



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TEMA:

**“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA
RENTABILIDAD EN LA FÁBRICA DE CALZADO LIWI
DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2011”**

AUTOR: TOAZA CEPEDA PEDRO JAVIER

TUTORA: DRA. ANA MOLINA

AMBATO - ECUADOR

2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del Trabajo de Graduación con el tema:

“La Gestión Administrativa deficiente y su relación con la Rentabilidad de la fábrica de calzado LIWI durante el segundo semestre del 2011”, presentado por el estudiante Pedro Javier Toaza Cepeda para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación del Tribunal examinador que se le designe.

Ambato, Enero del 2013

Dra. Ana Molina
TUTORA

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Pedro Javier Toaza Cepeda, con C.C. # 180408999-1, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “La Gestión Administrativa deficiente y su relación con la Rentabilidad de la fábrica de calzado LIWI durante el segundo semestre del 2011”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Trabajo de Graduación.

Ambato, Enero del 2013

Pedro Javier Toaza Cepeda

AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “La Gestión Administrativa deficiente y su relación con la Rentabilidad de la fábrica de calzado LIWI durante el segundo semestre del 2011”, elaborado por Pedro Javier Toaza Cepeda, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Enero del 2013

Para constancia firman

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Víctor Toaza y María Luisa Cepeda, quienes me apoyaron siempre para inculcándome valores, como la honestidad, el trabajo, la humildad, a mi esposa Raquel Noemí y mi hijo Rubén Guillermo por ser quienes me impulsan cada día a seguir mejorando y ser un ente productivo en la sociedad.

AGRADECIMIENTO

De manera especial a mi tutora, Dra. Ana Molina, por su ayuda y valiosos conocimientos.

A mis hermanos y familiares que cada día me motivaron para que pueda culminar mis estudios.

A mis maestros y ex compañeros por sus valiosos conocimientos compartidos en las aulas de clase.

INDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINAS
Página de título o portada.....	i
Aprobación por el tutor.....	ii
Autoría del trabajo de graduación.....	iii
Aprobación del tribunal de grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice general.....	vii
Índice de cuadros.....	x
Índice de gráficos.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiv
Introducción.....	1
CAPITULO I EL PROBLEMA	
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos.....	8
CAPITULO II MARCO TEORICO	
2.1. Antecedentes investigativos.....	10
2.2. Fundamentación filosófica.....	11
2.3. Fundamentación legal.....	11
2.4. Categorías fundamentales.....	12
2.5. Hipótesis.....	27
2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis.....	27

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque.....	28
3.2. Modalidad de la investigación.....	30
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	32
3.4. Población y muestra.....	32
3.5. Operacionalización de las variables.....	36
3.6. Recolección de Información.....	38
3.7. Procesamiento y análisis.....	39

CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados.....	42
4.2. Interpretación de los resultados.....	42
4.3. Verificación de hipótesis.....	65

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	68
5.2. Recomendaciones.....	69

CAPITULO VI PROPUESTA

6.1 Datos informativos.....	70
6.2. Antecedentes de la propuesta.....	71
6.3. Justificación.....	73
6.4. Objetivos.....	74
6.5. Análisis de factibilidad.....	75
6.6. Fundamentación científico – técnica.....	77
6.7. Metodología modelo operativo.....	82
6.8. Administración.....	140
6.9. Previsión de la evaluación.....	140
Bibliografía.....	143
Anexos.....	144

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁGINAS
1. Nómina de empleados de Calzado LIWI.....	34
2. Operacionalización de la variable independiente.....	36
3. Operacionalización de la variable dependiente.....	37
4. Pregunta 1.	43
5. Pregunta 2.	44
6. Pregunta 3.	45
7. Pregunta 4.	46
8. Pregunta 5.	47
9. Pregunta 6.	48
10. Pregunta 7.	49
11. Pregunta 8.	50
12. Pregunta 9.	51
13. Pregunta 10.....	52
14. Pregunta 11.....	53
15. Pregunta 12.....	54
16. Pregunta 13.....	55
17. Pregunta 14.....	56
18. Pregunta 15.....	57
19. Pregunta 16.....	58
20. Pregunta 17.....	59
21. Pregunta 18.....	60
22. Pregunta 19.....	61
23. Pregunta 20.....	62
24. Pregunta 21.....	63
25. Pregunta 22.....	64
26. Frecuencias observadas.....	65
27. Frecuencias esperadas.....	66
28. Cálculo Matemático.....	67

29. Análisis de recursos económicos.....	76
30. Previsión de la evaluación.....	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO

PÁGINAS

1. Árbol de Problemas.....	5
2. Súper ordenación conceptual.....	25
3. Sub ordenación conceptual.....	26
4. Pregunta 1.	43
5. Pregunta 2.	44
6. Pregunta 3.	45
7. Pregunta 4.	46
8. Pregunta 5.	47
9. Pregunta 6.	48
10. Pregunta 7.	49
11. Pregunta 8.	50
12. Pregunta 9.	51
13. Pregunta 10.....	52
14. Pregunta 11.....	53
15. Pregunta 12.....	54
16. Pregunta 13.....	55
17. Pregunta 14.....	56
18. Pregunta 15.....	57
19. Pregunta 16.....	58
20. Pregunta 17.....	59
21. Pregunta 18.....	60
22. Pregunta 19.....	61
23. Pregunta 20.....	62
24. Pregunta 21.....	63
25. Pregunta 22.....	64
26. Zona de rechazo.....	66
27. Descripción general del modelo.....	82

28. Organigrama funcional.....	90
29. Layout.....	91
30. Flujo de procesos de producción.....	92

RESUMEN EJECUTIVO

Es muy conocido a nivel nacional que en la provincia de Tungurahua se cuenta con la mayor cantidad de fabricantes de calzado, muchos de ellos artesanos y pequeñas fábricas, razón por la cual se requiere implementar procedimientos para el sector productivo de las empresas, en vista que muchos de ellas lo hace solo de una manera empírica, es el caso de Calzado LIWI que siendo una pequeña empresa establecida y reconocida a nivel local y nacional requiere que se implemente una guía de procedimientos con la única finalidad de mejorar sus procesos productivos, siendo más eficientes y eficaces, eliminando desperdicios de todo tipo y que esto pueda llevar a una mejor toma de decisiones que beneficien a la empresa.

Este proyecto consta de 6 capítulos, los mismos que se detallan a continuación: El capítulo I hace referencia al problema que se ha detectado en la organización, fundamentando con el análisis macro, meso y micro. Además se detalla los objetivos, parte fundamental de la investigación para conocer que desea lograr el investigador.

El capítulo II se refiere al marco teórico, el mismo que se fundamentó en la teoría existente sobre el tema desarrollado, con aporte de varios autores, además se plantea la hipótesis y las variables, las mismas que serán verificadas para conocer lo que realmente está pasando en la institución y tomar los correctivos necesarios.

En el capítulo III se detalla la metodología que se va a utilizar para la recolección de los datos del presente proyecto, es decir los tipos, los métodos, las técnicas de investigación, además se indica la población y la muestra con la que se va a trabajar, la operacionalización de las variables para conocer que desea realmente investigar.

El capítulo IV hace referencia a la tabla de los datos obtenidos así como al análisis e interpretación de los resultados y a la respectiva comprobación de la hipótesis. El capítulo V se refiere a las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo VI consta la propuesta establecida en la cual está dividida en dos partes fundamentales:

La primera parte comprenden las generalidades de la empresa misma como son: la reseña histórica, misión, visión, el análisis FODA, entre otros que describen a la empresa misma para que cuando personas externas a la empresa puedan conocer cuál es la esencia misma de calzado LIWI.

La segunda parte es la propuesta planteada, en la que se identifica y detalla las actividades de cada uno de los puestos de trabajo de la planta de producción de la empresa, encaminadas en base al Flujograma de procesos de producción de calzado que también se encuentra en esta parte, los mismos que tienen que ser entregados a cada una de las personas que forman parte de la empresa para que sean ejecutados y evaluados constantemente.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas buscan ser más competitivas, la tecnología avanza a pasos agigantados, las técnicas de producción minimizan el esfuerzo humano y dan paso a maquinaria sofisticada que ayuda a fabricar productos con mejor calidad y menor tiempo, por ello es necesario el que en una empresa se tenga definidas las actividades que debe hacer cada persona, cada puesto de trabajo, cada sector productivo, para evitar los errores al mínimo por desconocimiento de las funciones que se encargan a cada colaborador de una empresa.

Los objetivos de una guía de procedimientos para cualquier sector de una empresa productiva son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores.

Tiene también como propósito facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

A través de los procedimientos de producción establecidos de una manera definida se delegan las responsabilidades necesarias para cada persona dentro de la organización, contribuye a la mejora continua de la empresa ya que al detectar errores en el transcurrir de las operaciones de la empresa estas pueden ser resueltas con la intervención de los jefes operativos y el propio personal.

Se debe tener en cuenta que las guía de procedimientos no es una camisa de fuerza y que está sujeta a modificaciones en pro de un mejor desempeño al interior de la fábrica con lo que ayudará significativamente a la toma de decisiones oportunas para mejorar día con día.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

“La gestión administrativa y su relación con la rentabilidad en la fábrica de calzado LIWI durante el segundo semestre del 2011”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contexto macro

La demanda de calzado anualmente supera los 24 millones de pares por lo que la industria nacional cubre el 40% de la demanda, mientras el restante 60% es importado en especial con calzado proveniente de Asia. Tungurahua cubre el 40%, el Austro tiene el 20% de la producción de zapatos, mientras que en Pichincha se fabrica el 28%.

En el país se conoce que este gremio del calzado están vinculados 1.500 fabricantes artesanales, 500 pequeñas y medianas empresas (Pymes) y 20 industrias. La falta de capacidad operativa, de mano de obra calificada y de una medida gubernamental complementaria para impulsar el desarrollo de la industria del calzado, los desmotiva a enfrentar una demanda que se ha provisto de productos extranjeros de bajos precios, esto según **Villavicencio Lilia** (2011).

1.2.1.2 Contexto meso

La economía de Tungurahua es una de las más sólidas de la Sierra centro, con base en la industria, transporte, comercio, construcción y agricultura. También se

suman la pequeña industria, el turismo y otras actividades que en 2007 generaron USD 1 187 millones según el **Banco Central** (2010). Una de los puntos fuertes es la producción de calzado ya que en la actualidad la provincia de Tungurahua cubre el 60% de la producción total de calzado en el país, según **CALTU** (2010). La falta de tecnología hace que no se pueda mejorar la productividad de las empresas fabricantes de calzado, ya que tienen valores elevados y para poder realizar una inversión grande es necesario el endeudamiento con las instituciones financieras las mismas que en muchos casos ponen trabas a los productores como garantías o demasiados papeles.

1.2.1.3 Contexto micro

La Fábrica de Calzado LIWI tiene como principal actividad la venta de zapato especial para la salud del pie diabético, dicho zapato no fue producto de la casualidad, sino de años de estudios y preparación de su propietario el Ing. William Arias, quién se ha capacitado en países como Italia, México y Brasil.

La constante investigación ha hecho que Calzado LIWI sea la única empresa en el Ecuador que tiene los certificados Internacionales necesarios que acredita la producción de zapatos para personas con diabetes.

Otras líneas de producción corresponden a calzado deportivo de hombre y de mujer, zapato casual de hombre y botas de mujer. Toda la producción que se refiere al calzado para la salud, así como las otras líneas son distribuidas a nivel nacional, a través de grandes y pequeños locales de venta de calzado, entre las más importantes tenemos: **Distribuidora Evelyn** con dos grandes almacenes al Norte de Quito, la marca **DIAFOOT** con exclusividad en calzado para diabético nacional entregado desde Calzado LIWI e Importado, **J&E Distribuciones** la que se caracteriza por venta a través de catálogo, **MARATHON SPORTS** en todos los grandes centros comerciales del país, entre otros.

Como muchas empresas de calzado esta se inicio como taller, actualmente posee calificación artesanal, pero la meta es convertirse en una compañía limitada, según las palabras del Gerente-Propietario, quién asegura que la visión planteada hace varios años se esta cumpliendo, la misma que expresa que Calzado LIWI será una marca reconocida a nivel Internacional, esto se esta dando gracias al convenio que se tiene con **MARATHON SPORTS** empresa que esta presente en Ecuador, Perú y Bolivia.

El mejoramiento ha sido continuo con la adquisición de nuevas maquinarias para obtener un producto de mejor calidad, es así que en los últimos años la empresa con gran esfuerzo a incorporado a sus instalaciones una fijadora de puntas importada desde España, pre-formadora de talones y conformadora de talones importadas de Brasil, entre otras las mismas que junto a las ya existentes en la planta de producción tiene una capacidad aproximada en el sector de montaje de 500 pares de zapatos diarios.

El personal que labora en la empresa es cambiante, esto ocurre ya que no existe mano de obra calificada y las personas que llegan a trabajar saben poco o nada acerca de la producción de calzado y al pasar cierto tiempo pocos aprenden el oficio y otros buscan otras oportunidades en otras empresas de manufacturas de distintos tipos, lo que ocasiona volver a entrenar a los nuevos empleados que ocupan los puestos que dejan los que se van.

A futuro la empresa quiere seguir incursionando en las nuevas tecnologías que puedan ser aprovechadas de otros países entre ellos Taiwán con un innovador sistema de medición de los pies a través de una cámara digital en 3-D única en el país para este tipo de trabajo, con lo que se pretende ser aún más especializado en el cuidado de los pies no solo para los diabéticos sino para cualquier afección que estos tengan.

1.2.2 Análisis crítico

1.2.2.1 Árbol de Problemas

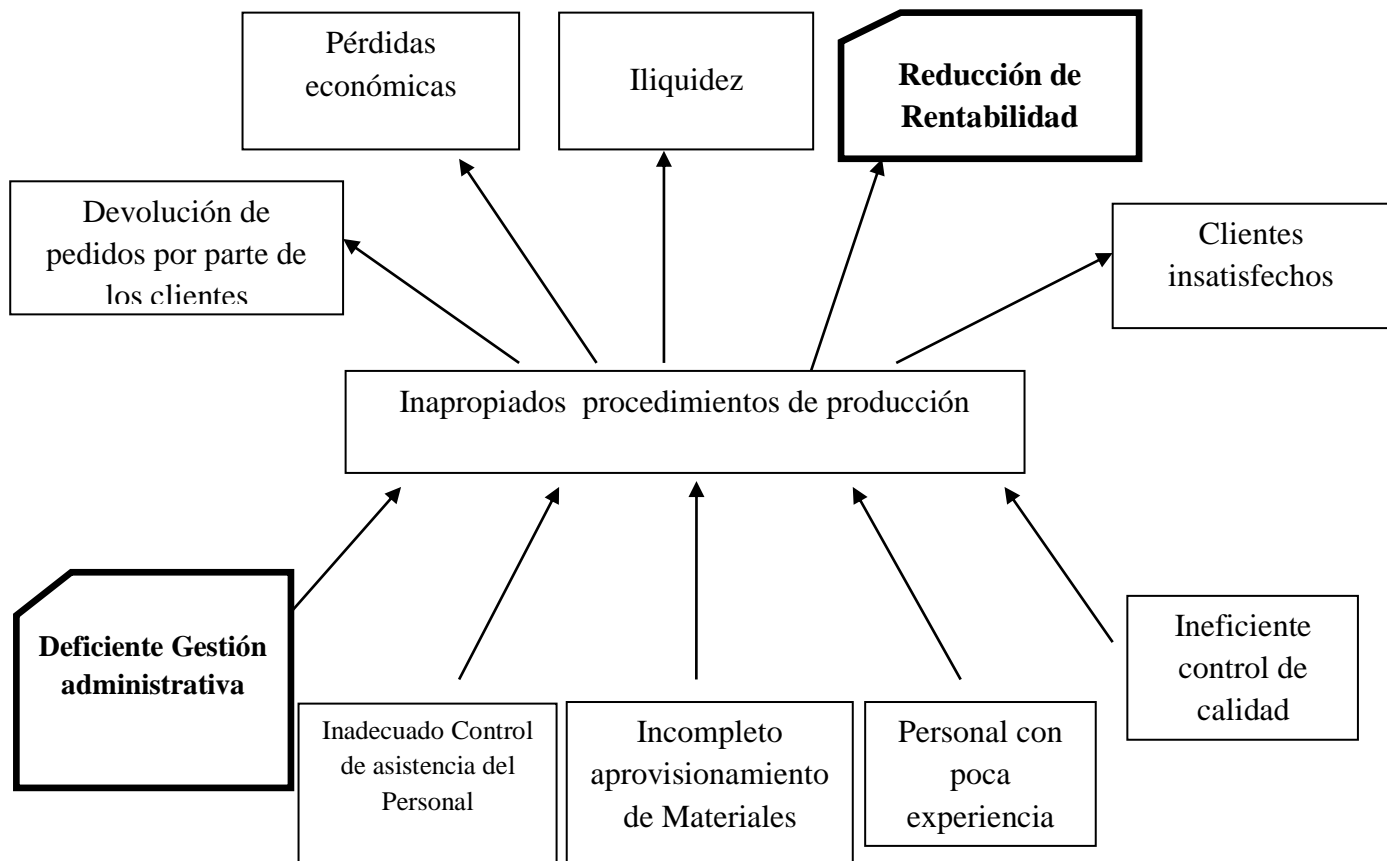


Gráfico N° 1 Árbol de Problemas
Elaborado por: El Investigador

1.2.2.2 Relación causa efecto

En la fábrica de calzado LIWI se ha tecnificado con la adquisición de maquinaria para mejorar los procesos de fabricación de calzado, así como para aumentar la producción que actualmente tiene, esto ha generado que se contrate nuevo personal, pero en muchos de los casos no tienen la experiencia necesaria y la

empresa no cuenta con los instructivos necesarios que contemplen la metodología a seguir en cada proceso de producción.

Los procedimientos son necesarios para que las actividades tengan un orden específico, y que se reduzcan los errores, porque el obrero desconoce de las funciones que debe desempeñar y los metas que debe cumplir.

El problema de la presente investigación fue identificado en la Matriz de Análisis de Situaciones – MAS. (Ver anexo 1)

1.2.3 Prognosis

La adquisición de nuevas máquinas ha sido de gran ayuda para los obreros de la fábrica de calzado LIWI, para que los procesos antes hechos de manera manual, hoy en día los hagan de una manera tecnificada, un breve ejemplo es que anteriormente para pegar una suela se utilizaban hornos o mecheros en los que solo se podía poner un par de plantas cada 10 minutos, con un túnel reactivador en los mismos 10 minutos se pueden plantar 10 pares.

Con una capacidad aproximada de 500 pares para procesar en el área de montaje, se tiene conocimiento de que diariamente se procesan entre 80 y 100 pares, dando un claro indicio de que se esta desperdiciando el uso de las máquinas, la energía eléctrica y la mano de obra no rinde lo que debería.

De no mejorar los procesos productivos los costos del producción de calzado serán mayores, con lo que las ventas podrían disminuir a causa de precios mas altos que la competencia, además los plazos en los que se debe entregar a los clientes el producto terminado serían más extensos y ello conlleva a que los clientes no reciban la mercadería oportunamente y los plazos de crédito se extiendan.

