de corto tiempo y económico, por lo cual orientamos la investigación a demostrar la hipótesis para solucionar la problemática actual de la empresa.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración del proyecto y la ejecución de la investigación al sector de calzado, se utilizaron las siguientes modalidades de investigación:

3.2.1. Método de Expertos

Robles, P. (2015) “Es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p. 5)

En esta investigación se tuvo el aporte de profesionales que tienen los conocimientos necesarios referente al sector del calzado, modelos de gestión y producción y sobre todo validan los instrumentos de investigación y lo expuesto.

Lcda. Ruth Armenia Zamora Sánchez

Docente Universidad Técnica de Ambato - Facultad de Ciencias Administrativas
Licenciada en Administración de Empresas

Ing. Wilson Fernando Jiménez Castro

Coordinador responsable UPE
Ingeniero Industrial – Magister en Administración y Marketing

Lcdo. Washington Marcelo Gallardo Medina

Docente de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas
Ingeniera en Gestión Financiera

Sr. Albert Robalino

Presidente CALZAFINCE

Sr. Edison Ruiz

Presidente APROCALZA

3.2.2. Investigación Bibliográfica o Documental

Velastegui, A. (2015) “La investigación documental es aquella que depende exclusivamente de fuentes de datos secundarios, o sea, aquella información que existe en documentos y material de índole permanente y a la que se puede acudir como fuente de referencia en cualquier momento y lugar sin alterar su naturaleza o sentido para poder comprobar su autenticidad” (p. 5)

La presente investigación se basó en libros de actualidad, revistas, folletos para poder conceptualizar las variables “Gestión por procesos y producción”, fue de mucha utilidad también la información que se pudo recolectar en tesis de grado sin descartar también la información que se pudo encontrar en revistas económicas, páginas web y artículos científicos.

3.2.3. Investigación de campo

Balladares, A. (2014) “La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos” (p.52).

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural, el investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la siguiente investigación del presente proyecto se aplicó los siguientes tipos de investigación:

3.3.1. Investigación Descriptiva

Según Árias, F. (2012) “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p.24).

Este tipo de investigación tiene el propósito de identificar las características y cualidades que refirieron el problema en un tiempo temporal, utilizando los instrumentos de investigación se analizaron minuciosamente los resultados

obtenidos con el propósito de obtener generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

3.3.2. Investigación exploratoria

Árias, F. (2012) “La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”. (p. 27).

La presente investigación mediante una metodología cuantitativa permitió plantear con rigor científico el problema de investigación y formular la hipótesis, para conocer las causas como entes de investigación.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La aplicación de las encuestas se realizó mediante preguntas que se llevó a cabo en el Sector de Calzado en el Cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua, el cual se basó en obtener datos del número total de empresas grandes, medianas y pequeñas empresas que conocen o tienen un modelo de gestión, basado en el proceso de producción.

Nº	Unidades	Cantidad	Porcentaje
1	Gerentes y propietarios	50	100%
Total		50	100%

Tabla N° 5: Población

Elaborado por: Cristina Portilla

Al contar con un universo reducido no se tomará muestra alguna; se trabajará con todo el universo.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Gestión por procesos

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e Instrumentos
La gestión por procesos es un sistema que permite lograr la eficiencia y efectividad en las actividades, a través del óptimo desarrollo de los procesos Gerencial, Realización y de Apoyo.	<p>Eficiencia, efectividad en las actividades</p> <p>Procesos Gerencial</p> <p>Procesos Realización</p> <p>Procesos de apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en las actividades • Número de tareas cumplidas. • Objetivos ejecutados • Objetivos planificados • Tiempo • Cantidad • Recursos • Personas • Infraestructura • Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce usted acerca de la Gestión por Procesos? • ¿Se aplica la Gestión por Procesos en su organización? • ¿Considera usted que implementando un modelo de gestión basado en el proceso de producción mejorará el nivel de competitividad del sector? • ¿Considera usted que la aplicación de un modelo de gestión adecuado incrementará la producción? • ¿Cree usted que con la aplicación de la gestión por procesos en su organización mejorará su productividad? 	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

Cuadro N° 2: Operacionalización de variables: Variable independiente
Elaborado por: Cristina Portilla

Variable Independiente: Producción

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e Instrumentos
Un proceso de producción ha estado siempre relacionado con un conjunto de operaciones y actividades que se ejecutan para crear valor dichas operaciones se las realiza de una forma planificada, con controles de calidad para poder mejorar la productividad. Este conjunto de operaciones busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante la transformación de unos insumos o materias primas en un producto o servicio.	Planificación Calidad Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de ventas • Optimizar el tiempo • Disminuir sobreproducción • Disminuir Rechazos • Mejoramiento de los procesos • Mejorar la satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera usted que los factores productivos son utilizados de una manera eficiente en el sector? • ¿Qué ventaja competitiva necesita el sector para mantener la producción adecuada en el sector? • ¿Considera usted que su método de producción le permite una operación eficiente? • ¿Considera usted que sus indicadores del desempeño relacionados con su producción apoyan a su productividad del sector? • ¿Considera usted necesario tener una persona responsable para verificar si los procesos se cumplen? 	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

Cuadro N° 3: Operacionalización de variables: Variable Dependiente

Elaborado por: Cristina Portilla

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Un factor importante para la recolección de la información es definir algunos aspectos importantes relacionados con la investigación, como los que se presenta a continuación

Cuadro N° 4: Plan de recolección de la información

N°	Preguntas Básicas	Explicación
1	¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación
2	¿De qué personas u objetos?	Al Sector del calzado en el Cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua
3	¿Sobre qué aspectos?	Gestión por proceso y Producción
4	¿Quién o quiénes?	La investigadora Cristina Portilla
5	¿Cuándo?	Abril - septiembre 17 del 2017
6	¿Dónde?	Cantón Cevallos Provincia de Tungurahua
7	¿Cuántas veces?	Según el caso lo amerite
8	¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9	¿Con qué?	Cuestionario
10	¿En qué situación?	En un ambiente de respeto y el momento más oportuno para la investigación

Elaborado por: Cristina Portilla

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información que se obtuvo para la presente investigación y su correspondiente análisis se la realizó como se detalla a continuación:

- Para una mejor organización se revisó y codificó la información con el objetivo de facilitar la tabulación.
- Para cada pregunta del cuestionario se ha elaborado la categorización con el propósito que el encuestado tenga su espacio para colocar su información, en función de esto se procederá a tabular la información en un programa computarizado para que los resultados sean más confiables y exactos.
- Para analizar los resultados en primer lugar se escoge el estadígrafo de porcentajes y la prueba del Chi cuadrado, ya que nos permite presentar de mejor manera los resultados obtenidos, dichos resultados se presentarán en forma tabular y gráfica para un mejor entendimiento.
- Finalmente para poder tomar decisiones se interpretó los resultados estadísticos presentados en forma tabular o gráfica y así poder establecer conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente trabajo de investigación se utilizó como técnica la encuesta y su instrumento el cuestionario, a los gerentes y jefe de personal del sector de calzado del cantón Cevallos de la provincia de Tungurahua, quienes son los actores principales de la investigación, porque por medio de sus respuestas mediante el cuestionario de 20 preguntas, aplicada a 50 personas, se obtuvo un mejor conocimiento de los procesos de producción de sus empresas y sobre todo calidad del producto entregado al cliente. Una vez aplicada la encuesta se ha procedido a la tabulación de los resultados, utilizando diferentes herramientas tecnológicas, como es el caso del Excel o el Spss, para obtener información real y porcentual de la empresa, a fin de encontrar la solución al problema de investigación.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

En este apartado se presentan tablas y gráficos estadísticos que posibilitan la interpretación cualitativa y cuantitativa de sus resultados, los cuales representan la situación actual de la empresa y la solución al problema objeto de estudio. A través de las tablas se establecen frecuencias y valores numéricos que son necesarios para graficar por medio de pasteles las respuestas de los encuestados.

1. ¿Conoce usted acerca de la Gestión por Procesos?

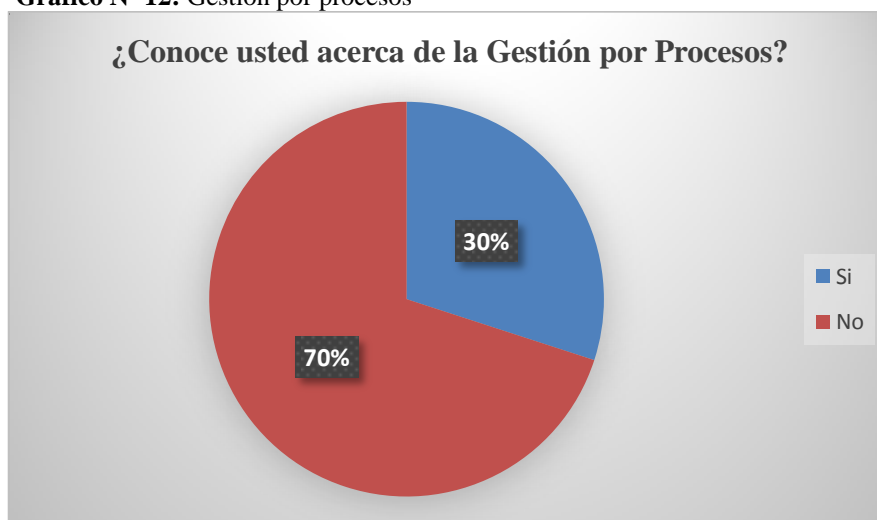
Tabla N° 6: Gestión por procesos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	30%
No	35	70%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 12: Gestión por procesos



Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 70% correspondiente a 35 personas consideran que No conocen acerca de la Gestión por Procesos, el 30% correspondiente a 15 personas considera que Si conocen.

Los productores dicen que si se diera a conocer una verdadera utilización y un conocimiento acerca de la Gestión por Procesos, las empresas podrían desarrollarse de una manera eficiente mejorando las necesidades de sus clientes y sobre todo llevando una gestión adecuada para beneficio de la empresa, al contrario hoy en día existe falencias en la producción, demoras, el producto no tiene la calidad deseada por el cliente.

2. ¿Se aplica la Gestión por Procesos en su organización?

Tabla N° 7: Aplica la gestión por procesos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	26%
No	37	74%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 13: Aplica la gestión por procesos



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 74% correspondiente a 37 personas consideran que No aplican una Gestión por Procesos en su empresa, el 26% correspondiente a 13 personas considera que Si lo conocen; pero no lo aplican.