Todo lo antes mencionado llevaría también a que la fábrica pueda tener problemas de liquidez ya que los cheques que envían los clientes por los pagos no serían en los plazos fijados en el momento en que se hizo el pedido, sino que serían más extensos, tomando en cuenta la fecha en que se entregue el producto.

1.2.4 Formulación del problema

¿Es la deficiente gestión administrativa la que conlleva a inapropiados procedimientos de producción, generando reducción en la rentabilidad de la fábrica de calzado LIWI durante el 2011?

1.2.5 Preguntas directrices

- ¿De que manera se realiza la gestión administrativa en la fábrica de calzado LIWI?
- ¿Están claramente definidos los procedimientos en cada uno de los procesos de producción?
- ¿Cuál es la metodología que se utiliza en cada área de producción para la fabricación de calzado?

1.2.6 Delimitación

- CAMPO: Contabilidad y Auditoría
- ÁREA: Contabilidad de Costos
- ASPECTO: Determinación de procesos de producción
- TEMPORAL: Este problema va a ser estudiado durante el segundo semestre del año 2011
- ESPACIAL: Empresa de Calzado LIWI, ubicada en la provincia de Tungurahua. Cantón Ambato. Parroquia Huachi Loreto, Av. Los Atis y Av. El Cóndor frente a los tanques de CEPE.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación esta encaminada a determinar y analizar las causas por las cuales no existe la metodología necesaria para cada sector de la planta de producción de la fábrica de calzado LIWI, buscando los mecanismos adecuados para aumentar la rentabilidad de la empresa, entregando un producto de calidad, en el tiempo pactado con el cliente.

Con esta investigación se pretende mejorar los procesos productivos, así como equilibrar las unidades que se producen en cada sector de la planta de producción, con la finalidad de que cada área este abastecida con el proceso inmediatamente anterior y que las máquinas y las personas rindan el ciento por ciento en cada jornada de trabajo, reduciendo tiempos ociosos.

Otro factor importante que se quiere conseguir es obtener un punto de equilibrio para que la empresa pueda determinar cuánto tiene que producir como mínimo para recuperar sus costos.

Los resultados que se puedan obtener serán de gran utilidad para la administración de la empresa y tomar correctivos correspondientes para aprovechar toda la infraestructura y maquinaria que posee, así como para aumentar la productividad de cada obrero en los diferentes puntos de trabajo de la planta de producción.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

- Estudiar la gestión administrativa y la reducción de la rentabilidad, para establecer procedimientos administrativos en la producción de la fábrica de calzado LIWI.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar la gestión administrativa de la fábrica de calzado LIWI aplicando indicadores de gestión.
- Análisis financiero sobre la rentabilidad que se genera en un periodo contable
- Proponer una guía de procedimientos para la determinación de los procesos de producción.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

Luego de revisar varios trabajos investigativos se presenta los siguientes antecedentes:

Urvina J “Gestión de la producción y su incidencia en las ventas”, quien concluye:

- El manejo adecuado de la gestión de la producción permite que muchas empresas reduzcan sus gastos operativos, incrementen su productividad y aumenten sus ventas, el cual beneficia a la empresa en su rentabilidad.
- La participación activa de los clientes internos y externos permite el mejoramiento continuo de los procesos, por lo que la información generada debe estar en constante retroalimentación.

CAÑAR M. “Modelo de gestión de producción y su incidencia en la calidad de los productos de la empresa Coyote Internacional Cía. Ltda. De la ciudad de Quito”

- El proceso de producción actual de la empresa impide la fluidez de las operaciones, originando acumulación de trabajo en proceso, restando la confección de productos.
- Un sistema de Producción Continuo, coadyuvará a elevar el volumen de producción, elaborando productos competitivos, de calidad solicitados por el consumidor en el que se aproveche al máximo los recursos, en beneficio tanto de los clientes externos como internos para así alcanzar los objetivos empresariales.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El paradigma que guía la presente investigación es positivista porque permite determinar alternativas de solución al problema

Presentación y descripción de la tesis, (internet, 2010) Las creencias básicas del paradigma positivista son el que el mundo es externo, el observador es independiente y la ciencia es libre de valores; el investigador debe enfocarse en los hechos, buscar leyes fundamentales, reducir los fenómenos a sus elementos y comprobar las hipótesis que formula.

El paradigma positivista será de utilidad porque a través de este se pretende explicar o predecir hechos a partir de relaciones causa efecto y la investigación busca la neutralidad, donde debe reinar la objetividad.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación no tiene varias leyes y reglamentos que se relacionan con el problema planteado entre ellos está el **Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención, con registro oficial N° 222 del 29 de junio de 1999**, en su artículo 16, literal A dice: De manera general, los comprobantes de venta serán emitidos y entregados en el momento en el que se efectúe el acto o se celebre el contrato que tenga por objeto la transferencia de dominio de los bienes muebles o la prestación de los servicios. De esta manera es claro que la factura o nota de venta debe ser entregada al momento que se realice la transacción, pero en el caso de Calzado LIWI la fecha de entrega no se cumple al cien por ciento por lo que la elaboración de la factura no se hace según lo acordado en el contrato o pedido respectivo.

Según el mismo reglamento en su artículo 25, numeral 8, literal a habla sobre las deducciones en caso de pérdidas y dice los siguiente: Son deducibles las pérdidas

causadas en caso de destrucción, daños, desaparición y otros eventos que afecten económicamente a los bienes del contribuyente usados en la actividad generadora de la respectiva renta y que se deban acaso fortuito. Cabe señalar que en la producción del calzado permanentemente se dañan cueros, materiales, plantas, entre otros, con lo cual se pueden considerar como parte de los gastos deducibles que pueden servir a la empresa para que sean tomados en cuenta al momento de realizar la declaración del impuesto a la renta que se lo realiza de manera anual.

La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, con registro oficial 94 del 23 de diciembre de 2009, expresa en su artículo 52: Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.

De esta manera queda expresado que el Impuesto al Valor Agregado se grava cuando se realiza la transferencia de dominio de productos y servicios. Para la fábrica de Calzado LIWI el no entregar a tiempo sus productos ocasiona que se incumplan con las fechas de pago acordadas entre el cliente y la empresa y el impuesto que se debe ser declarado no se cancela con los ingresos de las ventas en un cine por ciento, es decir que la empresa debe asumir cierto valor hasta que el cliente cancele la totalidad de la deuda contraída.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Visión dialéctica de conceptualizaciones

2.4.1.1 Marco conceptual de la variable independiente

GESTION ADMINISTRATIVA

Administración de empresas.

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Dicho de otra manera es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa (ORTUETA Lucas, 1992, pag. 95).

La empresa.- Unidad económica que actúa como factor dinámico en el proceso productivo de bienes o de servicios, mediante la forma de una sociedad industrial, mercantil o de prestación de servicios con el fin de obtener beneficios económicos o sociales. (DAVALOS Nelson, 1981, pag 202).

Para los fines de esta investigación mencionaremos los tipos de empresas según el sector de su actividad y según la procedencia de su capital.

Según su producción.- según su producción las empresas se subdividen en:

- **Empresas del Sector Primario:** También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- **Empresas del Sector Secundario o Industrial:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
- **Empresas del Sector Terciario o de Servicios:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

Según la procedencia de su capital - Se clasifican en:

- **Empresa Privada:** La propiedad del capital está en manos privadas.
- **Empresa Pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
- **Empresa Mixta:** Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

Prever

De pre-ver, es decir ver anticipadamente, implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es la base necesaria para la planeación. (REYES Agustín, 1976, pag. 101)

Para hacer previsión es indispensable:

- Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- Investigar los factores positivos y negativos, que nos ayuda u obstaculizan de alguna manera la búsqueda de esos objetivos.
- Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base para nuestros planes.

Teniendo en cuenta los distintos estados en que puede encontrarse nuestra mente frente a la verdad, sobre todo para la previsión del futuro encontramos tres situaciones básicas:

- a) **Certeza.-** La certeza es el conocimiento claro y seguro de algo. Quien tiene una certeza está convencido de que sabe algo sin posibilidad de equivocarse, aunque la certeza no implica veracidad o exactitud. Esto quiere decir que una persona puede afirmar que tiene una certeza y, sin embargo, la información que maneja es falsa o errónea.

- b) **Incertidumbre.**- para efectos de la previsión de lo que habrá de ocurrir, implica carecer absolutamente de elementos para poder predecir cómo se presentarán los acontecimientos de lo futuro.
- c) **Probabilidad.**- la constituye aquel estado en el que, sin estar seguros sobre el sentido en que ocurrirá un hecho, tenemos motivos serios y fundados para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra en un sentido que en otro.

Organizar

La palabra organización viene del griego “organon”, que significa instrumento. Varios autores han dado definiciones de la organización tal es el caso de Terry quién dice que la organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. (REYES Agustín, 1976, pag. 211).

Organización de la producción.

El objetivo de la organización de la producción es tener un procedimiento de trabajo que permita determinar la cantidad, el momento y la secuencia en la que se va a fabricar los productos en función de la capacidad productiva y las precisiones de la demanda transmitidas por el departamento comercial o de ventas.

Tipos de producción.- la clasificación de los tipos de producción depende de las características del producto, condiciones de entrega, inversión, lugar de trabajo, etc.; en cambio, los límites de lo que es producir casi siempre vienen fijados por el que organiza la producción.

Las clasificaciones típicas que tiene especial interés para la organización de la producción son las siguientes:

- **Producción continua.**- cuando los departamentos de ventas nos piden casi siempre los mismos productos y de ese modo llegamos a regularizar

nuestra producción. En general es la fabricación con destino a bodega, independientemente de los pedidos de los clientes. En esta producción continua la repetición y la preparación de las instalaciones (*layout*) ya simplifican muchos trámites administrativos.

- **Producción múltiple.-** cuando determinados los medios productivos que disponemos aplicamos estos talleres, máquinas y herramientas a la fabricación de lo que sucesivamente nos van solicitando.
- **Producción mixta.-** Cuando tenemos mezclados la producción continua y múltiple.
- **Producción analítica.-** Cuando tomamos como punto de partida un material del cual vamos obteniendo una serie de subproductos.
- **Producción sintética.-** toda aquellas fabricaciones que exigen cadenas de montaje.

Ciclos de producción.- el ciclo de producción consiste en comprar el material, fabricar las piezas que componen el producto, inspeccionarlos, dejándolo en condiciones de venderlo, y obtener el beneficio de la venta. Ahora bien lo que interesa, tanto a la buena marcha de la empresa como a su economía es que este ciclo sea lo más corto posible.

En cuanto al material, el proceso de definición recorre las siguientes etapas:

1. Material necesario.- hace falta estudiar la clase y forma de la materia prima para que, teniendo en cuenta la serie, resulte el costo más bajo por pieza. Hemos de advertir que en la mayoría de los casos la clase y forma del material influye también en el costo de fabricación.
2. Una vez determinado la clase y forma se debe calcular la cantidad necesaria por pieza en metro, kilos, etc.
3. Calidad de materia prima. Esta ha de ser la que origine el coste más bajo por pieza terminada. No interesa una calidad inferior, que a causa de del gran número de piezas defectuosas y entorpecimientos de producción originen un costo superior, ni tampoco una calidad tal que también se

encarezcan, aunque la pieza tenga propiedades superiores, pero innecesarias.

4. Que llegue el material exactamente cuándo debe empezar la fabricación de la pieza a que se destina, con un margen de tiempo para su control de calidad y cantidad. No interesa tener invertido capital en materiales que permanecen inactivos en la bodega.

En cuanto a las máquinas y la mano de obra tendremos que conseguir:

1. Efectuar las piezas en las máquinas que nos produzcan piezas de calidad necesaria al coste más bajo. Y prever cuando podrá efectuarse el trabajo.
2. Coordinar entre si las distintas operaciones que corresponden a las piezas de cada conjunto para que estas lleguen a las líneas de montaje en la cantidad y tiempos debidos.
3. Que la inactividad de las máquinas y operarios por falta de material y trabajo previsto sea nula. Para esto debe preverse cada trabajo con anticipación, que llegue a la máquina el material con su debido tiempo, así como también prever su puesta a punto con la debida antelación para que al terminar un trabajo encuentre otra máquina preparada para ejecutar el siguiente trabajo que su proceso comprende.
4. Que en cada operación se utilice el tiempo debido.
5. Determinar de antemano después de que operación se debe hacer control de calidad y cantidad, con instrucciones claras y precisas, para saber en qué consiste este control.
6. Determinar el número de piezas defectuosas.

2.4.1.2 Marco conceptual de la variable dependiente

REDUCCIÓN DE RENTABILIDAD

ESTADOS FINANCIEROS.

- Balance general.
- Estado de pérdidas y ganancias del ejercicio.

Balance General: revela la situación actual de una empresa y su relación con terceros y propietarios, a una fecha de corte. Representa la situación de los activos, pasivos y el patrimonio, en un momento determinado. Por lo tanto, podemos decir que es como una foto tomada de la Empresa cooperativa en esa fecha.

Activos: Los activos representan el dinero en efectivo y todos los bienes de propiedad del negocio o empresa, que se pueden apreciar en dinero. Ejemplo: Efectivo, edificios, terrenos, maquinarias, cuentas por cobrar.

Pasivos: Los pasivos están conformados por las obligaciones o deudas que la Empresa tiene contraídas con otras personas y que por lo tanto habrá que cancelar. Ejemplo: Cuentas por pagar, documentos por pagar, etc.

Patrimonio: El Patrimonio representa el capital líquido o neto que tiene la Empresa, es decir la diferencia que resulta de restar los pasivos de los activos; esta expresión es la que se denomina ecuación fundamental de la contabilidad.

CONCLUSIÓN: $\text{Activos} - \text{Pasivos} = \text{Patrimonio}$

Estado de Pérdidas y Ganancias del Ejercicio: también es llamado Estado de Resultados, ellos representa el valor de los excedentes o pérdidas determinados al cierre del ejercicio económico. Incluye indicadores de ventas, costo de ventas, excedente bruto, costos de operación, de ventas, de administración, utilidad operacional, otros ingresos, otros egresos, excedente antes de impuestos, provisión para impuestos, excedente neto.

Los estados de resultados, pueden tener un análisis vertical y horizontal. El vertical es una técnica sencilla que consiste en tomar un sólo periodo y relacionar

cada una de sus partes; es estático pues no tiene en cuenta los cambios ocurridos en el tiempo. Por su parte el análisis horizontal, se refiere a los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y por lo tanto requiere de dos o más estados financieros de la misma clase; es un estado dinámico. Lo ideal es la combinación de ambos análisis, pues son complementarios. (Internet: 2012).

ANÁLISIS FINANCIERO

Es un instrumento para la dirección estratégica de las empresas. Su objetivo general es brindar las herramientas básicas necesarias para aproximarse adecuadamente al proceso de evaluación y toma de decisiones.

Consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de operaciones de la empresa y observar los cambios presentados.

La presentación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

Todo lo que se haga en la cooperativa debe estar encaminado a maximizar el valor de la empresa, de la participación de los propietarios, resaltando el papel de los resultados a largo plazo y no en un corto plazo, pero con un bajo sacrificio de permanencia del negocio en el mercado.

Aspectos a tener en cuenta para el análisis financiero

Aspectos externos: La situación económica mundial, situación económica nacional, la situación del sector y la situación política y aspectos.

Aspectos internos: La administración, las relaciones laborales y el clima organizacional.

De esta manera queda claro que un análisis financiero no es un frío cálculo de indicadores o una interpretación de cifras aisladas de la realidad, por el contrario debe estar enmarcado dentro del conjunto de hechos o situaciones que forma el medio ambiente de la empresa cooperativa, siendo así un medio y no un fin en sí mismo.

Es un proceso que comprende la recopilación, comparación, interpretación y estudio de los estados financieros y demás informes de la empresa, ayudando así a los administradores en la toma de decisiones. Es decir, es una herramienta de gestión, y sub-proceso exige la evaluación cuidadosa y permanente de rentabilidad y riesgo.

El análisis financiero le interesa a la administración de la cooperativa, los asociados, los bancos y acreedores, las cámaras de comercio, las entidades de control y la administración de impuestos.

Entendemos entonces los estados financieros como la expresión cuantitativa de los resultados de la gestión. Los estados financieros se preparan para presentar un informe periódico acerca de la situación de la entidad solidaria, los procesos de la administración y los resultados obtenidos durante el periodo que se estudia.

Razones de Liquidez. Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tendencia de activos líquidos, más no a la capacidad de generación de efectivo. Algunos ejemplos de este tipo de razones son las siguientes:

- **Capital de trabajo:** representa la inversión neta den recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

- **Razón Corriente:** mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído; por ejemplo, una razón corriente de 1,5, implica que por cada unidad de financiamiento a corto plazo, se tienen una y media unidad monetaria en inversión a corto plazo.

$$\text{Razón corriente} = \text{Activo Corriente} \div \text{Pasivo Corriente}$$

- **Prueba ácida:** se deriva de la anterior, ya que a la inversión a corto plazo se le extrae el inventario, por considerarse un activo muy poco líquido. Mide entonces el número de unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo.

$$\text{Prueba ácida} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) \div \text{Pasivo Corriente.}$$

Razones de Apalancamiento. Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio). Son ejemplos de razones las siguientes:

- **Razón de Endeudamiento:** mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbra presentar en forma de porcentajes. Por ejemplo, una razón de endeudamiento de 0,4 indica que el 40% del total de la inversión (Activos totales) ha sido financiada con recursos de terceros (endeudamiento).

$$\text{Endeudamiento: Total Pasivo} \div \text{Total Activo.}$$

En vista de los hábitos de empresarios, de evitar en lo posible el endeudamiento a largo plazo y tratar de financiar su operación con fondos a corto plazo, es recomendable fraccionar este índice en corto y largo plazo, así:

$$\text{Endeudamiento a corto plazo: Pasivo corriente} \div \text{Total Activo.}$$

Endeudamiento a largo plazo: Pasivo a largo plazo ÷ Total Activo.

- **Razón de Autonomía:** mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios. Es complementaria a la de endeudamiento, por lo que la suma de las dos debe ser igual a 1

$$\text{Autonomía} = \text{Total Patrimonio} \div \text{Total Activo}$$

- **Razón de apalancamiento externo:** mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios. Indica cuantas unidades monetarias han venido de afuera del negocio, por cada unidad provista por los propietarios.

$$\text{Apalancamiento externo} = \text{Total Pasivo} \div \text{Total Patrimonio}$$

- **Razón de apalancamiento interno:** representa exactamente lo opuesto a la anterior, es decir, cuántas unidades monetarias han sido aportadas al financiamiento de la inversión por los accionistas, por cada unidad monetaria tomada de terceros.

$$\text{Apalancamiento interno} = \text{Total Patrimonio} \div \text{Total Pasivo}$$

Razones de Actividad. Evalúan la habilidad con la cual la empresa utiliza los recursos de que dispone. Las más conocidas son las siguientes:

- **Días de inventarios:** Hipotéticamente evalúa cuantos días podría operar la empresa sin reponer sus inventarios, manteniendo el mismo nivel de ventas.

$$\text{Días de inventario} = (\text{Inventarios} \times 360) \div \text{Ventas}$$

- **Rotación de inventarios:** indica el número de veces en que, en promedio, el inventario ha sido expuesto.

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{Ventas} \div \text{Ventas}$$

Tanto en los días de inventario, como en la rotación de los mismos, la partida de las ventas puede ser sustituida por el costo de ventas

- **Días de cuentas por cobrar:** también conocido como días de ventas en la calle, porque representa, en promedio, el número de días que la empresa está tardando en recuperar sus ventas.

$$\text{Días de cuentas por cobrar} = (\text{Cuentas por cobrar} \times 360) \div \text{Ventas}$$

- **Rotación de cuentas por cobrar:** indica el número de veces que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \text{Ventas} \div \text{cuentas por cobrar}$$

Tanto en los días de cuentas por cobrar, como en la rotación de las mismas, la partida de ventas puede ser sustituida por Ventas a Crédito

Razones de Rentabilidad. Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles. Por esta definición la mayoría de los ejemplos tienen que ver con la relación de la utilidad neta con ciertos elementos de los estados financieros.

- **Margen de utilidad Bruta:** Mide en forma porcentual, la porción de ingresos que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas (costos operativos, costos financieros, impuesto a la renta, etc.)

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = (\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) \div \text{Ventas}$$

- **Margen de utilidad en operaciones:** en las finanzas modernas, este es uno de los indicadores de mayor relevancia, porque permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus operaciones de financiamiento.

$$\text{Margen de Utilidad en operaciones} = \text{Utilidad en operaciones} \div \text{Ventas}$$

- **Margen de utilidad antes del impuesto:** permite medir cuanto ha ganado la empresa antes de aplicar los cargos por conceptos de Impuesto a la renta.

Margen de Utilidad antes de I.R. = Utilidad antes de I.R. ÷ Ventas

- **Margen de utilidad Neta:** mide el porcentaje que está quedando a los propietarios por operar la empresa.

Margen de Utilidad Neta = Utilidad Neta ÷ Ventas

2.4.2 Gráficos de inclusión interrelacionados

2.4.2.1 Súper-ordinación conceptual

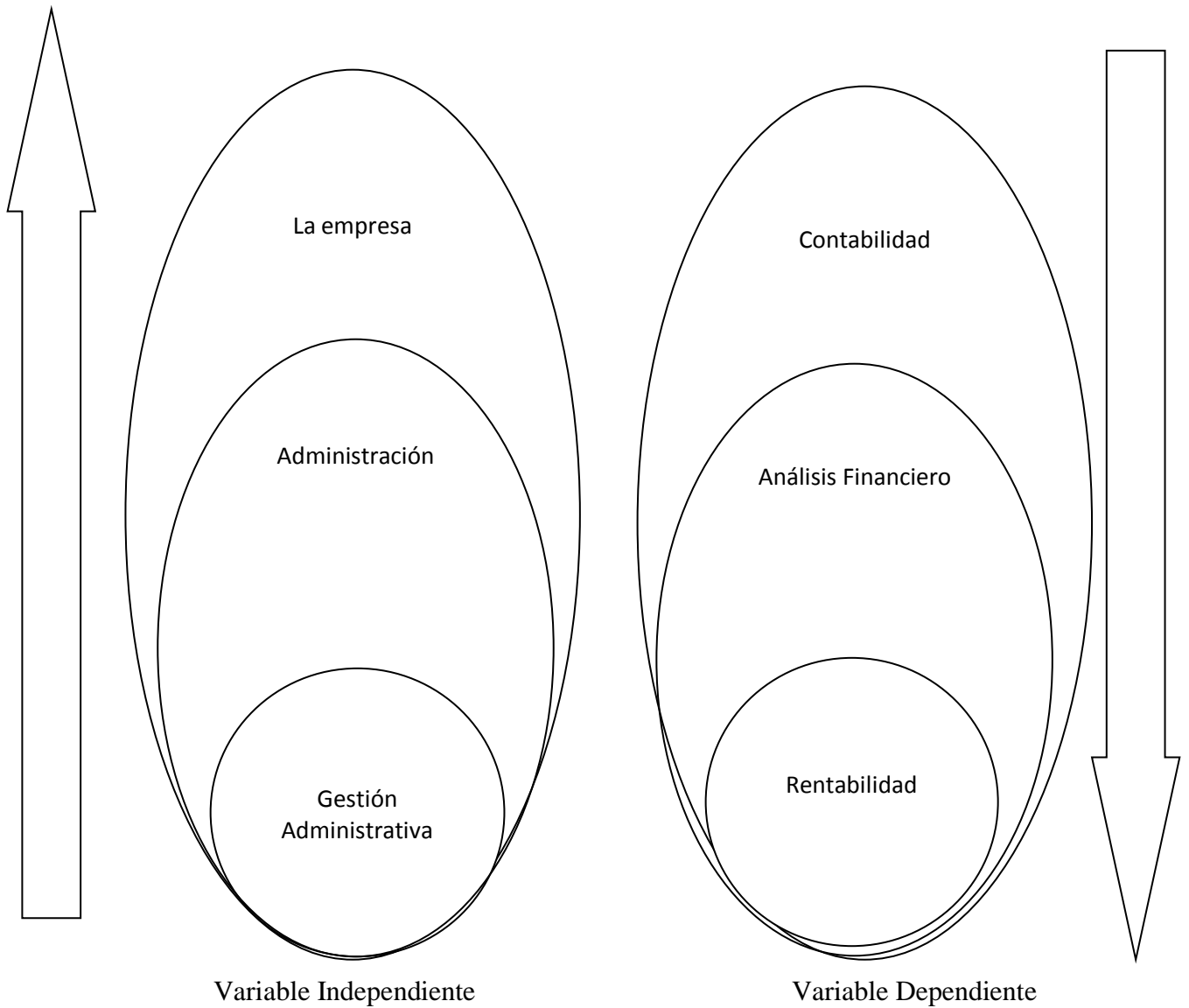


Gráfico No 2: Súper-ordinación conceptual

Elaborado por: El Investigador

2.4.2.2 Sub-ordinación conceptual

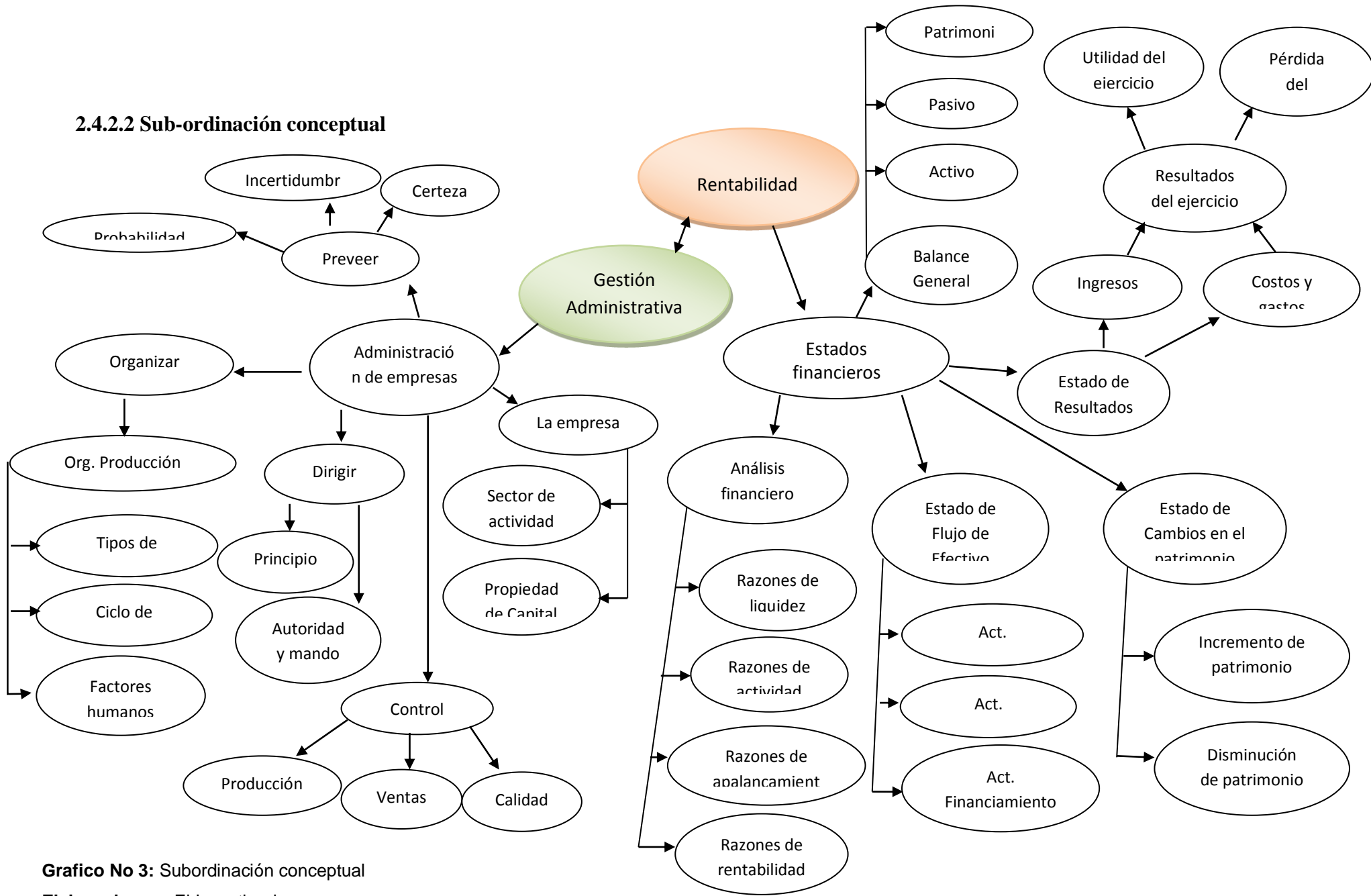


Grafico No 3: Subordinación conceptual
Elaborado por: El Investigador

2.5 HIPÓTESIS

Es la gestión administrativa deficiente lo que influye en la reducción de la rentabilidad de la fábrica de calzado LIWI de la ciudad de Ambato.

2.5 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

2.6.1 Variable independiente

- Gestión administrativa deficiente

2.6.2 Variable dependiente

- Reducción de la Rentabilidad

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

La siguiente investigación es predominantemente cualitativa porque los objetivos y el proceso de la investigación son conocidos tanto por el investigador y por la población de Calzado LIWI, la cual participa activamente; haciendo que este proceso de investigación se lo ejecute de forma conjunta, aprovechando esta oportunidad para formar a la población ya que se busca el desarrollo del medio.

Mario Tamayo (1998: Pág. 49), define que “La investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto esta en el campo de estudio.”

Según la **Universidad de Venezuela Simón Bolívar (Internet: 2011)** explica que la metodología cualitativa no se trata, por consiguiente, del estudio de cualidades separadas o separables; se trata del estudio de un todo integrado, que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.

De esta manera, la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.

Algunas de las características de la metodología cualitativa según la **Universidad Pedagógica Nacional de México (2011: Internet)** son:

- ✓ Los fundamentos filosóficos en los que se basa la metodología cuantitativa son los de la fenomenología, la fenomenología es la ciencia que estudia la relación que hay entre los hechos (fenómenos) y

el ámbito en que se hace presente esta realidad, es decir estudia la esencia de las cosas.

- ✓ Por investigación cualitativa se entiende un tipo de investigación que conlleva procesos inductivos, generativos, constructivos y subjetivos.
- ✓ Se orienta a la comprensión profunda de un fenómeno.
- ✓ Es inductiva, es decir que comienza con la recogida de datos mediante observación empírica.
- ✓ En la metodología cualitativa se interesa por capturar y descubrir significados una vez que el investigador se sumerge en los datos.
- ✓ Las medidas son creadas para el propósito que se estudia y son específicos para el contexto o el observador.
- ✓ Los datos se presentan en forma de palabras que provienen de documentos, observaciones o transcripciones.

La utilidad que va a tener el enfoque de investigación cuantitativo en el presente trabajo es:

- ✓ La observación de cada cargo de trabajo para determinar la manera correcta de realizar los procedimientos exactos para cada puesto.
- ✓ La comprensión de la totalidad del proceso de trabajo de Calzado LIWI, en todas sus áreas para poder recomendar la mejor forma de proceder para las diferentes actividades.
- ✓ La búsqueda de datos concretos que den la pauta de los errores que se producen por las diferentes formas de proceder en algún cargo y evitarlos.

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. De Campo

De acuerdo con **Cázares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio (2000:18)**, la investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos.

Las técnicas usualmente utilizadas en el trabajo de campo para el acopio de material son: la encuesta, la entrevista, la grabación, la filmación, la fotografía, etc.; de acuerdo con el tipo de trabajo que se está realizando, puede emplearse una de estas técnicas o varias al mismo tiempo.

Según Yibetza Romero y Miguel Ángel Castro (2010: Internet), la investigación de campo se caracteriza porque los problemas que estudia surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de lugar donde está planteado el problema.

La investigación de campo se utilizó para identificar el problema y para realizar encuesta, entrevista y la observación.

3.2.2. Bibliográfico – Documental

Según, **María José Valdivia (2010: Internet)**, es una amplia búsqueda de información sobre una cuestión determinada, que debe realizarse de un modo sistemático, pero no analiza los problemas que esto implica.

Por su parte, **La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005: 7)** señala como características que los estudios documentales son:

- ✓ Estudios de desarrollo teórico: presentación de nuevas teorías, conceptualizaciones o modelos interpretativos originales del autor, a partir de análisis crítico de información empírica y teorías existentes.

- ✓ Revisiones críticas del estado del conocimiento: integración, organización y evaluación de la información teórica y empírica existente sobre un problema, focalizando ya sea en el progreso de la investigación actual y posibles vías para su solución, en el análisis de la consistencia interna y externa de las teorías y conceptualizaciones para señalar sus fallas o demostrar su superioridad de unas sobre otras, o en ambos aspectos.
- ✓ Estudios de educación comparada: análisis de semejanzas, diferencias y tendencias sobre características o problemas de la educación en el contexto de realidades socioculturales, geográficas o históricas diversas, con fundamento en información publicada.
- ✓ Estudios de investigación histórica, literaria, geográfica, matemática u otros propios de las especialidades de los subprogramas, que cumplan con las características señaladas en el numeral anterior.

Para algunos el tomo de la investigación bibliográfica es una amplia búsqueda de información sobre una cuestión determinada, que debe realizarse de un modo sistemático, pero no analiza los problemas que esto implica. Tomar grandes determinaciones para poder tomar decisiones en su máxima totalidad como apoyo de investigación, con el conjunto de conocimientos y técnicas que el estudiante, profesional o investigador deben poseer como y desde un principio y en las tareas más elementales, se educa al futuro investigador en los principios fundamentales de la investigación.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Exploratoria

Según, **Naresh Malhotra (2009: Internet)**, es aquella que busca explorar o examinar, es decir obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.

Se podrá determinar para los siguientes propósitos dentro de las características:

- ✓ Formular o definir un problema con más precisión.
- ✓ Para describir características de grupos relevantes, como trabajadores, vendedores, organizaciones, etc.
- ✓ Para determinar el porcentaje de unidades en una población específica que muestre cierto comportamiento.
- ✓ Para determinar las percepciones de características del producto.
- ✓ La hipótesis en este tipo de investigación se realiza anticipadamente, lo que permite definir la información de manera clara.
- ✓ Un diseño de investigación descriptiva requiere una especificación precisa de quién?, cuando?, donde?, por qué?, cómo?

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Según **Francisco Azorin Poch (Internet: 2005-3)** “es el conjunto total de individuos, objetos y medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. Entre estas tenemos:

Homogeneidad.- que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación. Por ejemplo, si se fuera a investigar la incidencia de la drogadicción entre jóvenes mujeres adolescentes, entonces hay que definir claramente las edades que comprenden la adolescencia y cuando se seleccione la población asegurarse de que todas las personas entrevistadas sean de la misma edad determinada y del sexo femenino.

Tiempo.- se refiere al periodo de tiempo donde se ubicará la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.

Espacio.- se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.

Cantidad.- se refiere al tamaño de la población. El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta el tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, a demás que la falta de recursos y tiempo también nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar.

La población es un término definido desde la Demografía y señala la cantidad de personas que viven en un determinado lugar en un momento en particular. Si bien se trata de un concepto que se define en términos bastante sencillos, el estudio de la población es, sin duda, de gran aporte para múltiples disciplinas”.

En la presente investigación se trabajó con una población de 30 empleados de la fábrica de calzado LIWI (**Ver Cuadro 1**)

Cuadro N° 1 Nómina de empleados

Fábrica de Calzado LIWI

1	CUNALATA PEREZ CARLOS ALFONSO	CORTE
2	NARVAEZ GUEVARA CARMEN EUFEMIA	CORTE
3	DIAZ NAVEDA DANNY MARCELO	CORTE
4	VILLAGRAN FRANKLIN	MONTAJE
5	SANCHEZ PADILLA CESAR EDUARDO	RAYADO
6	PADILLA GALLO POLA NATIVIDAD	DESTALLADO
7	SANGA MOROCHO JHOON EDISSON	TROQUELADO
8	LLUNDO TENEDA YESSICA MARIA	AYUD. APARADO
9	MAIZANCHE MAIZANCHE HECTOR OSVALDO	APARADO

10	BALTAZACA UGSHA NELSON HERNAN	APARADO
11	SAILEMA TORRES EDISSON FABIAN	MONTAJE
12	SALTOS NUÑEZ CARLOS VINICIO	MONTAJE
13	ALCOSSER MOROCHO DIEGO ARMANDO	MONTAJE
14	RUMIPAMBA CARANQUI SAUL	MONTAJE
15	QUINATA ENCARNACION DARWIN EFRAIN	MONTAJE
16	RUMIPAMBA YANTALEMA CARLOS ALFREDO	MONTAJE
17	VACA PERES GLADDYS BEATRIZ	TERMINADO
18	CHULCO AZOGUE MERCY LUCIA	TERMINADO
19	YANZAHUANO ASQUI IRENE CECILIA	TERMINADO
20	RUIZ FLORES EDISSON ADOLFO	DESPACHADOR
21	MUÑOZ GARCES EDGAR VINICIO	PRODUCCIÓN
22	TOAZA CEPEDA PEDRO JAVIER	VENTAS
23	LAICA CHIMBO EDGAR JAVIER	COMPRAS
24	CALAPIÑA SANCHEZ PAULINA ELIZABETH	CONTABILIDAD
25	MONTERO BUSTILLOS CARLOS ANIBAL	DISEÑO
26	VILLAVICENCIO ZANIPATIN AMADA GRECIA	ADMINISTRACIÓN
27	ESPIN BRITO ANA GABRIELA	APARADO
28	QUISHPE PILATUÑA EDISON BENJAMIN	MONTAJE

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: Pedro Javier Toaza

3.4.2 Muestra

Según **Jesús Córdova (2010: Internet)**, la muestra, es una pequeña parte o porción de la población que se selecciona cuando esta es muy grande, extensa o infinita; en este sentido se trata de un conjunto finito o reducido de individuos (personas, animales, objetos o cosas), con los cuales es y será siempre más fácil abordar y estudiar una población o universo determinado.