Las personas encuestadas consideran que sería una buena propuesta, pero que el gasto no fuera mayor ya que es una forma de organización, diferente a la clásica organización que se está aplicando en la actualidad por tal motivo se debería aplicar una gestión por procesos adecuada, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la empresa.

3. ¿Considera usted que el modelo de gestión basado en el proceso de producción que tiene el sector actualmente está afín a las necesidades del sector actual?

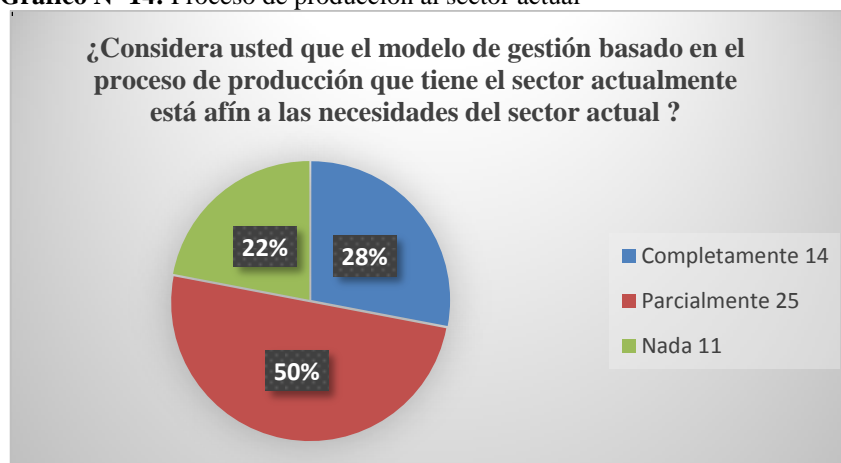
Tabla N° 8: Proceso de producción al sector actual

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Completamente	13	28%
Parcialmente	37	50%
Nada	11	22%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 14: Proceso de producción al sector actual



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 50% correspondiente a 25 personas consideran que parcialmente el sector está a fin a las necesidades actuales del sector, el 28% correspondiente a 14 personas considera que completamente el sector está a fin a las necesidades del sector, y el 22% Nada.

Los productores consideran que implementando un modelo de gestión basado en los procesos de producción el sector estará a fin a las necesidades actuales, siempre y cuando sea un modelo que verifique el proceso de cada uno de los puestos, estándares de calidad, y requerimientos del cliente.

4. ¿Considera usted que implementando un modelo de gestión basado en el proceso de producción mejorará el nivel de competitividad del sector?

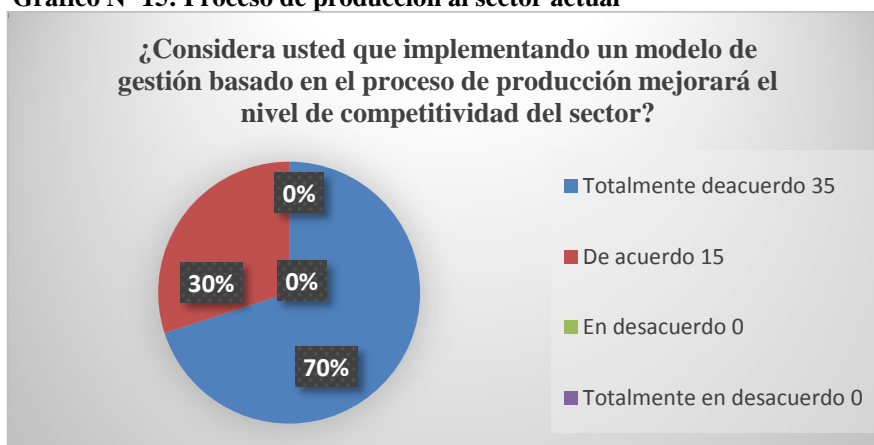
Tabla N° 9: Proceso de producción al sector actual

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	35	70%
De acuerdo	15	30%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 15: Proceso de producción al sector actual



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 70% correspondiente a 35 personas consideran que están totalmente de acuerdo que implementando un modelo basado en el proceso de producción mejorara la competitividad del sector, el 30% correspondiente a 15 personas considera que están de acuerdo en que mejorara la competitividad del sector.

La mayoría de los productores consideran que la competencia siempre es necesaria, pero el estar una posición delante de las otras empresas es muy importante y no solo depende de la calidad del producto que se está entregando, depende también de la forma como este manejada la organización, que tipo de gestión de procesos está aplicando, por tal motivo consideran que necesario aplicar un modelo de gestión.

5. ¿Considera usted que los factores productivos son utilizados de una manera eficiente en el sector?

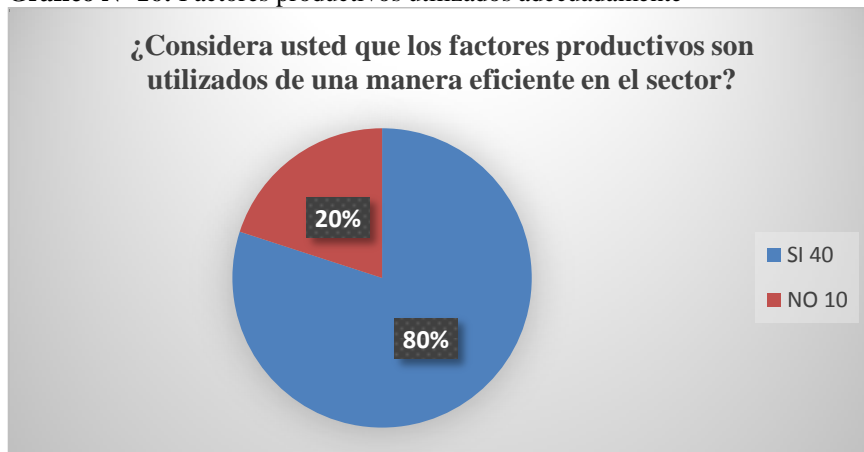
Tabla N° 10: Factores productivos utilizados adecuadamente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	80%
No	10	20%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 16: Factores productivos utilizados adecuadamente



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 80% correspondiente a 40 personas consideran que los factores productivos SI son utilizados de una manera eficiente en el sector, el 20% correspondiente a 10 personas considera que No son utilizados eficientemente.

Se considera un alto porcentaje de productores que los factores productivos son utilizados de una manera eficiente, pero que en la mayoría de organizaciones no son aplicados todos los factores, los más utilizados son tierra y capital, dejando de lado el trabajo y tecnología, por tal motivo consideran que es indispensable la utilización de estos cuatros factores para lograr los objetivos planteados en la empresa.

6. ¿Qué ventaja competitiva necesita la empresa para mantener la producción adecuada en el sector?

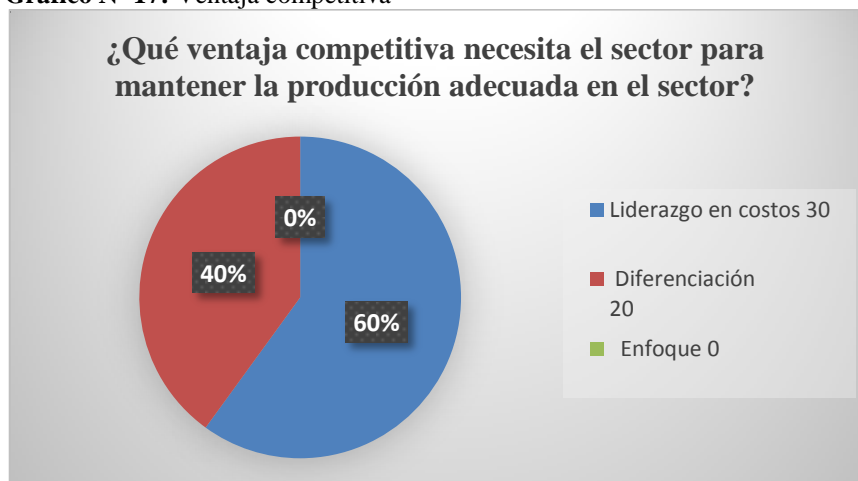
Tabla N° 11: Ventaja competitiva

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo en costos	30	60%
Diferenciación	20	40%
Enfoque	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 17: Ventaja competitiva



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 60% corresponde a 30 personas consideran que la diferenciación es una ventaja competitiva que se utilizaría para mantener la producción adecuada en el sector, y el 40%; considera como ventaja competitiva el liderazgo en costos para mantener la producción en el sector.

En la mayoría de productores consideran que el liderazgo en costos es una ventaja competitiva que se aplica en el sector del calzado al igual que la diferenciación que en algunos casos viene a ser el más importante ya que al contar con un producto único e innovador difícil de imitar por la competencia, le permite tomar el liderazgo en el sector.

7. ¿Considera usted que su método de producción le permite una operación eficiente?

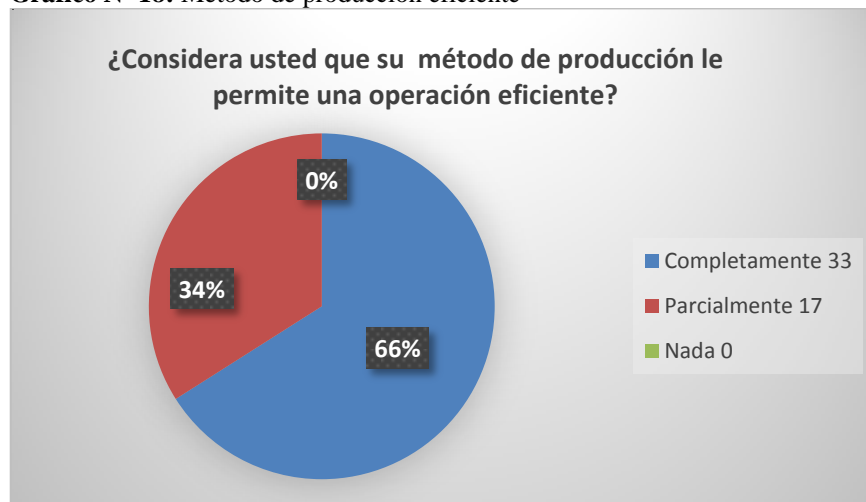
Tabla N° 12: Método de producción eficiente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Completamente	33	66%
Parcialmente	17	34%
Nada	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 18: Método de producción eficiente



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 66% corresponde a 33 personas que consideran completamente eficiente el método de producción que utilizan, y el 34% consideran parcialmente les permite una operación eficiente.