Según **Francisco Leiva Zea (1980: 17, 18)**, el éxito de una investigación realizada por el método de muestreo depende, en gran parte, de la selección acertada de la muestra. Para ello, el investigador debe tener en cuenta estos factores que constituyen otras tantas características de una buena muestra:

- Que sea representativa, esto es, que represente en verdad a todo el universo o población, salvo el margen de error aceptable.
- Que el margen de error posible esté dentro del límite aceptado por los estadísticos.
- Que su tamaño sea conveniente, de tal manera que los resultados de la investigación no sean dudosos por haber tomado una muestra demasiado pequeña.

La presente investigación no requiere el cálculo de la muestra porque se dispone de todos los recursos y además se trabajará con el total de la población.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Gestión administrativa</p> <p>Se puede definir como la acción o ejecución de administrar, es la capacidad que tiene la empresa para definir, alcanzar y evaluar sus metas u objetivos, utilizando al máximo los recursos con los que dispone apoyados por el talento humano de las personas que conforman la organización.</p>	Empresa	Venta de calzado al por mayor y menor	¿Qué porcentaje ocupa dentro del mercado nacional Calzado LIWI?	Encuesta # 01 (ver anexo n° 3)
	Gerencia	Los pedidos del almacén aprobados por la gerencia interfieren en el desarrollo de los planes de producción	¿En qué porcentaje interfieren los pedidos de almacén en los planes de producción?	Encuesta # 01 (ver anexo n° 3)
	Sub-Gerencias: Ventas, Compras, Producción	No existe un stock definido de materiales	¿Qué materiales se consumen más?	Encuesta # 01 (ver anexo n° 3)
		No existe un adecuado control de las unidades producidas	¿Cuál es la capacidad de producción diaria en cada sector de la planta?	
		En el primer semestre del 2011 el plazo de entrega era de 23 días calendario	¿Cuántos pedidos llegaron en los 23 días a manos del cliente?	

Cuadro N° 2

Elaboración: El Investigador

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Rentabilidad</p> <p>Se podría definir a la rentabilidad como el beneficio o lucro que se obtiene de un recurso o de una inversión de dinero, de otra forma se puede decir que es el porcentaje que se refleja al dividir las ganancias para el total invertido en una acción o emprendimiento.</p>	Contabilidad	El 15% de los gastos que se registran en la contabilidad no son relacionados con el desarrollo de la empresa	¿Cuál es el porcentaje de gastos personales que se registra en la contabilidad de la empresa?	Encuesta # 01 (ver anexo n° 3)
	Financiero	Los pagos a proveedores se realizan con cheques de los clientes de LIWI	¿Qué porcentaje de los pagos a proveedores se realiza con cartera de clientes?	Encuesta # 01 (ver anexo n° 3)

Cuadro Nº 3

Elaboración: El Investigador

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **Herrera E. Luís y otros (2004: 124-136)**, la construcción de información se opera en dos fases:

- Plan para la recolección de información
- Plan para el procesamiento de la información.

3.6.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- ✓ Definición de los sujetos: personas u objetos de investigación

En la presente tuvimos contacto con los trabajadores de planta y administrativo para recolectar información.

- ✓ Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.

Se dispone de entrevistas a los trabajadores de la fábrica de calzado LIWI. (**VER ANEXO 3**).

Para obtener la información necesaria se desarrolló el siguiente proceso:

La información fue recolectada por medio de entrevistas dirigidas a los empleados tanto del sector de producción como al personal administrativo de la Fábrica de Calzado LIWI, los mismos que son parte de la población ya que se puede manejar en su totalidad por ser un grupo compacto, para conocer sus opiniones en cuanto

se refiere a los Procesos Productivos Ineficientes, estos datos serán importantes para tomar como punto de inicio del estudio.

Los datos fueron recopilados y analizados empleando el método inductivo y deductivo, los mismos que se detallaran a continuación:

- ✓ **Método inductivo.-** Es aquel que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general, es decir permite analizar casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general.
- ✓ **Método deductivo.-** Es aquel que va de lo general a lo particular, es decir parte de verdades previamente establecidas como principio general para luego explicar casos individuales y comprobar así su validez. **Víctor Hugo Abril (2008;56)**

Las técnicas empleadas para el presente trabajo son estrategias elaboradas con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos y la verificación a la hipótesis.

- ✓ **Entrevista.-** Se utilizó la entrevista, que utilizada de forma correcta o objeto de estudio.

Para el presente trabajo nos apoyamos en una encuesta dirigida a los empleados de la empresa para la investigación de la misma.

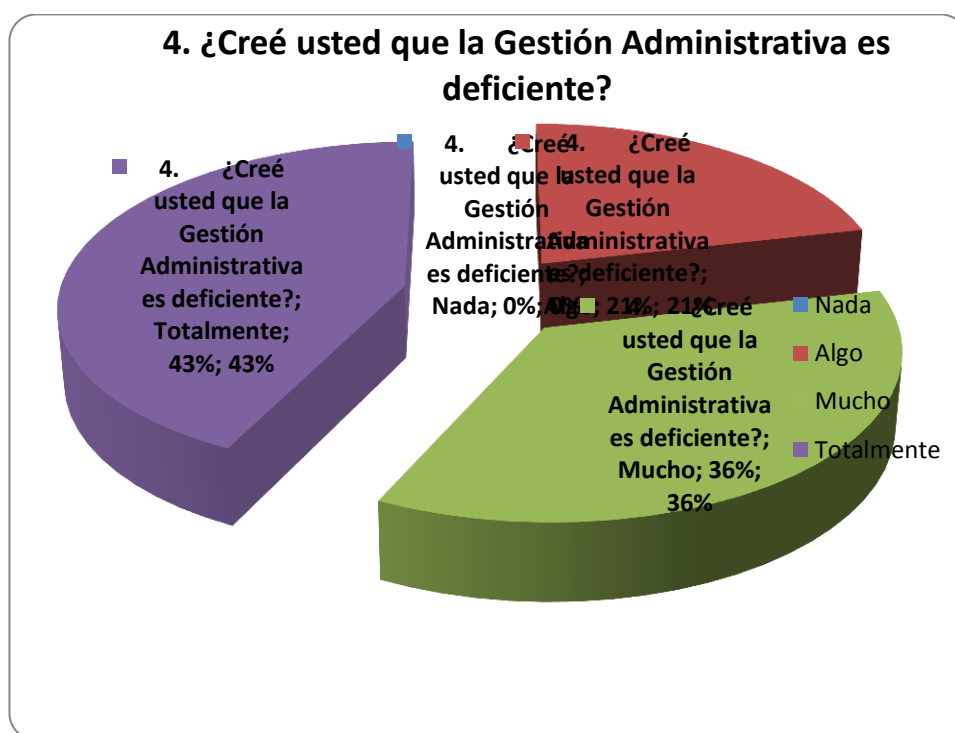
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Procesamiento

Una vez que se obtuvo la información anteriormente indicada, se procede a aplicar la metodología para el análisis del cumplimiento de los procesos productivos en cada sector de la planta según las políticas de la empresa indicado en los estatutos y reglamentos de la misma.

- ✓ Revisión crítica, es decir depuración de la información errónea, contradictoria o incompleta.
- ✓ Revisión de los datos que se recolectaron, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- ✓ Tabulación o cuadros, manejo de información, estudio estadístico de datos para la presentación de resultados.

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	0	0%
Algo	6	21%
Mucho	10	36%
Totalmente	12	43%
Total	28	100%



3.7.2. Análisis e interpretación de resultados

- ✓ Análisis de los resultados estadísticos, acentuando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo a los objetivos e hipótesis.
- ✓ Interpretación de los resultados, cuando estos se interpreten de acuerdo al aspecto pertinente se podrán plantear conclusiones y recomendaciones, para sustentar la propuesta establecida.
- ✓ Comprobación de hipótesis, se lo hizo según los datos obtenidos, la Regulación presenta una formula ya establecida para identificar los índices aplicados para los estados financieros.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. /4.2. Análisis e interpretación de resultados

Según la encuesta aplicada a todo el personal que trabaja en la fábrica de Calzado LIWI se ha obtenido los siguientes resultados en cada pregunta:

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	22	79%
Algo	1	4%
Mucho	2	7%
Totalmente	3	11%
Total	28	100%

Cuadro N° 4

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

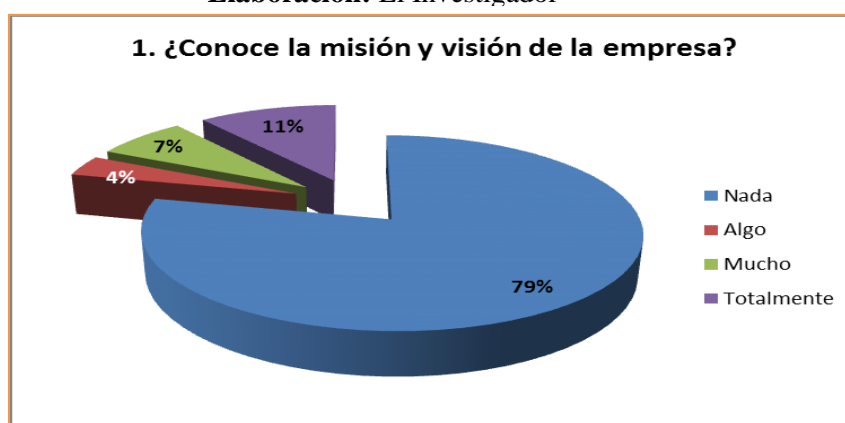


Gráfico N° 4

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 22 mencionan que no conocen nada acerca de la misión y visión de la empresa lo que corresponde un 79%, 1 persona conoce algo y representa un 4%, 2 conocen mucho y representan un 7% y 3 dicen conocer totalmente la misión y visión representando un 11%.

Interpretación:

Las respuestas que se han obtenido en las encuestas indican que no hay una difusión de la misión y visión de la empresa con sus empleados.

2. ¿Le han informado acerca de la filosofía de la empresa?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	22	79%
Algo	0	0%
Mucho	3	10,5%
Totalmente	3	10,5%
Total	28	100%

Cuadro N° 5

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

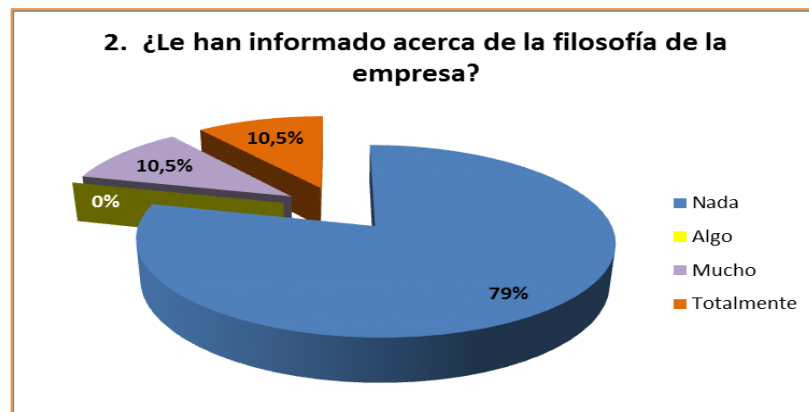


Gráfico N° 5

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 22 mencionan que no conocen nada acerca de la filosofía de la empresa lo que corresponde un 79%, 3 personas conocen mucho y las tres restantes dicen conocer totalmente la filosofía de la empresa representando un 10.5%.

Interpretación:

Los empleados de la fábrica de calzado LIWI no conocen la filosofía de la empresa, debido a la falta de difusión o comunicación por parte de la administración de la empresa.

3. ¿Creé que las actividades que desarrolla ayudan a cumplir con los objetivos de la empresa?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	0	0%
Algo	0	0%
Mucho	22	79%
Totalmente	6	21%
Total	28	100%

Cuadro N° 6

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador



Gráfico N° 6

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 22 personas indican que aportan mucho con las actividades que desarrollan y esto ayuda a cumplir con los objetivos de la empresa y 6 personas mencionan que aportan totalmente para cumplir con los objetivos de la empresa esto se refleja en un 21%

Interpretación:

Todos los empleados de la empresa han mencionado que de alguna manera aportan con sus actividades para el cumplimiento de los objetivos de la fábrica.

4. ¿Creé usted que la Gestión Administrativa es deficiente?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	0	0%
Algo	6	21%
Mucho	10	36%
Totalmente	12	43%
Total	28	100%

Cuadro N° 7

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

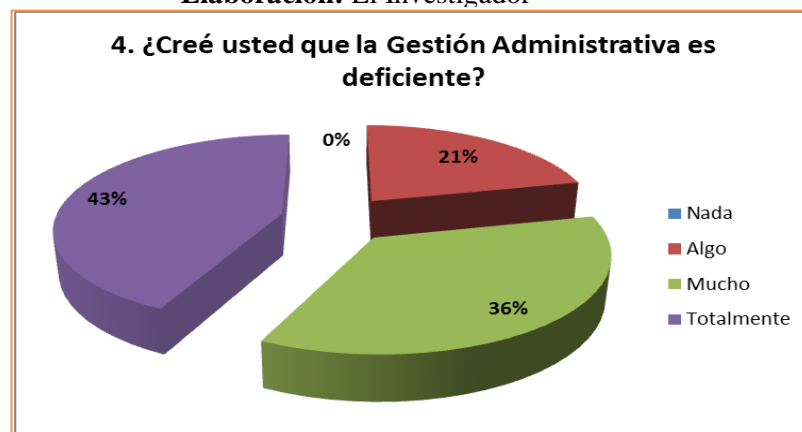


Gráfico N° 7

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 6 mencionan que la gestión administrativa es deficiente esto representa un 21%, 10 personas mencionan que es muy deficiente la administración esto equivale un 36% y 12 personas indican que es Totalmente deficiente esto representa un 43%.

Interpretación:

Los empleados de la empresa indican que la administración de la fábrica es deficiente.

5. ¿Considera usted que ha disminuido la rentabilidad en LIWI?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	6	22%
Algo	16	57%
Mucho	4	14%
Totalmente	2	7%
Total	28	100%

Cuadro N° 8

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

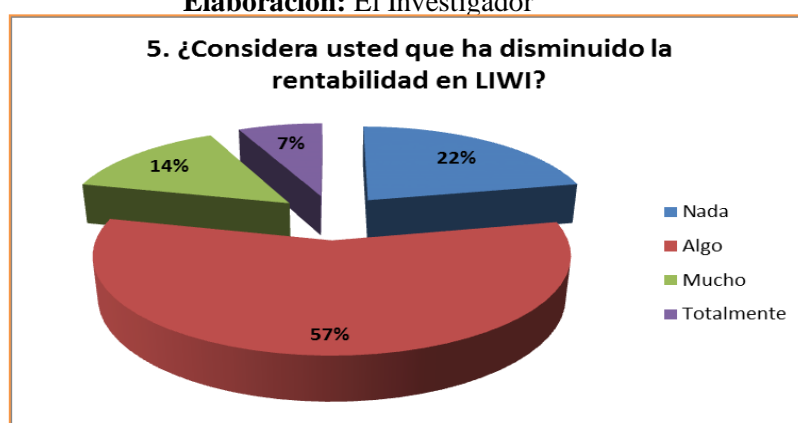


Gráfico N° 8

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 6 mencionan que no ha disminuido en nada la rentabilidad de la empresa esto representa un 22%, 16 personas mencionan que la rentabilidad a disminuido algo esto es 57%, 4 personas dicen que la rentabilidad ha disminuido mucho esto equivale 14% y las 2 personas restantes dicen que la rentabilidad a disminuido totalmente representando un 7%.

Interpretación:

La mayoría de empleados cree que la rentabilidad de la empresa ha disminuido por la disminución de las ventas y la producción

6. ¿El trabajo en su área está bien organizado?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	0	0%
Algo	21	75%
Mucho	5	18%
Totalmente	2	7%
Total	28	100%

Cuadro N° 9

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador



Gráfico N° 9

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 21 dicen que su área de trabajo esta algo organizado esto representa un 75%, 5 mencionan que su área de trabajo está muy organizado esto es un 18% y 2 personas más indican que su área de trabajo está Totalmente organizado esto equivale un 7%

Interpretación:

En una visita relámpago a la empresa se notó que los puestos de trabajo no están bien organizados, lo que hace pensar que no tienen layout o el que tiene es deficiente.

7. ¿Sus funciones y responsabilidades están definidas por escrito?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	28	100%
Algo	0	0%
Mucho	0	0%
Totalmente	0	0%
Total	28	100%

Cuadro N° 10
Fuente: Encuesta



Gráfico N° 10
Fuente: Encuesta
Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas todas indican que sus funciones y responsabilidades no están definidas por escrito esto es el 100% de la población encuestada.

Interpretación:

Ninguna persona de las que trabaja en la empresa tiene definidas sus funciones por escrito, lo que indica que las actividades se dan por órdenes verbales o por la experiencia que debe tener cada persona en su área de trabajo.

8. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	0	0%
Algo	5	18%
Mucho	20	71%
Totalmente	3	11%
Total	28	100%

Cuadro N° 11

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

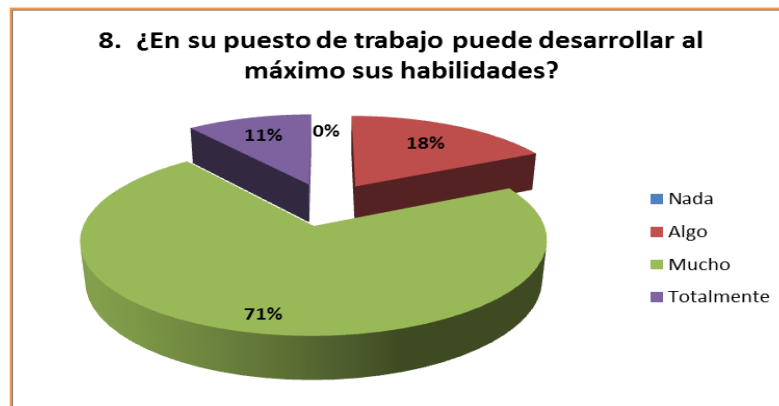


Gráfico N° 11

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 5 personas dicen que en algo pueden desarrollar al máximo sus habilidades esto equivale el 18%, 20 personas mencionan que desarrollas mucho de sus habilidades esto es un 71% y 3 personas indican que desarrollan al máximo sus habilidades esto es un 11%.

Interpretación:

De acuerdo a las respuestas se puede interpretar que los empleados desarrollan sus habilidades en un 50% en cada uno de sus puestos de trabajo, como principal causa las distintas líneas de producción existentes.

9. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	26	93%
Algo	2	7%
Mucho	0	0%
Totalmente	0	0%
Total	28	100%

Cuadro N° 12

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

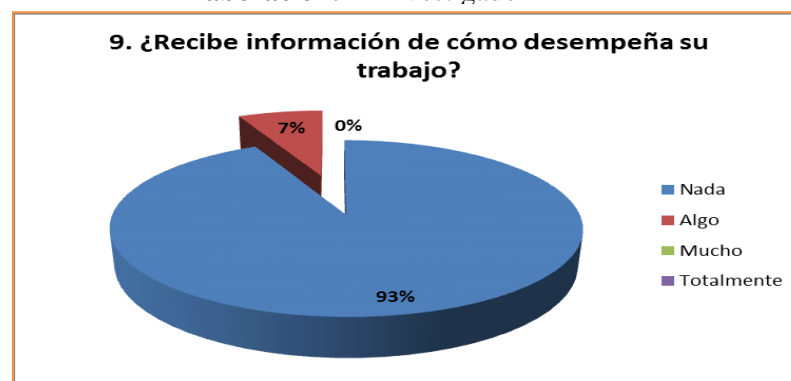


Gráfico N° 12

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 26 personas indican que no reciben ninguna información acerca de su desempeño laboral esto equivale un 93%, y 2 personas indican que reciben algo de información de cómo se desempeña su trabajo en la empresa esto es un 7%

Interpretación:

Casi todos los empleados indican que no reciben información de su desempeño laboral, esto indica que no hay un reconocimiento por logros alcanzados.

10. ¿El jefe de área demuestra conocimiento de sus funciones?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	22	79%
Algo	4	14%
Mucho	2	7%
Totalmente	0	0%
Total	28	100%

Cuadro N° 13

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

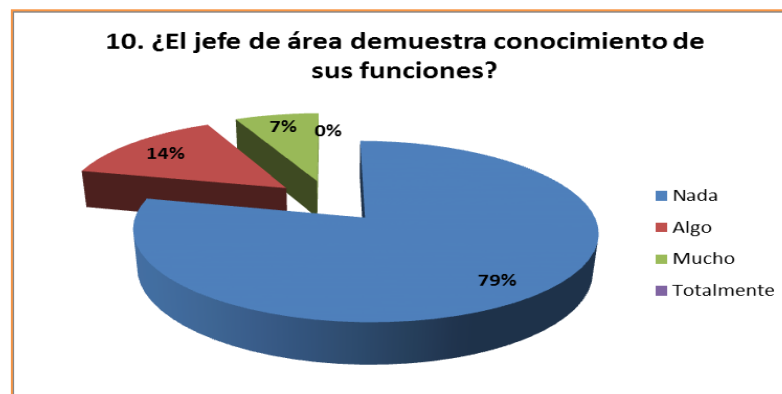


Gráfico N° 13

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 22 personas indican que su jefe de área demuestra que no conoce nada acerca de sus funciones, esto es un 79%, 4 personas indican que su jefe demuestra algo de conocimiento, esto equivale un 14% y 2 personas dicen que conocen mucho acerca de sus funciones esto representa un 7%

Interpretación:

Los empleados de producción indican que su jefe de área no demuestra conocimiento de sus funciones, por falta de experiencia en la producción de calzado y porque su trabajo no es planificado.

11. ¿El responsable de área soluciona problemas de manera eficaz?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	20	71%
Algo	5	18%
Mucho	3	11%
Totalmente	0	0%
Total	28	100%

Cuadro N° 14

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

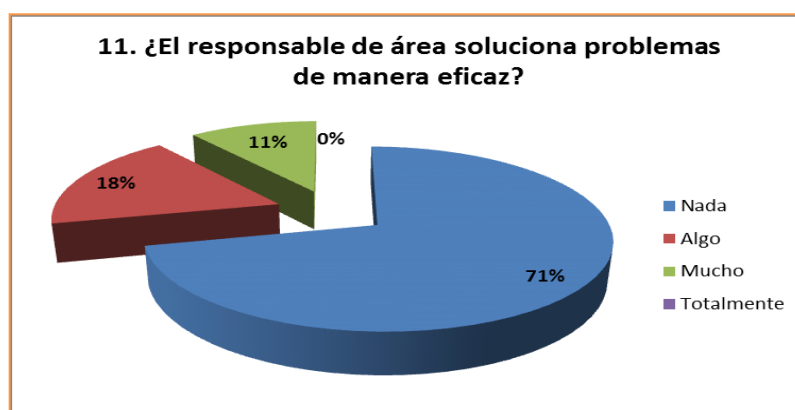


Gráfico N° 14

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 20 personas mencionan que el responsable de área no soluciona los problemas de manera eficaz esto representa un 71%, otras 4 personas dicen que en algo el responsable de área resuelve los problemas esto representa un 18% y 3 personas indican que solucionan mucho los problemas de manera eficaz esto es un 11%.

Interpretación:

Los problemas de la empresa no son resueltos de manera eficaz por falta de actuación oportuna del responsable de área.

12. ¿El jefe de área delega eficazmente funciones y responsabilidades?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	22	79%
Algo	4	14%
Mucho	2	7%
Totalmente	0	0%
Total	28	100%

Cuadro N° 15

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador



Gráfico N° 15

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 22 mencionan que su jefe de área no delega las funciones y responsabilidades de manera eficaz esto representa un 79%, 4 personas dicen que en algo delegan eficazmente sus funciones resto representa un 14% y 2 personas indican que su jefe de área delega muy eficazmente las funciones y responsabilidades.

Interpretación:

La mayoría de personas indican que no se les delega responsabilidades y funciones, esto por falta de una guía de procedimientos escrita

13. ¿El responsable de área toma decisiones con la participación del personal?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	24	86%
Algo	3	11%
Mucho	1	3%
Totalmente	0	0%
Total	28	100%

Cuadro N° 16

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

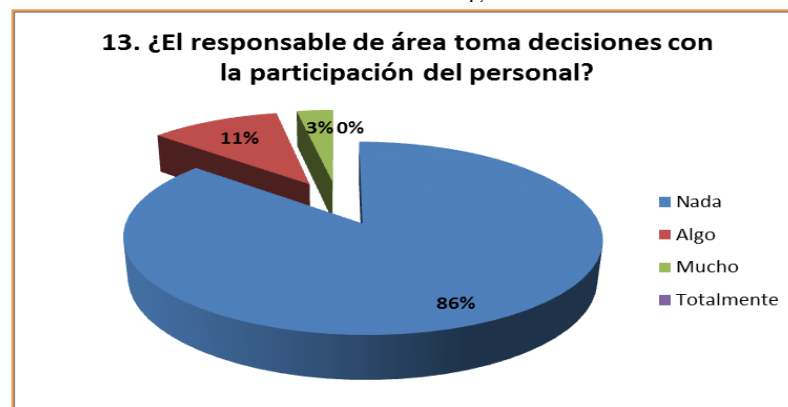


Gráfico N° 16

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 24 dicen que no son tomados en cuenta por el responsable de área para la toma de decisiones esto representa un 86%, 3 personas indican que en algo se les toma en cuenta para la toma de decisiones esto es un 11% y 1 persona dice que le toman mucho en cuenta para la toma de decisiones esto representa un 3%.

Interpretación:

Se puede interpretar que las decisiones solo las toman los jefes de área y que la participación de los obreros en la toma de decisiones es nula.

14. ¿El jefe de área toma en cuenta ideas nuevas para mejorar el trabajo?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	24	86%
Algo	3	11%
Mucho	1	3%
Totalmente	0	0%
Total	28	100%

Cuadro N° 17

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador



Gráfico N° 17

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 24 personas respondieron que el jefe de área no toma en cuenta con las ideas nuevas para mejorar el trabajo esto es un 86%, 3 personas dicen que en algo toman en cuenta sus ideas para mejorar el trabajo esto equivale un 11% y solo 1 persona dice que sus ideas son muy tomadas en cuenta representando un 3%

Interpretación:

Las ideas de los empleados de la fábrica no son tomadas en cuenta para mejorar el trabajo que desarrollan, por que las decisiones están centralizadas desde la gerencia.

15. ¿La comunicación interna funciona correctamente?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	18	64%
Algo	8	29%
Mucho	2	7%
Totalmente	0	0%
Total	28	100%

Cuadro N° 18

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

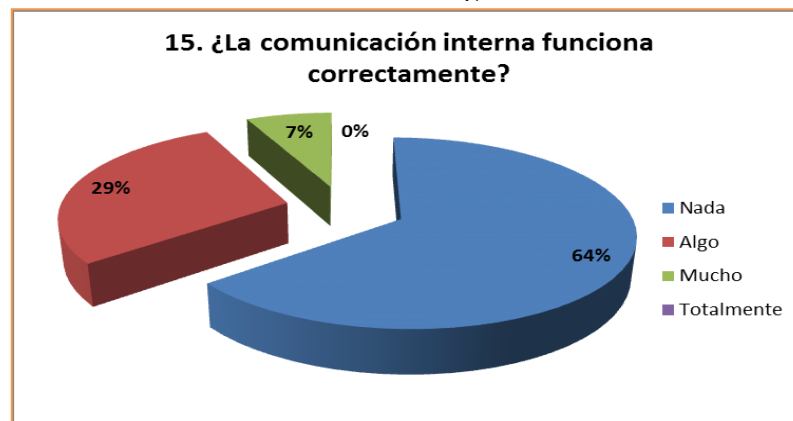


Gráfico N° 18

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 18 indican que la comunicación interna no funciona correctamente esto representa un 64%, 8 personas dicen que algo funciona la comunicación y equivale un 29% y 2 personas respondieron que la comunicación funciona mucho internamente esto es un 7%

Interpretación:

La comunicación al interior de la empresa tiene deficiencias, motivo por el cual existen errores la producción de distintas maneras, disminuyendo en ocasiones la calidad del producto final.

16. ¿Resulta fácil la comunicación entre jefes y subalternos?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	19	68%
Algo	6	21%
Mucho	2	7%
Totalmente	1	4%
Total	28	100%

Cuadro N° 19

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

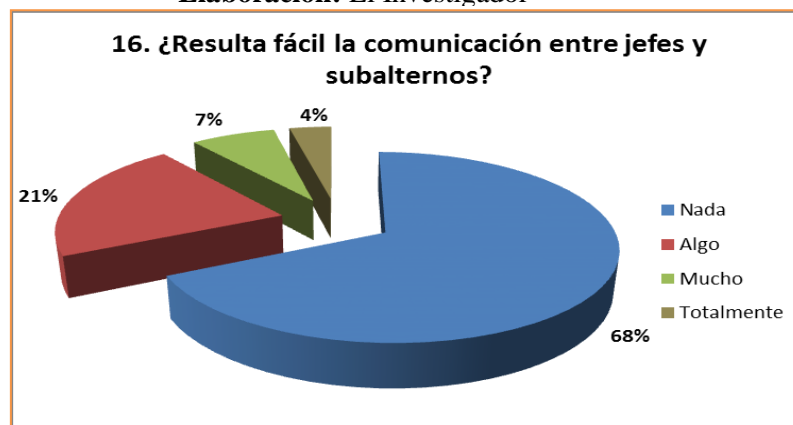


Gráfico N° 19

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 19 indican que es nada fácil la comunicación entre jefes y subalternos esto representa un 68%, 6 personas dicen que es algo fácil esto es un 21%, 2 personas mencionan que es muy fácil la comunicación esto equivale a un 7% y 1 persona menciona que es totalmente fácil dando un 4%

Interpretación:

La comunicación entre jefes y subalternos no es fácil de darse, en especial porque el gerente pasa mucho tiempo fuera de la empresa.

17. ¿Recibe usted la información necesaria para realizar su trabajo?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	15	54%
Algo	9	32%
Mucho	4	14%
Totalmente	0	0%
Total	28	100%

Cuadro N° 20
Fuente: Encuesta
Elaboración: El Investigador

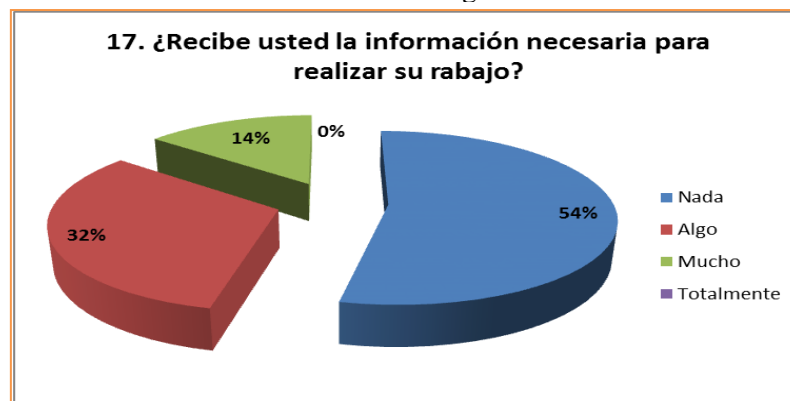


Gráfico N° 20
Fuente: Encuesta
Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 15 dicen que no reciben nada de información necesaria para realizar su trabajo esto representa un 54%, 9 personas dicen que en algo le proporcionan dicha información esto es un 32% y 4 personas mencionan que reciben mucha información para realizar su trabajo esto equivale a un 14%

Interpretación:

Luego de la encuesta se puede notar que la información que se brinda para realizar una actividad o trabajo es deficiente, ya que no se da seguimiento a cada proceso si no que cada obrero realiza su trabajo de acuerdo a su conocimiento.

18. ¿Es necesario el trabajo en equipo para desarrollar sus tareas?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	0	0%
Algo	14	50%
Mucho	8	29%
Totalmente	6	21%
Total	28	100%

Cuadro N° 21

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

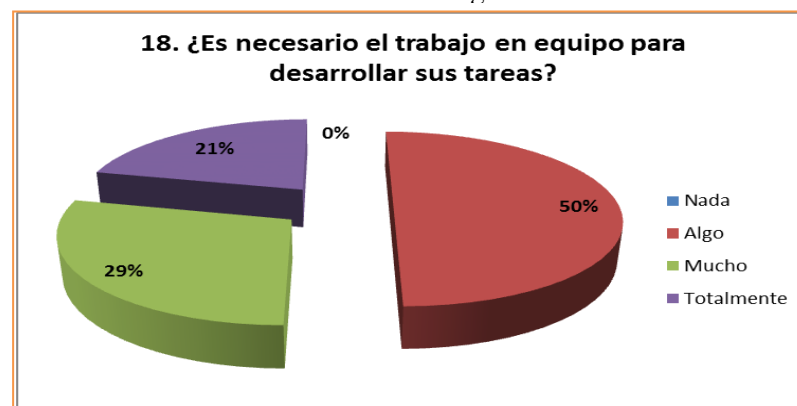


Gráfico N° 21

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 14 indican que en algo es necesario el trabajo en equipo para desarrollar sus tareas esto representa un 50%, 8 personas mencionan que es muy necesario el trabajo en equipo esto equivale un 29% y 6 personas dicen que es Totalmente necesario el trabajo en equipo esto es un 21%

Interpretación:

Esto da a notar que el trabajo en equipo es necesario para desarrollar las actividades laborales en ocasiones en menos intensidad que en otras

19. ¿Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	0	0%
Algo	17	61%
Mucho	9	32%
Totalmente	2	7%
Total	28	100%

Cuadro N° 22

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

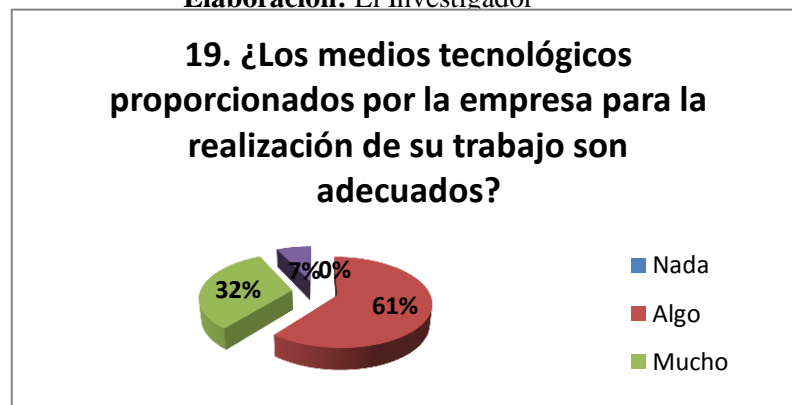


Gráfico N° 22

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 17 personas mencionan que en algo son adecuados los medios tecnológicos dotados por la empresa esto equivale un 61%, 9 personas dicen que son muy adecuados esto es un 32% y 2 personas dicen que son Totalmente adecuados los medios tecnológicos esto representa un 7%.

Interpretación:

Se Puede interpretar que los medios tecnológicos han permitido el desarrollo de las actividades laborales pero aún falta por mejorar.

20. ¿La empresa se actualiza constantemente a los avances tecnológicos?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	0	0%
Algo	20	71%
Mucho	7	25%
Totalmente	1	4%
Total	28	100%

Cuadro N° 23

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

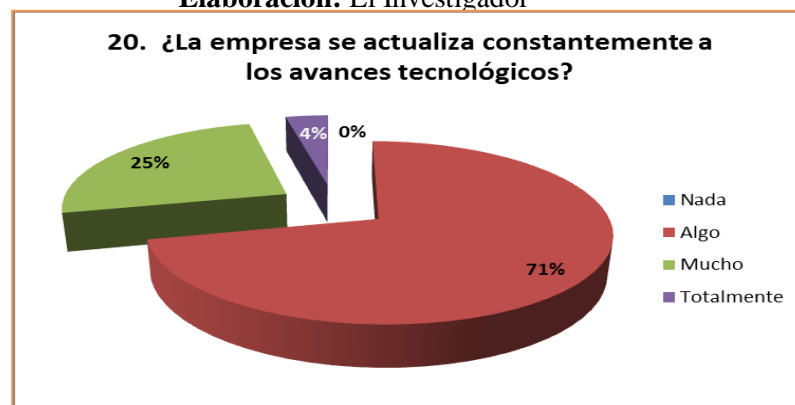


Gráfico N° 23

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 20 dicen que la empresa se actualiza algo en relación a los avances tecnológicos esto equivale a un 71%, 7 personas dicen que se actualizan mucho a la nueva tecnología esto es un 25% y 1 persona dice que se actualizan Totalmente dando así un 4%.

Interpretación:

Se puede interpretar que la empresa se va adaptando paulatinamente a los cambios tecnológicos, en especial con la adquisición de maquinaria de punta que elimina de a poco el trabajo manual para hacerlo tecnificado.

21. ¿En su área de trabajo es indispensable el uso de tecnología?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	8	29%
Algo	11	39%
Mucho	9	32%
Totalmente	0	0%
Total	28	100%

Cuadro N° 24

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

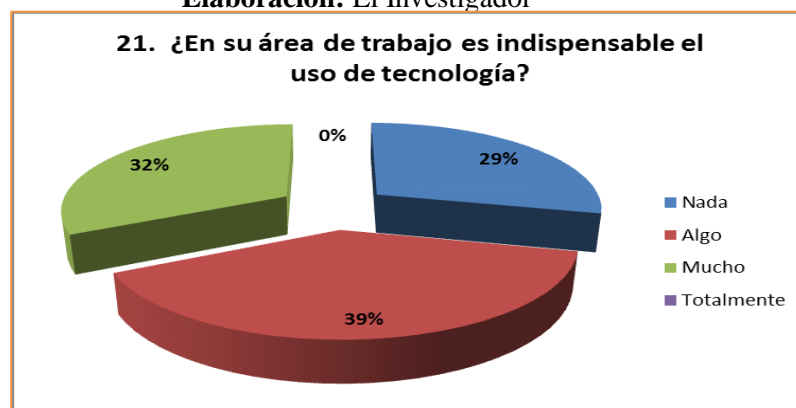


Gráfico N° 24

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 8 dicen que no es nada indispensable la tecnología en su área de trabajo esto representa un 29%, 11 personas dicen que necesitan algo de tecnología en su área de trabajo esto es un 39%, y 9 personas dicen que muy indispensable el uso de la tecnología esto equivale a un 32%

Interpretación:

Se puede decir que dentro de la empresa hay actividades manuales que no requieren de mucha tecnología y otras en las que se combinan horas hombre con maquinaria.