En gran parte de encuestados aseguran que el método de producción que utilizan es completamente eficiente en la organización, considerando que en la investigación realizada se ha notado varias falencias en su sistema de producción, que no cumplen con los estándares de calidad y requerimientos del cliente.

8. ¿El seguimiento a sus procesos de producción se lo realiza?

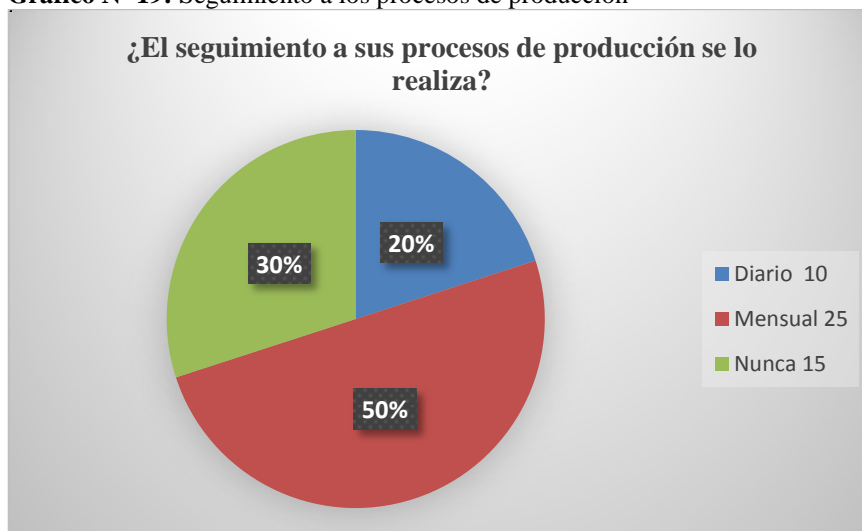
Tabla N° 13: Seguimiento a los procesos de producción

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	10	20%
Mensual	25	50%
Nunca	15	30%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 19: Seguimiento a los procesos de producción



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 50% corresponde a 25 personas consideran que el seguimiento de los procesos de producción se lo realiza mensualmente, 30% corresponde a 15 personas considera que nunca se realiza un seguimiento de sus procesos, y el 20% corresponde a que se lo realiza diariamente.

La mitad de productores manifiestan que hacen el seguimiento de sus procesos mensualmente, ya que cuentan con personal que están a cargo de los diferentes puestos que les ayuda a controlar diariamente y a solventar necesidades que se les presente en la producción con el fin de evitar problemas posteriores.

9. ¿Considera usted que la aplicación de un modelo de gestión adecuado incrementará la producción?

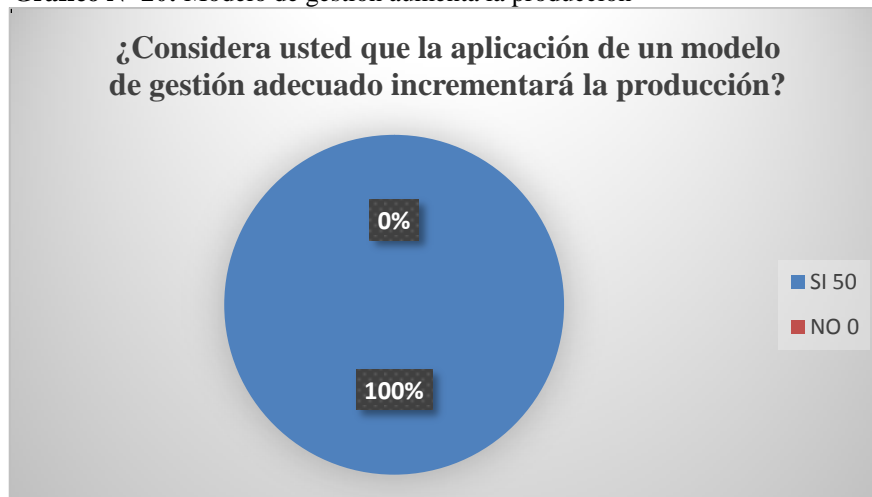
Tabla N° 14: Modelo de gestión aumenta la producción

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 20: Modelo de gestión aumenta la producción



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 100%, consideran que con la aplicación de un modelo de gestión adecuado incrementara la producción de calzado, especialmente cuando sea un modelo que sea efectivo y eficaz para aumentar las utilidades y representatividad de la empresa.

En la totalidad aseguran que al tener un modelo de gestión a medida con la organización específicamente a la producción del calzado se verán los resultados en el incremento de pedidos del producto siempre considerando la mano de obra que no esté expuesta a cargas laborales para tener un alcance favorable.

10. ¿Qué sistema de producción estaría dispuesto a implementar en su empresa?

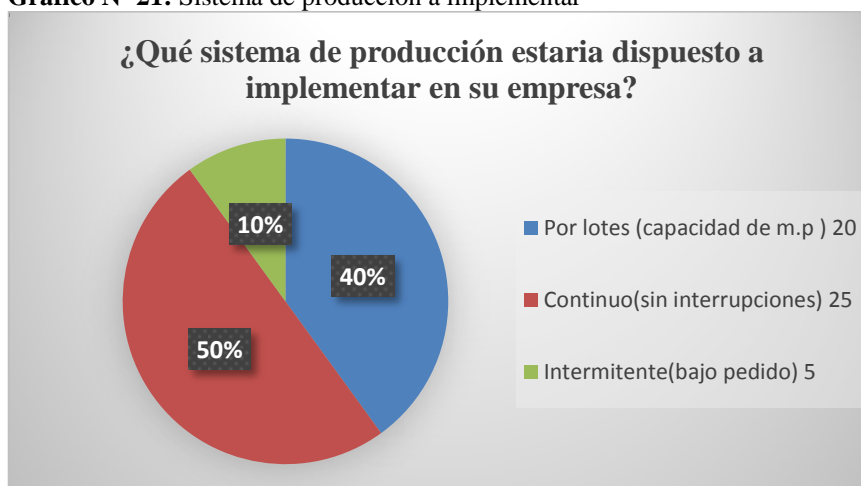
Tabla N° 15: Sistema de producción a implementar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Por lotes (capacidad de m.p.)	20	40%
Continuo (sin interrupciones)	25	50%
Intermitente (bajo pedido)	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 21: Sistema de producción a implementar



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 50% corresponde a 25 personas que consideran que los productores implementarían un sistema de producción continuo (sin interrupciones), el 40% a 20 personas Por lotes (capacidad de m.p), y el 10% corresponde a 5 personas que implementarían por el sistema Intermitente (bajo pedido).

Cada productor estaría dispuesto a implementar de acuerdo al sistema que este a fin a las exigencias de cada empresa, en este caso la mayoría optó por implementar el sistema de producción continuo para evitar escases en el producto y estar acorde a la demanda que se presenta en el sector.

11. ¿Las mediciones de tiempo en su proceso de producción se lo realiza?

Tabla N° 16: Mediciones de tiempo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	0	0%
Mensual	15	37%
Nunca	25	63%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 22: Mediciones de tiempo



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 63% corresponde a 25 personas a que Nunca se realiza mediciones de tiempo en sus empresas y el 37% corresponde a 15 personas considera que se lo realiza mensualmente en el proceso de producción, pero lo realiza de una forma empírica ya que no tiene los conocimientos necesarios.

La mayoría de productores no miden el tiempo en su proceso de producción esto se debe a que cumplen ordenes de pedido que se les entrega y deben cumplir diariamente con el fin de evitar escases del producto, además los colaboradores cumplen específicamente sus funciones en su lugar de trabajo.

12. ¿Considera usted que sus indicadores del desempeño relacionados con su producción apoyan a su productividad del sector?

Tabla N° 17: Indicadores de desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Completamente	35	70%
Parcialmente	10	20%
Nada	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 23: Indicadores de desempeño



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 70% corresponde a 35 personas que consideran completamente que sus indicadores de desempeño relacionados con su producción apoyan a su productividad del sector completamente, el 20% corresponde a 20 personas que parcialmente apoyan a la producción del sector, y el 10% corresponde a 5 personas dicen que nada.

En un porcentaje mayor a la mitad consideran que los indicadores de desempeño que tienen relación con la producción apoyan directamente a la productividad de la organización específicamente al sector del calzado, ya que por medio de estos indicadores son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y la toma de decisiones.

13. ¿Considera usted que existen los recursos necesarios para cumplir con los respectivos procesos de producción?

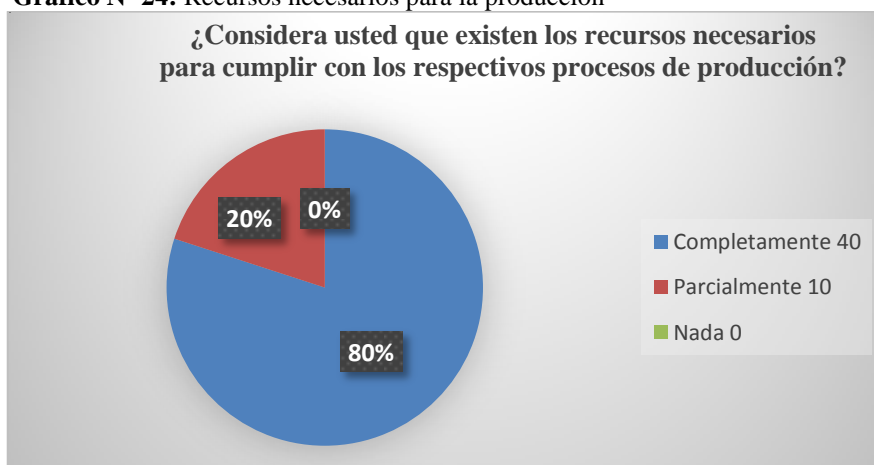
Tabla N° 18: Recursos necesarios para la producción

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Completamente	40	80%
Parcialmente	10	20%
Nada	0	10%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 24: Recursos necesarios para la producción



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 80% corresponde a 40 personas que consideran que existen completamente los recursos necesarios para cumplir con los respectivos procesos de producción, y el 20% corresponde a 10 personas que parcialmente dicen que existen los recursos necesarios para cumplir los procesos de producción, existiendo problemas en la productividad de la empresa.

En la mayoría de encuestados consideran que existen los recursos necesarios para el cumplimiento con los procesos de producción, pero se debe tomar en cuenta que es necesario aplicar todos los factores productivos para que la producción no tenga desfases y se convierta en una empresa competitiva en el sector.