22. ¿Existe capacitación cuando se implementa nuevas máquinas?

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Nada	16	57%
Algo	8	29%
Mucho	4	14%
Totalmente	0	0%
Total	28	100%

Cuadro N° 25

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

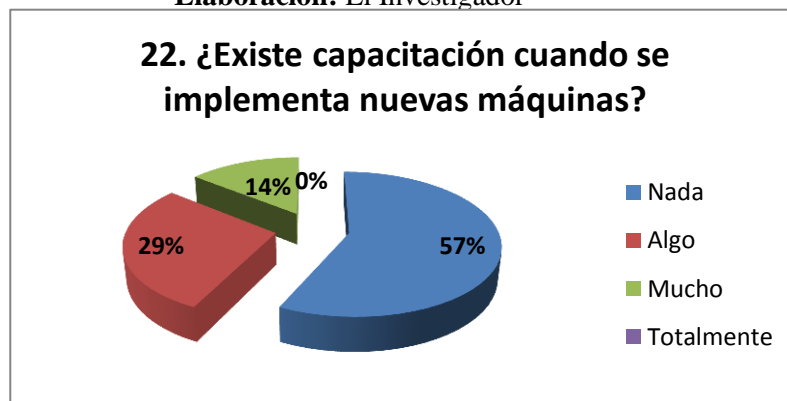


Gráfico N° 25

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

Análisis:

De las 28 personas encuestadas 16 personas indican que no se les capacita en nada referente a la implementación de nuevas máquinas esto equivale un 57%, 8 personas dicen que algo son capacitados esto es un 29% y 4 personas dicen que son muy capacitados al momento de implementar nueva maquinaria dando un 14%.

Interpretación:

De lo investigado se observa que hay poca capacitación para su personal cuando llegan nuevas máquinas, esto puede traer problemas de mal funcionamiento de las mismas.

4.3. Verificación de hipótesis

La verificación de la hipótesis planteada se efectuará a partir de los resultados obtenidos de las encuestas que se aplicaron a los empleados de la fábrica de calzado LIWI, para ello se utilizará el método Chi – cuadrado.

Para el cálculo de la tabla de frecuencia, se lo realiza a partir de los valores cuantitativos de la Preguntas N° 4 y 6 de la encuesta aplicada, las mismas que guardan relación con las variables estudiadas.

4.3.1 Tabla de Frecuencias.

4.3.1.1 Frecuencias Observadas.

PREGUNTAS	Nada	Algo	Mucho	Totalmente	TOTAL
4. ¿Creé usted que la Gestión Administrativa es deficiente?	0	6	10	12	28
5. ¿Considera usted que ha disminuido la rentabilidad en LIWI?	6	16	4	2	28
TOTAL	6	22	14	14	56

Cuadro N° 26

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

4.3.1.2 Frecuencias Esperadas

PREGUNTAS	Nada	Algo	Mucho	Totalmente	TOTAL
4. ¿Creé usted que la Gestión Administrativa es deficiente?	7	7	7	7	28
5. ¿Considera usted que ha disminuido la rentabilidad en LIWI?	7	7	7	7	28
TOTAL	14	14	14	14	56

Cuadro N° 27

Fuente: Encuesta

Elaboración: El Investigador

4.3.2 Formulación de la Hipótesis

H₀ La Gestión administrativa no influye en la reducción de la rentabilidad de la fábrica de Calzado LIWI.

H_A La Gestión administrativa influye en la reducción de la rentabilidad de la fábrica de Calzado LIWI.

4.3.3 Elección de la prueba estadística.

Chi – cuadrado.

4.3.4 Nivel de significación.

0.05 equivalente al 5 %

4.3.5 Grados de libertad

$$Gl = (f - 1) (4 - 1)$$

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

$$Gl = (1) (3) \quad Gl = 3$$

Por tanto, con 3 Grados de Libertad, tenemos un valor de la tabla Estadística de 7.815

4.3.6 Zona de rechazo

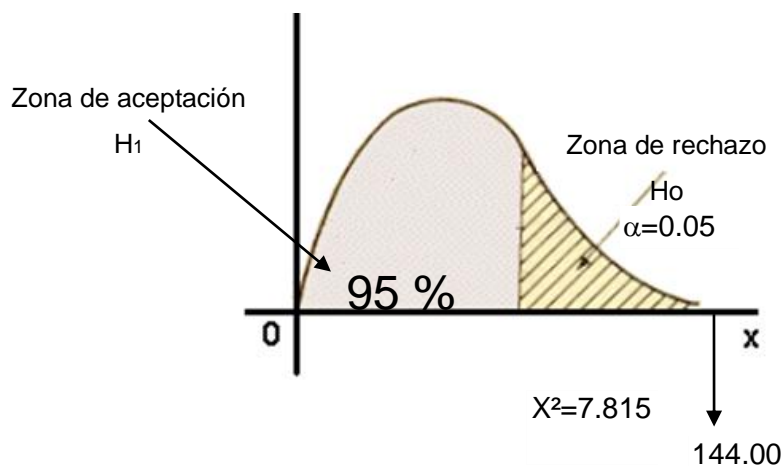


Gráfico N° 26

Fuente: El Investigador

Elaborado por: El investigador

4.3.7 Cálculo Matemático.

Fo	Fe	Fo - Fe	(Fo - Fe)²	(Fo - Fe)² - Fe
0	7	-7	49	42
6	7	-1	1	-6
10	7	3	9	2
12	7	5	25	18
6	7	-1	1	-6
16	7	9	81	74
4	7	-3	9	2
2	7	-5	25	18
56	56		200	144

Cuadro: 28

Fuente: El Investigador

Elaborado por: El investigador

4.3.8 Decisión y conclusión

X^2 está en la zona de rechazo H_0 , por lo que se acepta **H_A**

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Según el análisis realizado y sobre la base de los objetivos de la investigación se determinaron las siguientes conclusiones:

- Una vez realizada la investigación se ha concluido que los procedimientos administrativos para el personal de producción que trabajan en calzado LIWI no están claramente definidos por escrito.
- Por parte de la administración no se difunde la misión y visión de la empresa, por lo que los empleados desconocen las mismas.
- Existe una deficiente Gestión Administrativa provocada por la inexistencia de un organigrama funcional debidamente establecido.
- En ocasiones se ofrecen productos sin previo desarrollo, lo que ocasiona retrasos en la producción y calzado defectuoso.
- La capacidad tecnológica instalada no es aprovechada al máximo para incrementar la producción.
- Escasa capacitación para los empleados y obreros de manera continua, en especial cuando se adquiere nueva maquinaria y las pocas capacitaciones se limita al personal, lo que impide una difusión en centro de producción.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se propone que la gerencia disponga la elaboración guía de políticas y procedimientos por escrito, para que cada persona haga su trabajo de manera eficiente y ordenada sin saltarse ningún proceso administrativo.
- Es importante que se difunda la misión y visión de la empresa para que sus colaboradores se empoderen de la misma y contribuyan al logro y la consecución de los objetivos planteados por la organización
- Se recomienda que la administración elabore un organigrama funcional con sus respectivas asignaciones de funciones.
- Se recomienda que para la elaboración de nuevos modelos de calzado se haga un trabajo conjunto con el departamento de desarrollo del producto, lo que permitirá un diseño preciso evitando desperdicios de material e inconformidad en la producción.
- Se recomienda la contratación de un agente vendedor para que cubra las zonas desatendidas por la empresa, y además se debe sacar nuevas colecciones de zapatos según las temporadas de cada región.
- Debe existir capacitación continua para todo el personal de producción y en el caso de haber charlas estas deben ser difundidas.

CAPITULO IV

PROPUESTA

6.2 DATOS INFORMATIVOS

Título: Elaborar una guía de procedimientos administrativos para el sector de producción, que regule y defina las actividades de cada persona de la Fábrica de Calzado LIWI

Empresa: Fábrica de Calzado LIWI

Beneficiario

- Fábrica de Calzado LIWI
- Miembros delos Departamentos Contable y de Producción

Ubicación: Tungurahua, Ambato, Parroquia Celiano Monge, Av. Los Atis y El Cóndor s/n frente a Petrocomercial.

Tiempo:

Fecha de Inicio: Agosto 2012

- **Fecha de finalización:** Diciembre 2012

Equipo técnico responsable:

- El investigador –Pedro Javier Toaza
- Gerente - Propietario
- Miembros de los Departamentos Administrativos y de Producción
- **Costo:** \$999,00

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En gran parte de las empresas que se dedican a producir calzado no tienen un mecanismo que defina las actividades de cada persona que labora en ellas, lo que provoca que cada hombre o mujer haga su trabajo de acuerdo a la experiencia y conocimiento adquirido con el tiempo. Un claro ejemplo de ello es calzado LIWI que a lo largo de sus 21 años de existencia ha ido mejorando día con día, pasando de ser un taller artesanal a una fábrica con maquinaria de punta pero a pesar de ellos los procesos administrativos se los ha hecho con deficiencia, provocando que los datos proporcionados por producción y contabilidad no sean confiable o 100% reales.

Se tiene conocimiento de que Tungurahua es el mayor proveedor de calzado a nivel nacional, esto hace que existan productores artesanales, pequeñas y grandes empresas y también industrias relacionadas al ramo, haciendo que exista una competencia reñida por conseguir los mejores clientes que van desde un pequeño almacén de barrio hasta grandes cadenas multinacionales ubicadas en los mejores centros comerciales del país.

En base a lo antes expuesto los dueños de las empresas tienen puesta su mirada en las ventas y a los requerimientos de los clientes y tendencias de moda, pero no se le presta la atención suficiente a los procesos que se deben dar para que la venta llegue a su culminación exitosa. Como resultado a los procesos productivos y administrativos sin de poca importancia en muchos casos, además de una planificación empírica que funciona en un inicio pero que al finaliza trae problemas al no tener definidos los procesos de cada área de trabajo.

La historia de calzado LIWI inicia hace 21 años con la fabricación de calzado de manera artesanal en base a una sola línea de calzado que en ese entonces era botas de trabajo, arrojando una producción diaria de 35 pares al día, pero con el inconveniente que dicha producción no tenía comprador fijo, es decir se fabricaba

para vender. Hoy en día la empresa cuenta con máquinas de alta tecnología que ayudan a que los procesos sean con mayor calidad y rapidez arrojando una producción diaria de 100 pares. Hay que resaltar que hoy en día se vende para producir, es decir se fabrica exactamente lo que el cliente solicita sin tener stock de ninguna clase.

Calzado LIWI se ha enfocado en vender y vender, pero los procesos internos que se necesitan en los procesos productivos y administrativos siguen siendo empíricos, puestos en el aire, ocasionando que no exista el orden necesario para que las cosas se hagan con calidad y no solo por cantidad

Las líneas de producción de la empresa han ido en aumento, tanto así que se fabrican 10 diferentes tipos de calzado, siendo el calzado estrella el de la salud, aunque no es el más vendido su costo lo ubica en ese lugar. Lamentablemente ese crecimiento no se ve reflejado en su economía ya que no se puede tomar decisiones en base a una información incompleta y con poca veracidad, además de no tener un valor exacto de los costos que se incurren en la producción, desembocando en una falsa utilidad o perdida.

Con el transcurrir de los años la familia de colaboradores de la empresa ha ido creciendo y con ello las responsabilidades que antes eran 100% del propietario, ahora son encargadas a un responsable de Ventas, Compras, Bodega, Producción y Contabilidad, haciendo que cada uno de ellos proporcione información necesaria que permita mirar la situación de la empresa en cada una de estas dependencias.

A diario se observa nuevos problemas que se presentan por cosas que pueden parecer insignificantes y se las puede eliminar de manera definitiva, y de por medio existe el interés de la gerencia y la administración para lograrlo, obteniendo mejoras en la producción y mejorar la presencia de la marca LIWI en el mercado nacional y muy pronto internacional

6.3 JUSTIFICACIÓN

El interés para el desarrollo de la presente propuesta se basa en la elaboración de una guía de procedimiento de la fábrica de calzado LIWI para solucionar los problemas o necesidades que se han detectado en el área administrativa y de producción a causa de la planificación empírica de cada uno de los procesos que se dan a diario en la empresa, siendo importante para mantener un ordenado procedimiento de producción desde la concepción misma del pedido de calzado hasta su culminación con el cobro y seguimiento de post venta a los clientes.

Mediante el adecuado estudio la empresa estará en la capacidad de contar con un control eficiente que mejore los procesos correspondientes a cada sector de la empresa, mejorando su gestión administrativa y también su rentabilidad, teniendo en cuenta que la contabilidad se alimenta de los datos que arrojen los departamentos de producción, compras y ventas, ya que están ligados de manera intrínseca, ya que de ello depende tener resultados reales y relevantes de la situación actual de la empresa.

Es importante por cuanto, la propuesta persigue promover un alto nivel de crecimiento administrativo y financiero, tanto puertas a dentro de la empresa como fuera de ella. La propuesta es necesaria ya que en 21 años no se ha implantado un sistema en el que se indique las responsabilidades y los procesos a seguir para tener resultados de calidad y con ello un mejoramiento económico a mediano y largo plazo.

Cada uno de los colaboradores de Calzado LIWI consideran que la implementación de una guía de procedimientos es necesaria e indispensable para reducir los errores causados por no saber cuáles son sus funciones dentro de la empresa, así como también cuáles son sus responsabilidades, ya que esta propuesta incluyen políticas, funciones administrativas y procesos productivos, proporcionando de esta manera información oportuna y real de cada sector de la

empresa que ayudara a la toma de decisiones que mejoren la rentabilidad de la empresa y se reduzca al mínimo la pérdida de tiempo, materiales y demás

Se espera que a corto plazo la empresa inicie con la aplicación de esta guía de procedimientos para que los responsables de cada área de la empresa tengan mejores resultados de acuerdo a las políticas y objetivos que persigue la empresa, y también para que se pueda establecer mejoras sustanciales en los plazos de entrega de los productos, así como una mejora en los ingresos tanto para la empresa como para sus clientes internos, y de esta manera mejorar la imagen de LIWI a nivel nacional como una empresa organizada y competitiva.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo general

Elaboración de una guía de procedimientos administrativos para el área de producción que permita obtener una gestión eficiente, para incrementar la rentabilidad de la empresa

6.4.2 Objetivos específicos

- Determinar las funciones y responsabilidades en cada uno de los puestos administrativos
- Establecer las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos en el área de producción
- Establecer políticas para realizar una apropiada aplicación de las mismas y evitar que cada persona actúe de forma aislada.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

Socio-Cultural

Actualmente en las fábricas de calzado existe una gran ineficiencia en la gestión administrativa, sobre todo en aquellas entidades cuyos propietarios son los administradores o gerente y en la gran mayoría de los casos las dirigen de forma empírica guiándose para la experiencia obtenida en los años de trabajo.

Para evitar este tipo de problemas se debe empezar por hacerles entender a los gerentes propietarios de las empresas que la administración es un pilar fundamental de las mismas y que se debe aplicar una guía de procedimientos que ayude a mejorar su gestión para tener información confiable, así como eficiencia y eficacia de los trabajadores

Tecnología

La empresa cuenta con maquinaria de alta tecnología la misma que no es aprovechada al 100%, pero al momento que se aplique la guía de procedimientos se reducirá los tiempos entre una y otra actividad siendo efectivos en cada proceso, ayudando a disminuir los costos de producción del calzado.

Organización

Existe el apoyo necesario por parte del gerente de la empresa y de igual forma de todos los integrantes del área administrativa y de producción, quienes están dispuestos a colaborar con la finalidad de mejorar en los aspectos donde existan falencias para cumplir con las metas que se ha propuesto la empresa, y posicionar a calzado LIWI como empresa líder a nivel nacional e internacional.

Ambiental

Es factible debido a que con la guía de procedimientos propuesta la empresa utilizará los recursos que dispone al máximo, evitando así el desperdicio de materiales y aprovechando el uso de la maquinaria de manera continuada evitando el desperdicio de energía eléctrica. Por otro lado se podrá reutilizar materiales que antes de botaban a la basura disminuyendo la contaminación ambiental.

Económico

La propuesta es viable, ya que no será un gasto más para la empresa sino una inversión que beneficiaría a la mejora de la misma en pro de una gestión administrativa eficiente.

Los recursos que se utilizarán para el trabajo investigativo son los siguientes:

Recursos Económicos

RECURSO HUMANO				
NOMBRE	CARGO	HORAS DE TRABAJO	VALOR POR HORA	VALOR TOTAL
Pedro Javier Toaza	Investigador	240	2,25	540,00
TOTAL RECURSOS HUMANOS:				540,00
RECURSOS MATERIALES				
MATERIAL Y EQUIPO	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR POR UNIDAD	VALOR TOTAL
Impresiones	1000	Hojas	\$ 0,05	50,00
Internet	120	Horas	\$ 0,80	96,00
Uso del Computador	300	Horas	\$ 0,80	240,00
Fotocopias	300	Hojas	\$ 0,05	15,00
Anillados	6	Unidad	\$ 2,00	8,00
TOTAL RECURSOS MATERIALES:				409,00
TOTAL RECURSO HUMANO				540,00
IMPREVISTOS				50,00
TOTAL				999,00

Cuadro: 29

Fuente: El Investigador

Elaborado por: El investigador

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICA

Una guía de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

La guía incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En ella se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Utilidad

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto, al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Sirve para la simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Conformación de la guía de procedimientos

IDENTIFICACIÓN

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

ÍNDICE O CONTENIDO

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en la guía de procedimientos.

OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

ÁREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

RESPONSABLES

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

PROCEDIMIENTO (descripción de las operaciones)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

FORMULARIO DE IMPRESOS.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

DIAGRAMAS DE FLUJO.

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de procedimientos administrativos

6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

6.7.1 Descripción general del modelo

Para la elaboración de un modelo de control interno a la Fábrica de Calzado LIWI se va a aplicar los siguientes lineamientos:

FASES PARA LA ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE PRODUCCIÓN

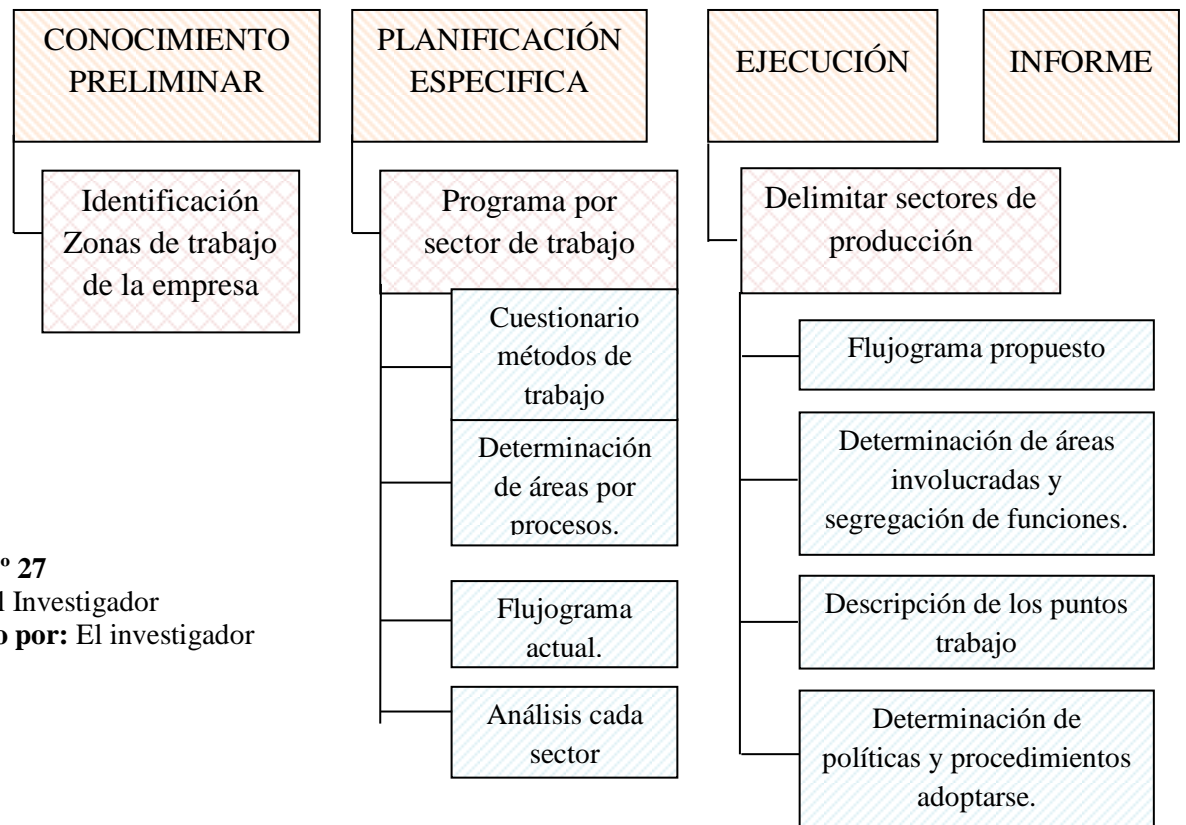


Gráfico N° 27
Fuente: El Investigador
Elaborado por: El investigador

6.7.2 Descripción específica del modelo

En el conocimiento preliminar es la fase en la cual conocemos a la empresa y determinamos cada una de las zonas de trabajo en la empresa, de este modo podemos ayudarla de mejor manera. Se deben conocer las instalaciones, el método de trabajo, los procesos que se dan para la obtención del producto terminado, y quienes participan en cada uno de ellos, en esta fase se ha desarrollado la aplicación de las encuestas para poder dar las respectivas conclusiones y recomendaciones del capítulo anterior.

En la fase de la planificación específica se ha desarrollado un programa, en el cual contiene un estudio de cada sector de trabajo de la empresa, se empieza aplicando un cuestionario para posteriormente determinar las áreas según cada proceso

productivo, y determinar las personas que van a estar en cada uno de estos sectores, luego se muestra a través de un Flujograma el actual proceso y por último se hace un análisis para tener una mejor visión de las debilidades y falencias.

En la ejecución vamos a delimitar cada uno de los sectores de producción según correspondan, para que ayuden a mejorar los pasos administrativos que cada persona debe hacer en su puesto de trabajo, para ello se elaborará un Flujograma del proceso propuesto, se determinarán los departamentos involucrados y la respectiva segregación de funciones, se determinarán los procesos administrativos que cada persona deberá hacer, de acuerdo al Flujograma propuesto y finalmente se establecerán las políticas a adoptarse.

6.7.3. Desarrollo del modelo

GENERALIDADES

➤ Reseña Histórica

La fábrica de calzado LIWI nace en el año de 1990 con la idea de todo hombre emprendedor de crear una empresa. Gracias a la experiencia que en este campo tenía el señor William Arias, gerente propietario de la fábrica, en la producción y venta de calzado pudo iniciar su sueño y crear lo que hoy es Calzado LIWI.

Como todo inicio, fue muy dura la tarea de empezar un camino de cierno modo conocido, pero no con la experiencia que dan los años de incursionar en una determinada actividad, el tiempo fue necesario para que cada día los productos que fabricaba fueran posesionándose en el mercado local.

Al principio se elaboraba una docena de calzado a la semana con un solo empleado que realizaba las veces de cortador, aparador y terminador. En el año de 1993 se inicia la producción de botas de trabajo y seguridad industrial lo cual trajo

consigo ventas a mayoristas y aumento en la producción, así mismo el personal aumentó a seis.

Con el paso de los años y el incremento de la producción se hace necesaria la adquisición de maquinaria que ayude a mejorar la calidad y a disminuir los tiempos de entrega, es así que por medio de créditos se consigue traer desde Brasil la primera máquina armadora de puntas, que ayudo de manera sustancial el proceso de montaje.

Con más personas trabajando para la marca LIWI se hace indispensable remodelar las instalaciones, es así que se crea el galpón que hasta estos días alberga a 28 trabajadores y máquinas de primer nivel con tecnología de punta, tales como: conformadora de talones, armadora de puntas, cerradora de talones reactivadoras, entre otras, que fueron adquiridas gracias a préstamos otorgados por la C.F.N.

En el año 2005 Calzado LIWI da un giro de 360° e inicia la fabricación de calzado especializado para diabéticos, siendo en el país el único que cuenta con las certificaciones internacionales que acreditan la efectividad del producto así como los beneficios para la salud del pie diabético, los estudios fueron realizados en países como: México, Italia, España y Brasil.

Hoy en día el producto estrella es el calzado especializado para la salud, sin dejar de lado la producción de calzado casual, deportivo urbano, botas de trabajo, botas de taco para mujer, entre otras, logrando una producción mensual de 2000 pares de zapatos que llegan a todos los rincones del país.

➤ **Misión**

- Diseñar, fabricar, y comercializar calzado de excelente calidad, con precios competitivos, a través de procesos calificados y con personal altamente instruido, que practica honestidad, solidaridad y eficiencia,

minimizando el impacto al ambiente para satisfacer al consumidor nacional e internacional.

➤ **Visión**

- Ser una organización líder en el mercado sudamericano en el área del calzado, con distribución en las cadenas de mayor prestigio de las principales ciudades, con productos de mayor calidad y con la marca LIWI reconocida a nivel mundial.

➤ **Valores**

- **Puntualidad:** Es una obligación de todos los que conforman la empresa.
- **Honestidad:** Comportarse, expresarse con sinceridad ante las demás personas y con uno mismo, hablar con la verdad es importante para todos.
- **Compañerismo:** Se obtiene cuando existe amistad, trabajo en equipo, y cuando todos ven por el bienestar de la empresa y no por el de cada uno, así se generará entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas y obligaciones encomendadas.
- **Competitividad:** Ofrecemos servicios y productos de calidad, a precios cómodos.
- **Responsabilidad:** Debemos ser responsables con el producto que ofrecemos verificando cada producto ingresado en la empresa, además de cumplir con nuestras obligaciones.
- **Fidelidad:** Se debe ser fiel a la empresa, a los compañeros y a los clientes, porque de ellos depende el funcionamiento y crecimiento de la empresa

- **Respeto:** Respeto por las personas, por el trabajo y por las decisiones que se tomen en la empresa, además se debe valorar los intereses y necesidades propias y de la empresa.
- **Higiene, conservación y protección del medio ambiente:** El lugar de trabajo debe permanecer impecable porque depende de eso la imagen que se da hacia las personas que acuden a la empresa.

Políticas

POLITICAS GENERALES DE CALZADO LIWI

- ✓ Realizar todo trabajo con excelencia.
- ✓ Brindar un trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es la satisfacción del cliente y el servicio a la comunidad.
- ✓ Cumplir con todas las Leyes y Normas vigentes de Seguridad e Higiene industrial, Medio Ambiente y Calidad
- ✓ Reducir o eliminar la generación de residuos, actuando en su origen, procurando su reutilización o reciclaje y la disposición ambientalmente segura de sus desechos.
- ✓ Revisar y evaluar periódicamente, con los trabajadores, sus normas operacionales para medir el progreso logrado y de ser necesario, reorientará dichas normas para lograr estándares responsables y así asegurar el cumplimiento de esta política de seguridad e higiene industrial, medio ambiente y calidad.
- ✓ Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta a todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- ✓ Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de satisfacer sus necesidades.

- ✓ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- ✓ Los puestos de trabajo son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- ✓ Establecer mecanismos efectivos de control de operaciones, evaluación de desempeño y respuestas ante potenciales accidentes, situaciones de emergencias o no conformidades detectadas.
- ✓ Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada departamento, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- ✓ Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- ✓ Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- ✓ Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

POLITICAS DEL ÁREA DE CORTE Y DESTALLADO

- ✓ Mantener el orden y aseo en los puestos de trabajo, para desarrollar las actividades propias de cada trabajador en un ambiente propicio, para evitar errores y reprocesos.
- ✓ Evitar los desperdicios de material, aprovechar al máximo los cueros y forros cortándolos de acuerdo al mapa de corte.
- ✓ Registrar la cantidad producida cada día para obtener información correcta del proceso en el que se encuentra las órdenes de producción en su custodia.
- ✓ Mantener la confidencialidad con respecto a los modelos y procesos realizados dentro de la empresa.

- ✓ Trabajar en equipo para cumplir con las metas y objetivos planteados como área de trabajo.
- ✓ Entregar las piezas cortadas al siguiente proceso, con la orden de producción firmada por quien elaboró el trabajo.
- ✓ Cumplir con el reglamento interno así como el de seguridad e higiene, aportar siempre con ideas para evitar accidentes de trabajo.

POLITICAS DEL ÁREA DE APARADO

- ✓ Mantener el orden y aseo en los puestos de trabajo, evitando que los cortes de calzado se manche o deterioren, para obtener un producto de excelente calidad.
- ✓ Registrar la cantidad producida cada día para obtener información correcta del proceso en el que se encuentra las órdenes de producción en su custodia.
- ✓ Utilizar los materiales entregados por la bodega para el proceso de aparado, evitando el uso de materiales personales de bajo costo que pueden influir en la calidad del producto final.
- ✓ Evitar el desperdicio de pegantes líquidos y en aerosol, para mantener un ambiente de trabajo libre de contaminación por estos materiales.
- ✓ Cumplir con el reglamento interno así como el de seguridad e higiene, aportar siempre con ideas para evitar accidentes de trabajo.
- ✓ Colaborar con los requerimientos de la empresa en caso de producciones especiales, en especial con el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Revisar su propio trabajo antes de entregárselo al siguiente proceso, de haber errores corregirlos para evitar reprocesos.

POLITICAS DEL ÁREA DE MONTAJE

- ✓ Mantener el orden y aseo en los puestos de trabajo, evitando que los cortes de calzado se manche o deterioren, para obtener un producto de excelente calidad.
- ✓ Registrar la cantidad producida cada día para obtener información correcta del proceso en el que se encuentra las órdenes de producción en su custodia.
- ✓ Utilizar eficientemente la maquinaria, aprovechando al máximo la capacidad de producción que tiene cada una de ellas.
- ✓ Evitar la contaminación auditiva que producen las máquinas, para ello se debe hacer un mantenimiento preventivo para evitar daños y correctivo de ser necesario.
- ✓ En cada proceso se debe hacer un chequeo rápido de los cortes que se arman, para corregirlos si existiese alguna falla, para que el producto final sea de excelente calidad.
- ✓ Evitar la contaminación de entorno con los pegantes que aquí se utilizan, evitando que se desperdicien o se evaporen. Utilizar la cantidad necesaria y tapar los envases.
- ✓ Ser polifuncionales y trabajar en equipo ante la ausencia de uno de los integrantes de esta área para cumplir con las entregas a tiempo.
- ✓ Cumplir con el reglamento interno así como el de seguridad e higiene, aportar siempre con ideas para evitar accidentes de trabajo.

POLITICAS DEL ÁREA DE TERMINADO

- ✓ Mantener el orden y aseo en los puestos de trabajo, evitando que los cortes de calzado se manche o deterioren, para obtener un producto de excelente calidad.

- ✓ Registrar la cantidad de producto terminado que se entrega a la bodega y entregársela al jefe de producción para alimentar el flujo de producción.
- ✓ Evitar el desperdicio de lacas, pinturas y pigmentos a su cargo, aprovechar al 100% cada uno de ellos.
- ✓ Tener anticipadamente los materiales para culminar el proceso del calzado, pasadores, plantillas, cajas y demás, para optimizar el tiempo de entrega del producto terminado.
- ✓ Cuidar de los detalles de limpieza y buen acabado para un producto terminado de alta calidad, digno de estar en las mejores cadenas y almacenes de calzado del país.
- ✓ Cumplir con el reglamento interno así como el de seguridad e higiene, aportar siempre con ideas para evitar accidentes de trabajo.

Objetivos:

- ✓ Ser líder en el mercado, mejorando el posicionamiento.
- ✓ Incrementar las ventas otorgando productos de alta calidad a los clientes.
- ✓ Obtener una mayor rentabilidad.
- ✓ Adquirir mejor tecnología para la empresa.

Análisis FODA:

Factores Internos

Fortalezas

- ✓ Prestigio, experiencia y sólida imagen de la empresa.
- ✓ Precios muy competitivos.
- ✓ Variedad de productos.
- ✓ Imagen comercial establecida.
- ✓ Espacio cómodo para almacenamiento.

Debilidades

- ✓ No cuenta con programas de capacitación y entrenamiento para el personal.
- ✓ No realiza estudios previos para la otorgación de créditos.
- ✓ No tiene política de recuperación de cartera.
- ✓ Demasiados gastos, no se realiza un análisis para autorizar gastos.

Factores Externos

Oportunidades

- ✓ Facilidad para acceder a créditos.
- ✓ Tecnología beneficia la comercialización.
- ✓ Enfocarse a nuevos nichos de mercado.

Amenazas

- ✓ Inestabilidad política y económica.
- ✓ Alza de precios en los insumos de calzado.
- ✓ Cambio de modelos por modas o temporadas.

OBJETIVO Y ALCANCE DE LA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS

La guía de procedimientos para el sector de producción es un documento que tiene por objetivo asegurar el cumplimiento de las disposiciones que en él se describen, para el correcto proceder de cada una de las personas que se nombran, enmarcadas en cada sector, puesto o proceso que se desarrolla en el interior de la planta de producción de la fábrica de Calzado LIWI.

Para ello se ha documentado cada uno de los procesos que intervienen en la fabricación misma del calzado, también se incluye procedimientos generales que deben seguir los departamentos de Compras, Ventas y Bodega, mismos que co-ayudaran a que los procesos se encuentren conectados para trabajar con mayor eficiencia y eficacia en cada sector de la empresa.

Es también importante mencionar que los procesos así como están descritos de uno en uno, estos también se podrán ver a través de los mapas de procedimientos gráficos en el que se indica el orden a seguir por cada uno de los procesos, lo que ayuda a seguir una línea continua de trabajo, evitando tiempos ociosos o el que se retroceda la producción.

Se plantea también una nueva distribución del espacio físico de las máquinas y sectores de producción, también conocido como Layout, en él se podrá observar una continuidad de la producción de manera consecutiva, desde el proceso de corte hasta la entrega del producto terminado a la bodega respectiva.

RESPONSABLES

Para el correcto funcionamiento de esta guía metodológica todos los integrantes de la empresa son responsables solidarios del cumplimiento del mismo, pero como principales responsables tenemos:

- Gerente general
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de producción