14. ¿Considera usted necesario tener una persona responsable para verificar si los procesos se cumplen?

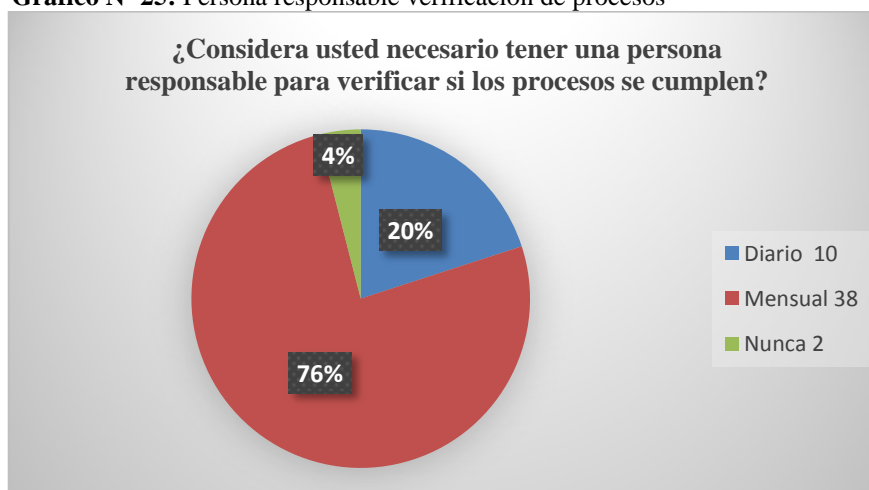
Tabla N° 19: Persona responsable verificación de procesos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	10	20%
Mensual	38	76%
Nunca	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 25: Persona responsable verificación de procesos



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 76% corresponde a 38 personas considera que es necesario tener una persona responsable mensualmente para verificar si los procesos se cumplen, el 20% corresponde a 10 personas consideran que se lo puede realizar diariamente, y el 4% corresponde a 2 personas a que nunca se podría realizar por presupuesto.

En un porcentaje mayor a la mitad consideran que es necesario que una persona verifique los diferentes procesos que se realizan en la empresa mensualmente, con el fin de evitar retrasos en la producción y sobre todo ver las necesidades en las áreas de trabajo.

15. ¿Se han tomado en cuenta los riesgos y las oportunidades en el momento de la producción?

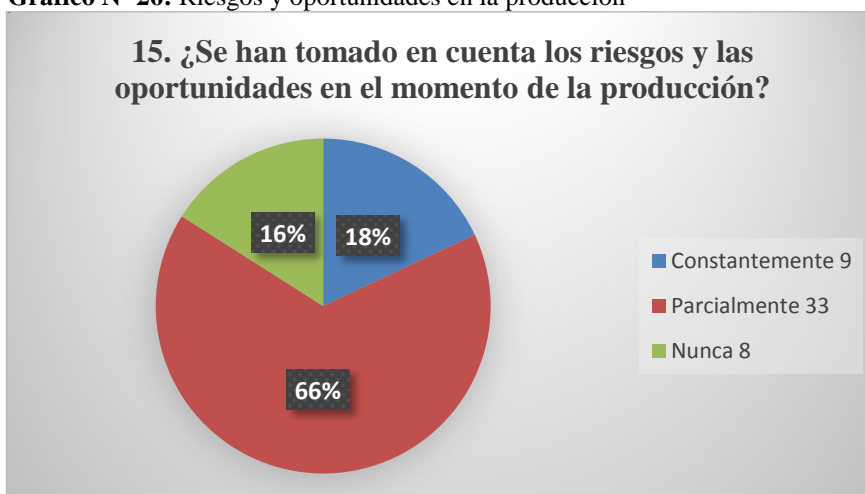
Tabla N° 20: Riesgos y oportunidades en la producción

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Constantemente	9	18%
Parcialmente	33	66%
Nunca	8	16%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 26: Riesgos y oportunidades en la producción



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 66% corresponde a 33 personas considera que parcialmente se ha tomado en cuenta los riesgos y oportunidades en el momento de producción, el 18% corresponde a 9 personas consideran que se lo realiza, y el 16% corresponde a 8 personas a que nunca se ha tomado en cuenta los riesgos y oportunidades.

En un porcentaje mayoritario se considera que parcialmente se han tomado en cuenta los diferentes riesgos y oportunidades de la producción, aseguran que se rigen al cumplimiento de los pedidos para luego registrar los diferentes eventos que se va viendo en el proceso, con esto evitan retrasos en la cadena productiva.

16. ¿Se evalúan los procesos independientemente para asegurarse que los mismos logran los resultados previstos?

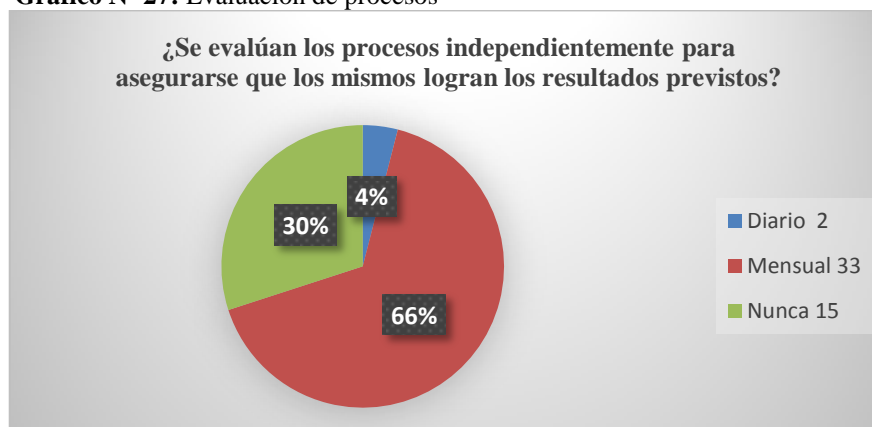
Tabla N° 21: Evaluación de procesos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Constantemente	2	4%
Parcialmente	33	66%
Nunca	15	30%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 27: Evaluación de procesos



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 66% corresponde a 33 personas considera que mensualmente se evalúan los procesos independientemente para asegurarse que los mismos logren resultados previstos, el 30% corresponde a 15 personas consideran que nunca se lo realiza, y el 4% corresponde a 2 personas a que se lo realiza diario para asegurarse de los resultados previstos.

En la mayoría de los resultados obtenidos consideran que parcialmente o nunca evalúan los procesos, se rigen específicamente a producir, a cumplir con los pedidos, a tener en stock los productos, y al no tener una evaluación esto perjudica notablemente para la toma de decisiones.

17. ¿Se implementan cambios necesarios en los procesos de producción para asegurarse que logren los resultados esperados?

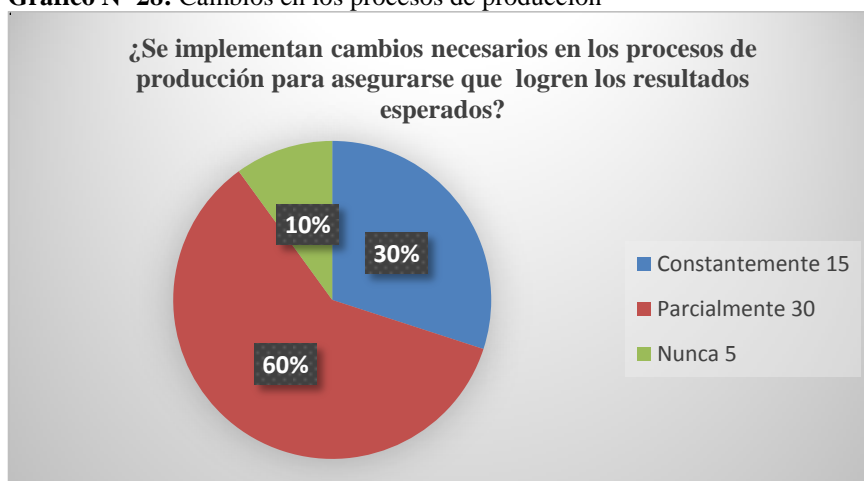
Tabla N° 22: Cambios en los procesos de producción

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Constantemente	15	30%
Parcialmente	30	60%
Nunca	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 28: Cambios en los procesos de producción



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 60% corresponde a 30 personas que dicen que parcialmente se podría implementar cambios en los procesos de producción para asegurarse que se logren los resultados esperados, el 30% corresponde que constantemente se implementaría cambios para asegurarse los resultados esperados y el 10% corresponde a que nunca.

La mayoría de los productores aseguran que parcialmente implementan algún cambio si es necesario con el fin de evitar que los procesos de producción sufran retrasos y más que todo cumplan con los resultados esperados, se toma medidas de cambio a lo que es maquinaria, mano de obra o calidad del producto.

18. ¿Considera usted que sus procesos de producción requieren ser mejorados?

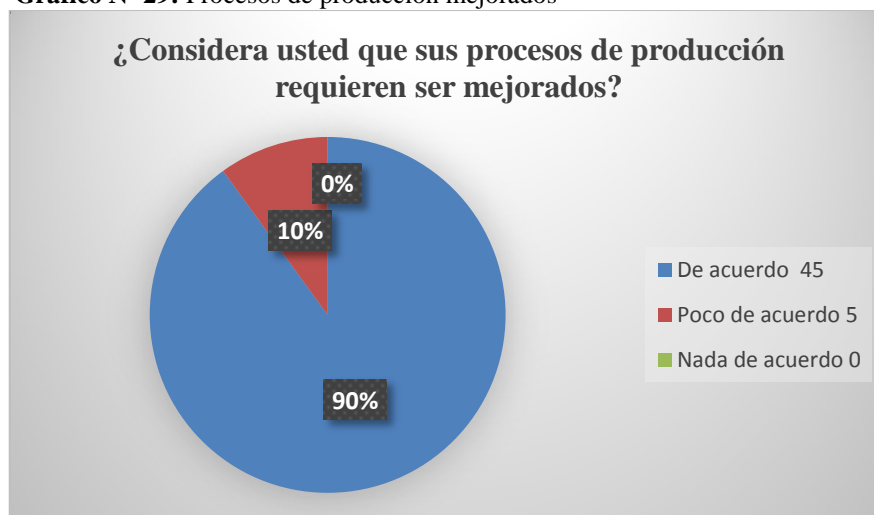
Tabla N° 23: Procesos de producción mejorados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	45	90%
Poco de acuerdo	5	10%
Nada de acuerdo	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 29: Procesos de producción mejorados



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 90% corresponde a 45 personas que dicen estar de acuerdo a que sus procesos de producción requieran ser mejorados, y el 10% que corresponde a 5 personas consideran poco de acuerdo.

La mayoría de encuestados aseguran que están de acuerdo que los procesos que se utilizan actualmente en sus organizaciones necesitan un recambio en sus factores productivos, siempre pensando en el beneficio de la organización, del trabajador y específicamente de la satisfacción del cliente al recibir un producto de calidad.

19. ¿Conserva información documentada para verificar y apoyar sus procesos para realizarlos según lo planificado?

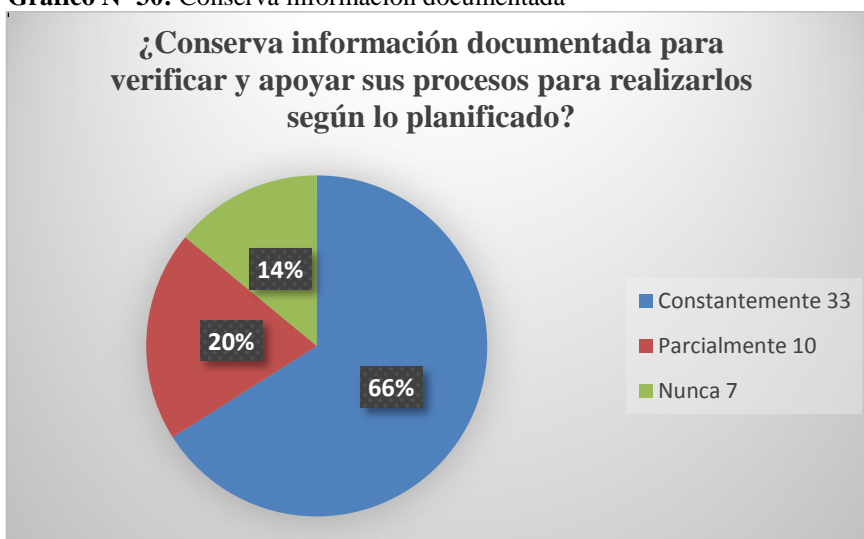
Tabla N° 24: Conserva información documentada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Constantemente	33	66%
Parcialmente	10	20%
Nunca	7	14%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 30: Conserva información documentada



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 66% corresponde a 33 personas que consideran que parcialmente conservan información documentada para verificar y apoyar sus procesos para realizarlos según lo planificado, el 20% que corresponde a 10 personas consideran constantemente, y el 14% que representa a 7 personas que nunca conservan información.

En un porcentaje mayor a la mitad constantemente conservan la información para la toma de decisiones e ir mejorando en algunos casos, ya sea en la parte operativa o direccional, para llegar al cumplimiento de nuevas metas y objetivos en un futuro.

20. ¿Cree usted que con la aplicación de la gestión por procesos en su organización mejorará su productividad?

Tabla N° 25: Gestión de procesos mejora la productividad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	44	88%
Poco de acuerdo	4	8%
Nada de acuerdo	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Gráfico N° 31: Gestión de procesos mejora la productividad



Fuente: Investigación de campo Encuestas

Elaborado por: Cristina Portilla

Análisis e Interpretación

De un total de 50 encuestados, el 96% corresponde a 44 personas consideran que estarían de acuerdo que con la aplicación de la gestión por procesos en su organización mejorará su productividad en el sector y generaría mayor rentabilidad para las empresas, el 8% que representa a 4 personas están poco de acuerdo y el 4% con 2 personas están nada de acuerdo, ya que puntualizan que existen otros aspectos que afectan la productividad.

La mayoría de encuestados están totalmente de acuerdo que se debe implementar la gestión por procesos con el fin de mejorar la productividad, administración de la empresa y así evitar problemas a corto y largo plazo, siempre tomando en cuenta la calidad del producto y mano de obra.

Tabla N° 26: Categorización de los Proceso claves

		CATEGORIZACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES
PROCESOS DE PRODUCCIÓN		
1. OBJETO		
Categorizar los procesos claves de la gestión basada en procesos de producción en el sector del calzado.		
2. ALCANCE		
El proceso va desde almacén de materia prima e insumos hasta el empaque y almacenamiento del producto.		
3. DESARROLLO		
Descripción de los puestos de trabajo en el proceso de producción		
No	Secuencia	Descripción
1	Almacén de materia prima e insumos	Recibe la materia prima e insumos y verifica si los mismos se encuentran en buen estado.
2	Selección de materiales	Se selecciona la materia prima e insumos de acuerdo al volumen de la producción y a las características del modelo.
3	Elaboración de modelaje o diseño	Se realiza el modelo del calzado de acuerdo al diseño seleccionado.
4	Transporte de materia prima e insumos	La materia prima, insumo, materiales y moldes se transporta manualmente al área de corte
5	Realización del corte	Se verifica si el requerimiento de todos los materiales está disponible. Se realiza mediante la moldura seleccionada con su respectiva medida
6	Inspección	Controlar si el corte realizado no presenta fallas
7	Destallado	Se realiza el adelgazado del cuero
8	Aparado o maquilado	Se realiza la unión de todas las piezas cortadas
9	Empastado	Se realiza el contrafuerte del calzado
10	Armado de puntas	Se procede al cerrado de puntas y talones
11	Terminado o ensuelado	Se procede al pegado de suelas y tacones
12	Inspección	Se verifica la calidad del calzado
13	Limpieza	Se pegan las plantillas y se realiza el corte de hilos sobrantes
14	Transporte al área de empaque	Se transporta el calzado al área de empaque
15	Empaque y almacenamiento	El calzado se empaca en cajas y se ubica las etiquetas respectivas de acuerdo al diseño.
Elaborado por: Cristina Portilla		Vigencia: Indefinida

Tabla N° 27: Flujograma de los Procesos de producción

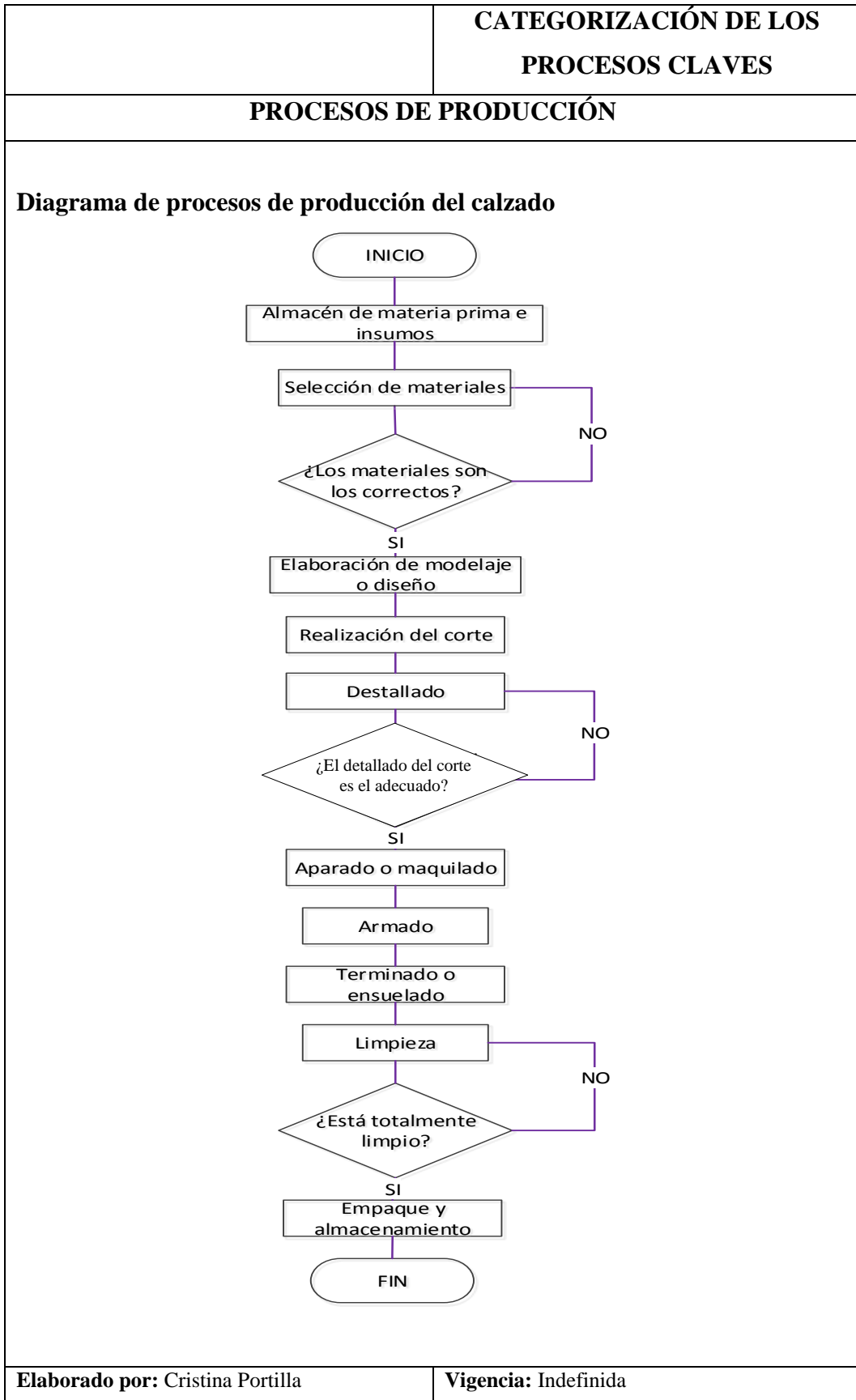


Tabla N° 28: Descripción de los proceso de producción

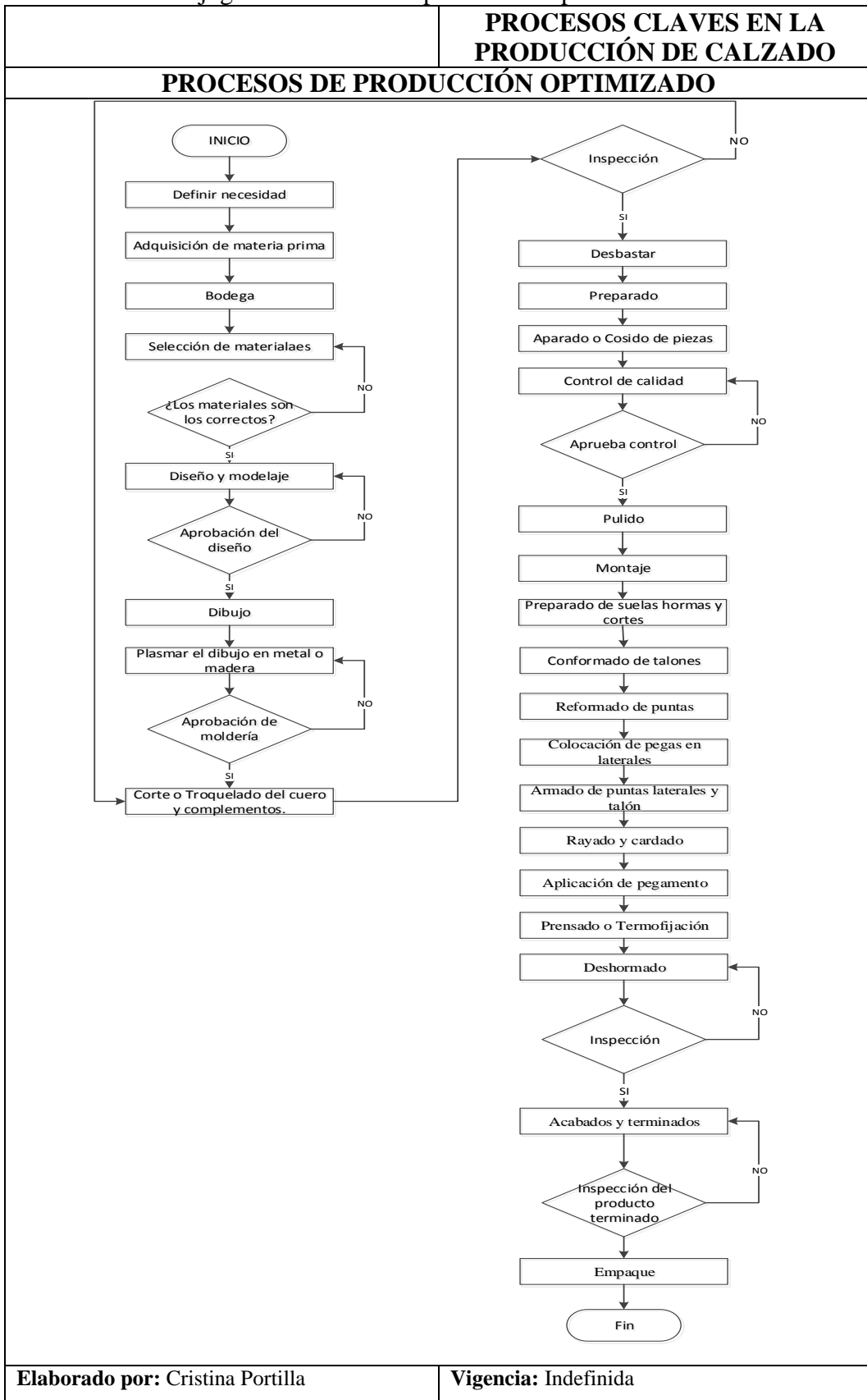
		PROCESOS CLAVES EN LA PRODUCCIÓN DE CALZADO
PROCESOS DE PRODUCCIÓN		
Descripción del Proceso de Producción del Calzado Optimizado		
No	Secuencia	Descripción
1	Adquisición de Materia Prima.	Para la fabricación de calzado, es necesaria la adquisición de materia prima, de acuerdo con el terminado que se quiera obtener el cuero variará en sus características, de la misma manera es importante que los insumos sean adquiridos al inicio de la planificación de la producción. El departamento administrativo es el encargado de realizar las adquisiciones de estos de acuerdo a las necesidades de producción que la empresa tenga.
2	Bodega	En bodega se encuentran almacenados los insumos tales como: cueros, ojalillos, plantas, hilos, forros, pasadores, cemento de contacto, PU, solventes, halogenantes, entre otros artículos que utilizan en el proceso de producción de calzado.
2	Selección de materiales	Se selecciona la materia prima e insumos de acuerdo al volumen de la producción y a las características del modelo.
3	Diseño y Modelaje	Es la fase inicial de la producción de calzado, en este punto el diseñador realiza una investigación de mercado a nivel nacional e internacional con la finalidad de conocer la tendencia y estilos que se genera acorde a la temporada, para posteriormente crear patronajes y desarrollar muestras del calzado previas a su lanzamiento.
4	Dibujo	Una vez decidido el diseño del corte, se empieza con el dibujo de los moldes en cartón, para cada talla y modelo se realiza un molde diferente, tomando en cuenta todas las piezas necesarias para la fabricación del calzado; es decir, se realizan moldes de las piezas falsas, así como también de los adornos que van en el zapato. Es importante tener en cuenta la posición de las piezas del dibujo ya que al momento del aparado del corte todas las partes del zapato deben estar perfectamente bien colocadas y en puesto que corresponden.
5	Corte o Troquelado del cuero y complementos.	En esta área se trabaja con en máquinas en las cuales se corta el cuero según los requerimientos de diseño cumpliendo con las condiciones de producto y proceso requeridos por los clientes tanto interno como externo
6	Inspección	Controlar si el corte realizado no presenta fallas
7	Desbastar	En esta área de desbasta la parte por donde va a pasar la costura en el aparado
8	Preparado	El producto en proceso llega a la etapa de preparado en las cuales se clasifica en pares y se colorea, la misma que se utiliza para identificar eficientemente el modelo y talla
Elaborado por: Cristina Portilla		Vigencia: Indefinida

		PROCESOS CLAVES EN LA PRODUCCIÓN DE CALZADO
PROCESOS DE PRODUCCIÓN		
Descripción del Proceso de Producción del Calzado Optimizado		
No	Secuencia	Descripción
9	Aparado o Cosido de piezas:	Consiste en unir y coser las diferentes piezas así como los diferentes complementos que conforman el calzado, en el que anticipadamente se procede a destallar los bordes de los cortes, para que el cosido entre piezas sea más sencilla; además, dentro de este proceso podemos encontrar subprocesos que van agregando valor al producto como lo son: el serigrafiado que adhiere al cuero el logotipo del calzado y el ojalillado que consiste en colocar piezas metálicas en los ojales del corte
10	Conformado de talón	Para realizar este proceso se unta el cemento de contacto en el talón (dentro del forro) y contrafuerte, se deja secar y posteriormente se coloca en la máquina conformadora de talón en caliente por un tiempo de 27 seg, terminado este paso se colocará el corte en la otra máquina de conformado de talón en frío por 23 seg, aproximadamente, finalmente se colocan los cordones..
11	Pulido	En este proceso se debe escoger las plantas requeridas en cada orden de pedidos, se procede al cardado o pulido del contorno de la planta, posteriormente se limpia con un soplete para comenzar a preparar la planta.
12	Montaje	Tiene como objetivo el premontaje, montaje y ceñido del calzado, y está constituido por diferentes subprocesos que dan en cada uno de ellos estilo, confort, forma y calidad al producto.
12	Preparado de suela	El preparado de plantas consiste en dos tipos, caucho y poliuretano, de acuerdo a las características de cada una se colocan los aditivos en todo el contorno de la planta.
13	Preparado de hormas	Se realiza la selección de las hormas, unión y grapado de la plantilla en la horma mediante el empleo de la máquina grapadora, refilado de plantilla la cual consiste en retirar el exceso de plantilla de la horma para luego en algunos de los casos colocar pega sobre la misma
14	Preparación de cortes	Se procede a colocar cordones provisionales por los ojales de los cortes, los cuales ayudan en el centrado del mismo cuando se proceda al montaje sobre la horma. En algunos casos aquí se procede a la colocación de contrafuertes en el talón; esto dependerá del tipo de método de trabajo que se tenga en la empresa
Elaborado por: Cristina Portilla		Vigencia: Indefinida

		PROCESOS CLAVES EN LA PRODUCCIÓN DE CALZADO
PROCESOS DE PRODUCCIÓN		
Descripción del Proceso de Producción del Calzado Optimizado		
No	Secuencia	Descripción
15	Conformado de talones	Trata de la colocación de un contrafuerte entre los forros del talón para luego ser conformado a calor y frío, permitiendo así que el corte adopte la forma del talón humano para un mejor confort.
16	Reformado de puntas	Esta actividad es muy común en líneas de producción en las cuales no interviene la colocación de puntas de acero o policarbonato como ocurre en la línea de producción de calzado de seguridad industrial; aquí se coloca látex y una puntera en la capellada del corte.
17	Colocación de pegas en laterales	Esta tarea se lo realiza en líneas de producción que no son de calzado de seguridad industrial, para lo cual se procede a colocar pega negra en los laterales del corte para que exista un mejor adherido con la plantilla.
18	Armado de puntas	Esta sección se inicia con la vaporización de la capellada para flexibilizar el cuero, unión del corte con la horma y el posterior armado de punta con el fin de centrar y fijar el corte en la horma además de dar la forma al zapato.
19	Armado de laterales y talón	Se realiza primero la vaporización o flameación del corte para que se expanda el cuero con facilidad, luego se procede al cierre del zapato con máquina o a mano mediante el empleo de pinzas y martillo, para por último armar o cerrar el talón y colocar en un horno envejecedor para que el cuero se seque.
20	Rayado	Aquí se procede a retirar las grapas de la plantilla, recortar excesos de cuero y asentado del mismo, para luego tomar la suela y rayar el contorno de la misma sobre el corte.
21	Cardado	Consta en retirar una capa fina de cuero de la base y laterales del corte teniendo como referencia el rayado, cuando se requiere un cardado más minucioso o fino se lo realiza con cardadoras de mano para generar una superficie mejor de adherencia.
22	Aplicación de pegamento	En esta etapa se coloca imprimante para optimizar el pegado y luego se coloca pega por toda la zona cardada para que el corte se pegue a la suela muy fuerte, además, es necesario tomar en cuenta el tiempo que debe existir entre aplicaciones, el cual está entre 10 a 15 minutos. Luego se procede a colocar en el horno reactivador la suela con el corte para que el pegamento recobre sus propiedades iniciales, de tal manera que exista una mejor adherencia entre ellos
Elaborado por: Cristina Portilla		Vigencia: Indefinida

		PROCESOS CLAVES EN LA PRODUCCIÓN DE CALZADO
PROCESOS DE PRODUCCIÓN		
Descripción del Proceso de Producción del Calzado Optimizado		
No	Secuencia	Descripción
23	Prensado o Termofijación	El proceso inicia con la unión manual entre la suela y el corte por el límite de la zona cardada, para luego colocar en la máquina y prensar el zapato, consiguiente a esto se coloca en la máquina enfriadora
24	Deshormado	Es la etapa final del proceso de montaje en el cual una vez que el zapato sale del horno enfriador, se retira el cordón provisional, se limpia el exceso de pegamento del zapato a mano o con máquina para luego retirar la horma y acomodar en pares
25	Acabados o Terminado	Una vez que sale del proceso de montaje se procede a colocar por lo general etiquetas adhesivas de la talla, plantillas, quemar el exceso de hilos que sobresalen, aplicar laca, limpiar la suela y el corte, colocar cordones y reformadores.
26	Empaque	Se acomoda el producto terminado que viene en cartones del proceso de producción y se los envía a la bodega para su respectiva distribución /entrega.
Elaborado por: Cristina Portilla		Vigencia: Indefinida

Tabla N° 29: Flujoograma Procesos de producción optimizado



4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis estadística estipulada, es necesario realizar su verificación mediante la aplicación con la prueba del Chi cuadrado, este estadígrafo se lo aplica debido a la afinidad con las variables en estudio:

Variables:

Variable Independiente: Modelo de Gestión de procesos

Variable Dependiente: Procesos de Producción

4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis

Hipótesis Nula

H₀: La aplicación de un adecuado Modelo de gestión no permitirá mejorar los procesos de producción del Cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua.

Hipótesis Alterna

H₁: La aplicación de un adecuado Modelo de gestión si permitirá mejorar los procesos de producción del Cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua.

4.3.2. Selección del Nivel de Significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizó el nivel de significancia $\alpha=0.05$ que a su vez representa el 95% de confianza. Para realizar la verificación de la hipótesis se eligió la prueba estadística del chi cuadrado cuya fórmula es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Dónde:

χ^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

f_o = Frecuencia Observada

f_e = Frecuencia Esperada

4.3.3. Especificación de las Zonas de Aceptación y Rechazo

Se trata de un cuadro de contingencia de 4 filas por 2 columnas con la aplicación de la siguiente fórmula estadística. Las filas hacen referencia a las preguntas, en este caso se han tomado en cuenta 4 preguntas de la encuesta y las columnas hacen referencia a las alternativas de cada pregunta.

Se procede a determinar los grados de libertad considerando que el cuadro tiene 4 filas y 3 columnas por lo tanto es:

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

$$gl = (4 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = (3)(1)$$

$$gl = 3$$

Por lo tanto, con 3 grados de libertad y un nivel de confianza del 95% el valor del Chi Cuadrado es de $\chi^2_t = 7,815$

Tabla N°30: Tabla Distribución Chi-Cuadrado

Tabla de la distribución Chi-cuadrado											
g=grados de libertad p=área a la derecha											
El valor x de la tabla cumple que para X es chi-cuadrado con g grados de libertad $P(X>x)=p$											
	p										
g	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.879	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.348	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599
8	26.124	17.535	15.507	13.362	10.219	7.344	5.071	3.49	2.733	2.18	0.857

Fuente: www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf

Se puede observar que para la probabilidad de 0.05 corresponde la cifra: **7.815**

4.3.4. Recolección de Datos y Cálculos Estadísticos

Tabla N° 31: Frecuencia Observada

#	Alternativas	Categorías		Total
		Si	No	
1	¿Conoce usted acerca de la Gestión por Procesos?	15	35	50
2	¿Se aplica la Gestión por Procesos en su organización?	13	37	50
5	¿Considera usted que los factores productivos son utilizados de una manera eficiente en el sector?	40	10	50
9	¿Considera usted que la aplicación de un modelo de gestión adecuado incrementará la producción?	50	0	50
	Subtotal	118	82	200

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Cristina Portilla

Para el cálculo de los valores de la frecuencia esperada se aplica la siguiente fórmula total de la columna por total de la fila dividido para el gran total: $FE = \frac{T_{cx}T_f}{GT}$

Tabla N° 32: Frecuencia Esperada

#	Alternativas	Categorías		Total
		Si	No	
1	¿Conoce usted acerca de la Gestión por Procesos?	29,5	20,5	50
2	¿Se aplica la Gestión por Procesos en su organización?	29,5	20,5	50
5	¿Considera usted que los factores productivos son utilizados de una manera eficiente en el sector?	29,5	20,5	50
9	¿Considera usted que la aplicación de un modelo de gestión adecuado incrementará la producción?	29,5	20,5	50
	Subtotal	118	82	200

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Cristina Portilla

4.3.5. Cálculo del Chi cuadrado (χ^2)

Tabla N° 33: Chi cuadrado calculado

Observada	Esperada	O – E	(O – E) ²	(O – E) ² /E
15	29,5	-14,50	210,25	7,13
13	29,5	-16,50	272,25	9,23
40	29,5	10,50	110,25	3,74
50	29,5	20,50	420,25	14,25
35	20,5	14,50	210,25	10,26
37	20,5	16,50	272,25	13,28
10	20,5	-10,50	110,25	5,38
0	20,5	-20,50	420,25	20,50
Total (χ^2c)				83,754

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Cristina Portilla

Se rechaza **H1** si el valor calculado de Chi-Cuadrado es menor o igual que el de la tabla con sus respectivos grados de libertad.

Chi-Cuadrado Calculado (χ^2 c) : 83,754

Chi-Cuadrado Tabulado (χ^2 t) : 7.815

Como observamos **no se rechaza H1 se la acepta** quedando de la siguiente manera:

Hipótesis Afirmativa = Alternativa (H1)

H₁ = La aplicación de una adecuada Gestión por Procesos permitirá mejorar la Producción del sector de calzado en el cantón Cevallos de la provincia de Tungurahua.

4.3.6. Regla de Decisión

Siendo $x^2_c > x^2_t$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; es decir que La aplicación de un adecuado Modelo de gestión si permitirá mejorar los procesos de producción del Cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua.

Gráfico N° 32: Representación Gráfica

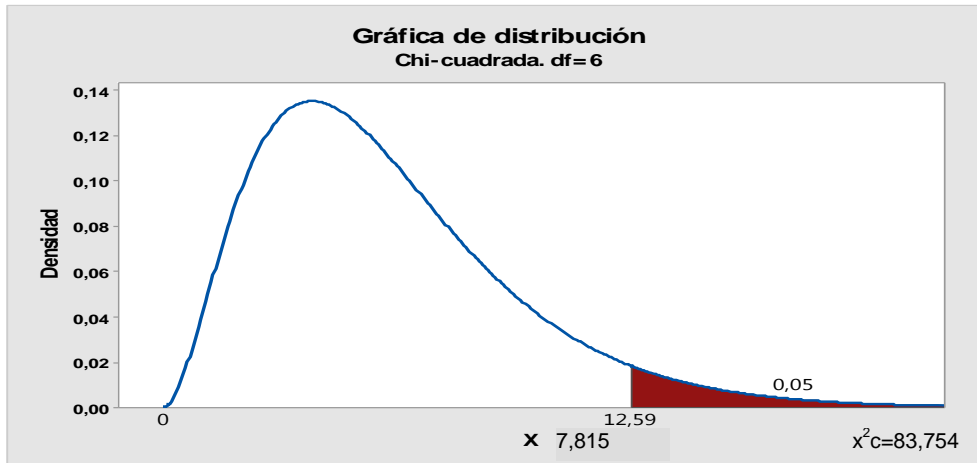


Gráfico N° 33: Representación Gráfica de la Regla de Decisión

Elaborado por: Cristina Portilla

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La mayoría de empresas del sector del calzado no dispone hasta el momento de un modelo de gestión que oriente el accionar institucional hacia el cumplimiento efectivo, además la carencia de procesos definidos y documentados genera una duplicidad de esfuerzos y un retraso en la implementación de proyectos de fomento productivo, sobre todo considerando que al no documentar los procesos no se dispone de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Los procesos de producción en las empresas del sector del calzado no son definidos existen falencias en ciertas áreas de trabajo, para la cual se ha observado los diversos procesos y factores que intervienen en cada área, por lo que se determina que la empresa no cuenta con una coordinación fluida de procesos, e inclusive en ciertas áreas de producción los procesos del calzado son acumulativas dado que solo existe una persona para ese proceso, mientras que en otras existen demasiado personal para el mismo y a su vez existe controversia entre la disposición de tareas para los colaboradores, también se puede acotar que existe un porcentaje alto de desperdicio de los insumos y materia prima para la producción.
- Los colaboradores de las distintas empresas específicamente del departamento de producción tienen ciertas dificultades e inconformidades al momento de trabajar debido a que no tiene procesos estandarizados, y por tal motivo y el trabajador improvisa de acuerdo a la necesidad que se presente en el momento y así lograr cumplir sus metas.

5.2. RECOMENDACIONES

Brindar la debida importancia a los procesos de producción basado en un modelo de gestión y ponerlos en práctica, pues ello dará provecho a la información que fue generada y ayudará al logro de los objetivos con mayor facilidad.

Definir los diferentes procesos de producción para que exista una coordinación de actividades y eliminen obstáculos que se presenten en el mismo, ya sea mediante un flujograma y de esta forma se pueda cumplir con los objetivos de la empresa y los requerimientos del cliente.

Involucrar a todo el personal administrativo en la difusión y puesta en marcha de los procesos, esto facilitará el desarrollo de los mismos, puesto que el personal se sentirá más comprometido al sentirse parte de la evolución de la empresa principalmente con los procesos de producción que permitirá a las empresas del sector del calzado a definir, planificar, organizar, controlar y dirigir cada uno de los procesos de producción del calzado, determinando el uso adecuado de los recursos productivos que la organización emplea día a día.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2013). *Control de Producción*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/325067132/Control-de-Produccion>
- Agudelo, L. (2015). *Gestión por procesos*. Obtenido de <http://www.evaluandosoftware.com/gestion-por-procesos/>
- Andrade, C. (2013). *La producción y la rentabilidad de la empresa de construcciones y hormigones Ecohormigones*. Obtenido de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1451/1/TE0002.pdf>
- Arenal, C. (2015). *Calidad y servicios de proximidad en el pequeño comercio*. España: La Rioja.
- Arguello, E. (2015). *Evaluación de los Procesos*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5455/1/82T00367.pdf>
- Árias, F. (2014). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Venezuela: Episteme.
- Azogue, J. (2013). *Producción, comercialización y rentabilidad de la mora*. Obtenido de <http://repositorio.utC.edu.ec/bitstream/27000/3461/1/T-UTC-00738.pdf>
- Balladares, A. (2014). *Los procesos de producción y la rentabilidad de la Empresa Curtiduría Pico*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/i.pdf>
- Bedón, H. (2014). *Modelo de Gestión Empresarial y la Productividad Agencia de Publicidad Signo Virtual*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/.e..pdf>
- CALTU. (2015). *Ecuador produce 28 millones de pares de zapatos al año*. Obtenido de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?modulenews_use
- Capaña, D. (2013). *Gestión por procesos y su incidencia en la calidad del servicio público*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/1.pdf>
- Carrasco, J. (2015). *Implementación de un modelo de gestión para maximizar la productividad en la compañía INCALSID CIA.LTDA*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17833/1/T3119i.pdf>
- Carvajal, A. (2013). *El Mapa de Procesos y análisis de los procesos claves*. Obtenido de http://www.formatoedu.com/gades/docs/Mapa_de_Procesos.pdf

- Casermeiro, M., Goytia, M., & Taranto, M. (2014). *Manual Instructivo Plan de Calidad*. Obtenido de <http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/Salta-Manual-Instructivo-Plan-de-Calidad.pdf>
- Castro, R. (2016). *Gerencia de operaciones*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/Roberth1979/gerencia-deoperaciones2016>
- Cerna, C. (2013). *Competencias requeridas para los gerentes en la era de la globalización*. Obtenido de <http://acorncloudmedia.com/wp-content/uploads/2017/06/Habilidades-Gerenciales.pdf>
- DIME. (2013). *¿Qué es la Política de la Calidad y para qué sirve?* Obtenido de <http://www.dime.gov.ar/web/que-es-la-politica-calidad-y-para-que-sirve/>
- El Telegrafo. (2014). *Producción de calzado en Cevallos recibe impulso*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-centro/1/produccion-de-calzado-en-cevallos-recibe-impulso>
- Gómez, S. (2014). *La planificación empresarial*. Obtenido de <https://myslide.es/education/t2-la-planificacion-empresarial.html>
- González, F., & Flores, B. (2015). *La empresa como estrategia de desarrollo*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/profile/a/publication>
- González, Ó., & Arciniegas, J. (2015). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá: Ecoe. Obtenido de Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015
- Hamilton, M., & Paredes, A. (2013). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Bogotá: Convenio Andres Bello.
- ISS. (2015). *Procesos operativos*. Obtenido de <https://www.mx.issworld.com/zona-de-aprendizaje/procesos-de-conocimiento/procesos-operativos>
- Lara, N. (2013). *La productividad*. Obtenido de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20III/Administraci%C3%B3n%20de%20la%20Producci%C3%B3n%20y%20Operaciones%20Empresariales/Productividad.pdf>
- Londoño, C., & Valencia, S. (2014). *La investigación en el proceso de soporte*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid

- Mallar, M. (2014). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*.
Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci_arttext&tlng=pt
- Manganelli, R., & Klein, M. (2013). *¿Cómo hacer reingeniería?* Bogota: Norma.
- Manotas, L. (2014). *La valoración de empresas como fundamento para la toma de decisión gerencial*. Obtenido de <http://stadium.unad.edu.co/unad/bitstream/.pdf>
- Mayorga, C., Ruíz, C., & Mantilla, L. (2013). *Los procesos de producción y la productividad en la industria de calzado ecuatoriana*. Obtenido de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Los%20procesosde-calzado.pdf>
- Muñoz, M., Durán, F., & González, M. (2016). *Contrabando y su impacto en el sector textil ecuatoriano*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ecolat/contrabando.html>
- Najera, S. (2013). *Calidad - Dirección de procesos*. Obtenido de <http://es.ccm.net/contents/605-calidad-direccion-de-procesos>
- Nuela, L. (2014). *Las líneas de producción y su incidencia en la calidad de los productos*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/e.pdf>
- Palacios, S. (2015). *La planificación empresarial y la rentabilidad*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18276/1/T3202e.pdf>
- Peñafiel, B. (2016). *La Gestión por Procesos y el Cumplimiento de las metas de la Dirección Distrital 15d01- salud*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22905/1/T3616M.pdf>
- Pérez, G. (2013). *Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle.pdf?sequence=1>
- Pérez, J., & Velásco, F. (2012). *Gestión de calidad orientada a los procesos*. Madrid: Mehon. Obtenido de *Gestión de calidad orientada a los procesos*
- Ramos, L. (2013). *La gestión por procesos*. Obtenido de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Revista del Calzado. (2016). *Anuario del sector mundial del calzado: año 2016*. Obtenido de <http://revistadelcalzado.com/sector-mundial-del-calzado-2016/>

- Robles, K. (2014). *Diseño de un modelo de gestión de procesos*. Obtenido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/9645/1/Robles_Mora_Kathy_d_el_Rosario.pdf
- Ruano, A. (2014). *Líneas estratégicas para fortalecer procesos gerenciales* . Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2014/04/06/Ruano-Aura.pdf>
- Ruiz, D., Almaguer, R., & Torres, I. (2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Obtenido de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/59>
- Sánchez, N. (2014). *La gestión de procesos y procedimientos en el control administrativo financiero*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7625/1/TMGE001-2014.pdf>
- Sánchez, W. (2014). *Propuesta para la gestión de procesos en el Hotel*. Obtenido de <http://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/nchez.pdf?sequence=1>
- Saquina, N. (2013). *La incidencia de los procesos de producción en la venta de productos lácteos*. Obtenido de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1504/1/195%20Ing.pdf>
- Val Pardo, I. (2013). *Organizar: acción y efecto*. Madrid: Esic.
- Velásquez, A. (2014). *Modelo de Gestión de Operaciones para Pymes innovadoras*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/206/20604705/>
- Velásquez, S. (2013). *Desarrollo del producto*. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5062/1/TMD01435.pdf>
- Velastegui, A. (2015). *Diseño de un modelo de gestión para la selección de personal* . Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/tuae028-2015.pdf>
- Vidal, P. (2013). *La Planificación Estratégica*. Obtenido de http://www.observatoritercersector.org/pdf/ponencias/material_direccion_gestion.pdf

ANEXOS

Ambato, 19 de Julio del 2017

LICENCIADA

Ruth Armenia Zamora Sánchez

DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Presente.-

De mis consideraciones:

Yo, **CRISTINA ELIZABETH PORTILLA CARRILLO**, portadora de la cedula de ciudadanía N°180494174-6, egresada de la carrera de Marketing y Gestión de Negocios Modalidad Presencial, me dirijo a usted para solicitarle se me apruebe y valide la encuesta que estoy realizando para el Proyecto de Investigación con el tema: “**Modelo de gestión basado en procesos de producción del sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua**”, tutor Ing. Vinicio Mejía y poder continuar con el proceso de mi titulación.

Por la favorable atención que se sirva dar a mi pedido, reciba mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,


CRISTINA PORTILLA
C.I 180494174-6


/19/07/2017.

Ambato, 19 de Julio del 2017

Ingeniero.

MBA Marcelo Gallardo M.

DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Presente.-

De mis consideraciones:

Yo, **CRISTINA ELIZABETH PORTILLA CARRILLO**, portadora de la cedula de ciudadanía N°180494174-6, egresada de la carrera de Marketing y Gestión de Negocios Modalidad Presencial, me dirijo a usted para solicitarle se me apruebe y valide la encuesta que estoy realizando para el Proyecto de Investigación con el tema: **“Modelo de gestión basado en procesos de producción del sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua”**, tutor Ing. Vinicio Mejía y poder continuar con el proceso de mi titulación.

Por la favorable atención que se sirva dar a mi pedido, reciba mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,


CRISTINA PORTILLA
C.I 180494174-6

Recibido
20/07/2017


Ambato, 19 de Julio del 2017

Ingeniero.

Ing. Fernando Jiménez

DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Presente.-

De mis consideraciones:

Yo, **CRISTINA ELIZABETH PORTILLA CARRILLO**, portadora de la cedula de ciudadanía N°180494174-6, egresada de la carrera de Marketing y Gestión de Negocios Modalidad Presencial, me dirijo a usted para solicitarle se me apruebe y valide la encuesta que estoy realizando para el Proyecto de Investigación con el tema: **“Modelo de gestión basado en procesos de producción del sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua”**, tutor Ing. Vinicio Mejía y poder continuar con el proceso de mi titulación.

Por la favorable atención que se sirva dar a mi pedido, reciba mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,



CRISTINA PORTILLA
C.I 180494174-6



19.07.2017

Ambato, 19 de Julio del 2017

Señor.

Alberto Robalino

PRESIDENTE CALZA FINCE

Presente.-

De mis consideraciones:

Yo, **CRISTINA ELIZABETH PORTILLA CARRILLO**, portadora de la cedula de ciudadanía N°180494174-6, egresada de la carrera de Marketing y Gestión de Negocios Modalidad Presencial, me dirijo a usted para solicitarle se me apruebe y valide la encuesta que estoy realizando para el Proyecto de Investigación con el tema: “**Modelo de gestión basado en procesos de producción del sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua**”, tutor Ing. Vinicio Mejía y poder continuar con el proceso de mi titulación.

Por la favorable atención que se sirva dar a mi pedido, reciba mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,


CRISTINA PORTILLA
C.I 180494174-6

 **CALZAFINCE**
ASOCIACION DE ABRELLANOS EN CALZADO DE CEARLOS

FIRMA AUTORIZADA

Ambato, 19 de Julio del 2017

Sr.

Edisson Ruiz

PRESIDENTE APRO CALZA

Presente.-

De mis consideraciones:

Yo, **CRISTINA ELIZABETH PORTILLA CARRILLO**, portadora de la cedula de ciudadanía N°180494174-6, egresada de la carrera de Marketing y Gestión de Negocios Modalidad Presencial, me dirijo a usted para solicitarle se me apruebe y valide la encuesta que estoy realizando para el Proyecto de Investigación con el tema: "**Modelo de gestión basado en procesos de producción del sector de calzado en el cantón Cevallos de la Provincia de Tungurahua**", tutor Ing. Vinicio Mejía y poder continuar con el proceso de mi titulación.

Por la favorable atención que se sirva dar a mi pedido, reciba mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,


CRISTINA PORTILLA
C.I 180494174-6