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

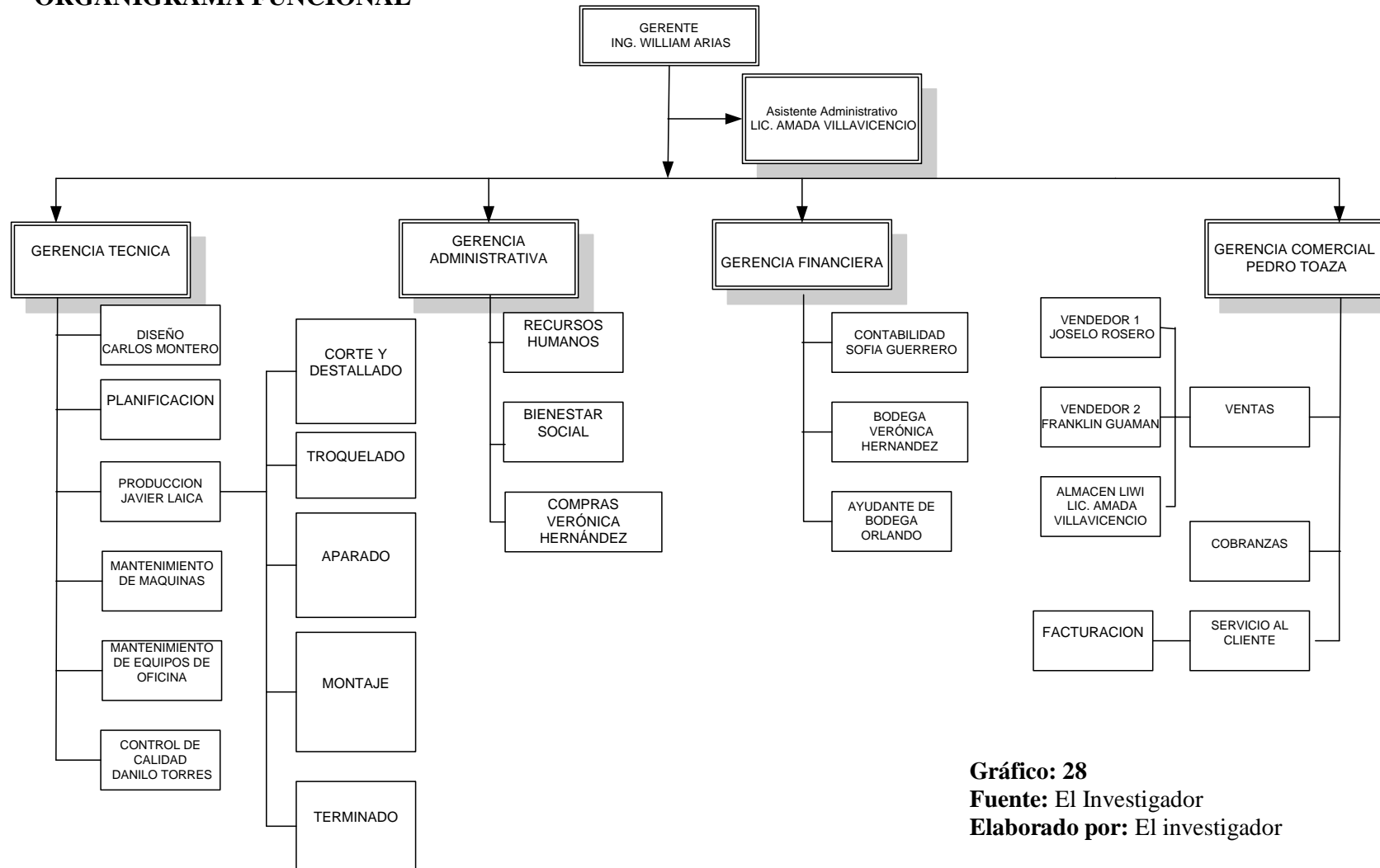
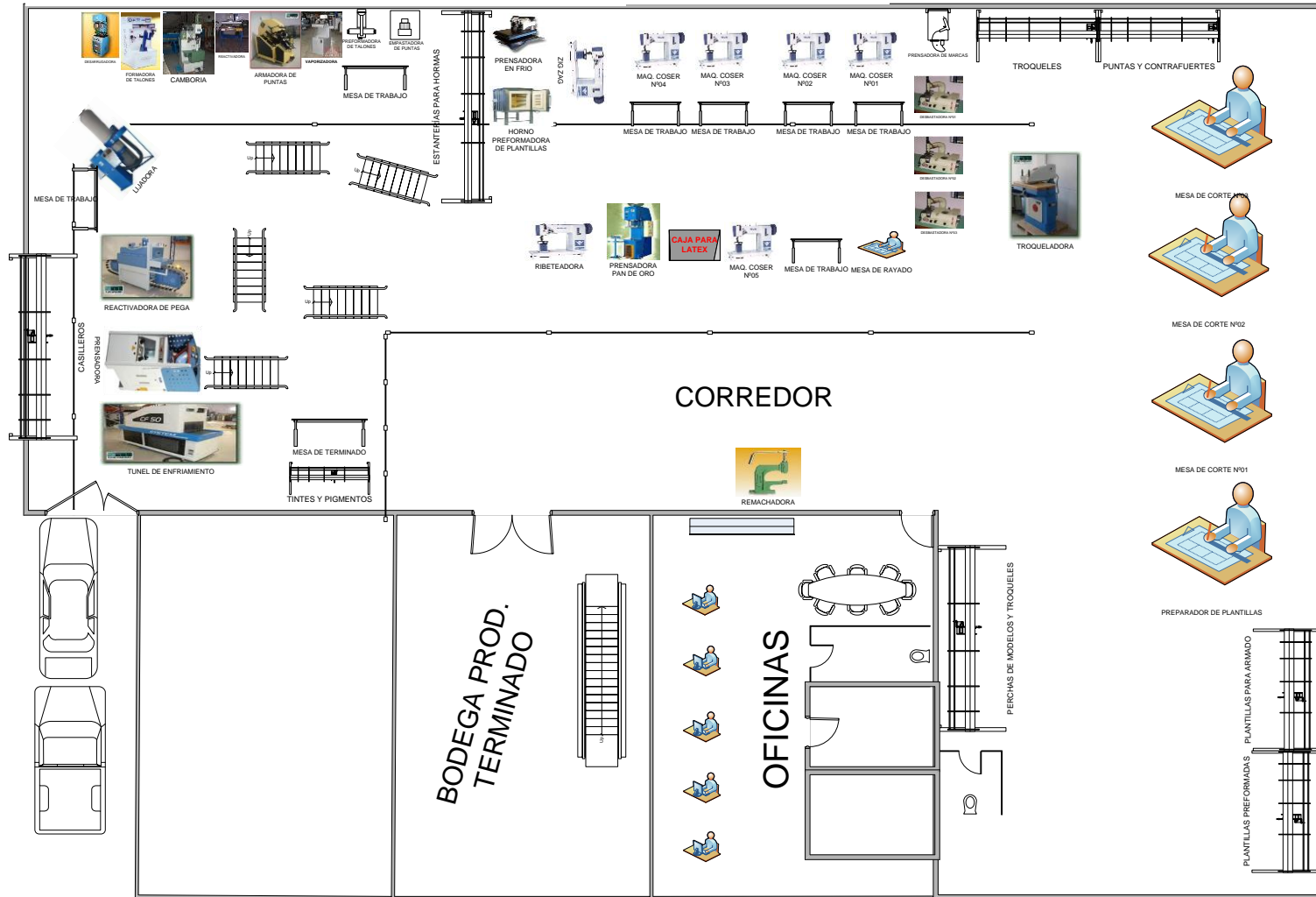


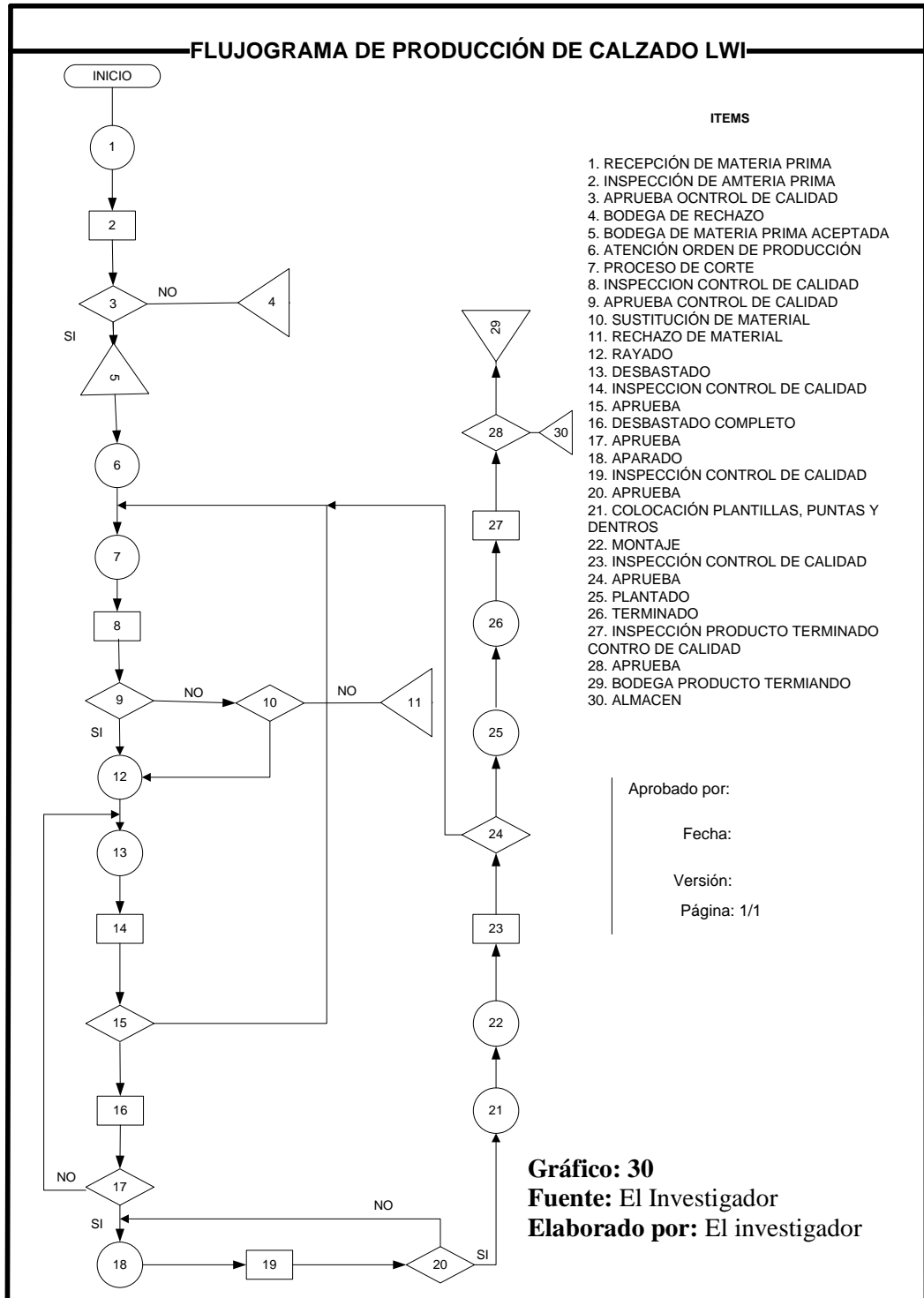
Gráfico: 28
Fuente: El Investigador
Elaborado por: El investigador

LAYOUT

Gráfico: 29
Fuente: El Investigador
Elaborado por: El investigador



FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN



GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	CORTADOR	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL CORTADOR

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Básica	corte de cuero con moldes de metal	Destreza matemática

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar el corte en la banda de cuero verificando estiramientos y ubicando los moldes evitando el desperdicio de material.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material a bodega.
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a cortarlo
4. Cortar el material ya sea cuero o sintético.
5. Cortar reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
6. Entregar los cortes al numerado.
7. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

8. Recoger el material sobrante y entregárselos a bodega
9. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
10. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas a su cargo
11. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

12. Realizar la limpieza del baño general
13. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
14. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
15. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Cuchilla, esmeril, bandas de cuero, mesa para cortar, troqueladora, paspelón, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	NUMERADOR DE CORTES	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL NUMERADOR

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Básica	Numerar calzado Conocer la codificación de numerado	Destreza matemática

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar el numerado correcto utilizando las herramientas necesarias entregadas para esta labor.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar cortes al cortador
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a numerarlo
4. Numerar el material de acuerdo a las órdenes de producción
5. Numerar reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
6. Entregar los cortes numerados ha destallado.
7. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

8. Comunicar a su superior el faltante o sobrante de piezas cortadas
9. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
10. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas a su cargo
11. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

12. Realizar la limpieza del baño general
13. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
14. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
15. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Pintura, pinceles, moldes, cuero, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	RAYADO	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL RAYADOR

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Básica	Técnica de entintado y rayado	Destreza matemática

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Rayar los cortes utilizando los moldes para el efecto y luego proceder a Entintar los cortes de acuerdo a la especificación del modelo.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material a numerado
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a Rayar.
4. Rayar y Entintar las piezas de cuero cortadas.
5. Rayar y Entintar reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
6. Entregar los cortes a Desbastado.
7. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

8. Informar al jefe de producción sobre cortes sobrantes o faltantes
9. Mantener un inventario de las herramientas a su cargo
10. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas a su cargo.
11. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas.

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

12. Realizar la limpieza del baño general
13. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
14. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
15. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Tinta, minas, tinas, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	DESBASTADOR	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL DESBASTADOR

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Básica	Medidas de desbastado	Destreza matemática

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar el desbastado de los cortes de cuero de acuerdo a las especificaciones del modelo de calzado a fabricarse.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material a rayado
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a desbastarlo
4. Desbastar las piezas de cuero cortadas.
5. Desbastar reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
6. Entregar los cortes al jefe de producción para su distribución en el aparato.
7. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

8. Informar al jefe de producción sobre cortes sobrantes o faltantes
9. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
10. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas y máquina a su cargo
11. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

12. Realizar la limpieza del baño general
13. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
14. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
15. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Cuchilla, forros, mesa para cortar forros, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	APARADOR 1 AGUJA	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL APARADOR

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Básica	Ensamble de cortes y aparado de Calzado	Destreza visual

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Aparar calzado y garantizar que cumplan con las especificaciones requeridas de cada modelo.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas y máquina necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material al jefe de producción.
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a aparar cortes.
4. Aparar cortes utilizando el material entregado por la ayudante de aparado.
5. Aparar reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
6. Entregar los cortes aparados a quemado de hilos.
7. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

8. Informar a su superior inmediato sobre cortes sobrantes o faltantes
9. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
10. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas y máquina.
11. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

12. Realizar la limpieza del baño general
13. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
14. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
15. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Máquina de coser plana o de una aguja, cortes, agujas, martillo, paspelón, picadores, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	APARADORA 2 AGUJAS	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL APARADOR

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Básica	Ensamble de cortes y aparado de Calzado y conocer el manejo de la máquina doble aguja	Destreza visual

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Aparar calzado en máquina de doble aguja y garantizar que cumplan con las especificaciones requeridas de cada modelo.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas y máquina necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material al jefe de producción
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a aparar cortes.
4. Aparar cortes utilizando el material entregado por la ayudante de aparado.
5. Aparar reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
6. Entregar los cortes aparados a quemado de hilos.
7. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

8. Informar a su superior inmediato sobre cortes sobrantes o faltantes
9. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
10. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas y máquina.
11. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

12. Realizar la limpieza del baño general
13. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
14. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
15. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Máquina de coser tipo poste 2 agujas, cortes, agujas, martillo, picadores, pastelón, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	AYUDANTE DE APARADO	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL AYUDANTE DE APARADO

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Básica	Preparar cortes, recortar forros, doblillar cortes.	Destreza visual

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Preparar cortes de cuero y cortes de forro antes de proceder a aparar el calzado.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material al aparador
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a preparar cortes.
4. Preparar las piezas de cuero y las piezas de forro, untar pegantes, doblar fillos, unir forros, hojalillar y remachar.
5. Preparar reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
6. Entregar los cortes al aparador.
7. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

8. Informar a su superior inmediato sobre cortes sobrantes o faltantes
9. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
10. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas.
11. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

12. Realizar la limpieza del baño general
13. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
14. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
15. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Pegante, brochas, mesa para preparar cortes, remaches, hojalillos, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	QUEMADORA DE HILOS	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DE LA QUEMADORA DE HILOS

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Básica	Revisión de calidad, manejo de tijeras y manejo de máquina quemadora de hilos	Destreza visual

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Revisar la calidad de los cortes aparados, recortar y quemar los hilos de los mismos

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas y maquina necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material a su supervisor.
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a utilizar los cortes.
4. Recortar forros en exceso y quemar hilos.
5. Revisar reprocesos y quemar hilos de los mismos.
6. Entregar los cortes revisados y quemados los hilos a montaje.
7. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

8. Informar a su superior inmediato sobre cortes sobrantes o faltantes
9. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
10. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas y máquina.
11. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

12. Realizar la limpieza del baño general
13. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
14. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
15. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Quemadora de hilos, cortes, tijeras, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	CLAVADOR DE PLANTILLAS	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL CLAVADOR DE PLANTILLAS

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Básica	Manejo de troqueladora, manejo de chaveta.	Destreza visual

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Clavar plantillas de armado en la horma correspondiente y refilar el sobrante

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas y máquina necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material al jefe de producción
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a utilizarlos
4. Clavar plantillas en las hormas correspondientes a cada modelo, utilizando la grapadora automática.
5. Refilar plantillas y colocar pegante en la parte externa de la plantilla.

6. clavar y refilar plantillas de reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
7. Entregar las plantillas clavadas y refiladas con hormas y cortes al armador de puntas
8. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

9. Informar a su superior inmediato sobre cortes sobrantes o faltantes
10. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
11. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas y máquina.
12. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

13. Realizar la limpieza del baño general
14. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
15. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
16. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Clavadora de plantillas, chaveta, materiales, hormas, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	COLOCADOR DE PUNTERAS Y CONTRAFUERTES	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL COLOCADOR DE DENTROS

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Básica	Manejo de fijadora de puntas y contrafuertes.	Destreza visual

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Recortar y colocar punteras y contrafuertes en los cortes verificando las especificaciones de cada modelo.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas y máquinas necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material a su supervisor.
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a utilizar los cortes.

4. Cortar los contrafuertes de acuerdo a las especificaciones del modelo.
5. Colocar los contrafuertes en los cortes aparados y conformarlos con frío y calor
6. Colocar las punteras termo adheribles según el modelo.
7. Colocar pasadores según previo el armado de puntas.
8. Colocar punteras y contrafuertes en los reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
9. Untar pegante alrededor del corte.
10. Entregar los cortes al clavador de plantillas
11. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

12. Informar a su superior inmediato sobre cortes sobrantes o faltantes
13. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
14. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas y máquina.
15. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

16. Realizar la limpieza del baño general
17. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
18. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
19. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Máquina fijadora de puntas, Conformadora de talones, pasadores, punteras, contrafuertes, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	ARMADOR DE PUNTAS	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL ARMADOR DE PUNTAS

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Bachiller técnico	Materiales, manejo de la Armadora de Puntas, armado a mano y conocimientos de calzado	Destreza visual y manual.

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Armar puntas en máquina de acuerdo al modelo a fabricar, verificando que no existan lacras o partiduras en las puntas del calzado.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas y máquina necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material al jefe de producción.

3. Verificar la calidad del material antes de proceder a utilizarlos.
4. Reactivar las punteras con vapor de agua.
5. Armar puntas utilizando la mandíbula correspondiente a cada modelo
6. Colocar el corte sobre la horma y templar con las pinzas de la máquina armadora.
7. Centrar el medallón del corte y revisar que no existan lacras, venas, o partiduras.
8. Cerrar el armado de puntas con las cuchillas a la velocidad necesaria según el modelo.
9. Armar puntas de reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
10. Colocar los cortes armado las puntas en el coche respectivo y entregar al cerrador de talones y costados.
11. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

12. Informar a su superior inmediato sobre cortes sobrantes o faltantes
13. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
14. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas y máquina.
15. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

16. Realizar la limpieza del baño general
17. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
18. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
19. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Armadora de puntas, pinzas de armado, materiales, hormas, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	ARMADOR DE TALONES Y COSTADOS	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL ARMADOR DE TALONES Y LADOS

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Bachiller técnico	Materiales, manejo de la Armadora de talones, armado a mano y conocimientos de calzado	Precisión

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Armar talones y lados en máquina de acuerdo al modelo a fabricar, utilizando las especificaciones técnicas de altura de talones ubicados en cada horma.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas y máquina necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material al jefe de producción
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a utilizarlos

4. Vaporizar los costados y el talón con el tiempo necesario según el modelo.
5. Cerrar los costados de los cortes a mano o utilizando la camboria, según sea necesario.
6. Verificar el centrado y la altura de talones señaladas en cada horma.
7. Cerrar los talones utilizando la máquina correspondiente.
8. Armar talones y costados de reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
9. Entregar el material armado al desarrugado.
10. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

11. Informar a su superior inmediato sobre cortes sobrantes o faltantes
12. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
13. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas y máquina.
14. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

15. Realizar la limpieza del baño general
16. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
17. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
18. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Armadora de Talones, pinzas de armado, materiales, hormas, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	DESARRUGADOR - RAYADOR	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL DESARRUGADOR

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Básica	Sobre máquina desarrugadora, rayado, plantas.	Destreza visual

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar el Desarrugado y Rayado el producto utilizando las plantas de acuerdo al modelo.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas y máquina necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material al jefe de producción.
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a utilizarlos.

4. Desarrugar el producto utilizando la maquina desarrugadora y el martillo, teniendo en cuenta el materia a desarrugar.
5. Solicitar las plantas a ser utilizadas de acuerdo a la orden de producción.
6. Rayar el producto utilizando las la mina de plata y las plantas de acuerdo al modelo
7. Verificar el desarrugado y rayado correspondiente.
8. Desarrugar los reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
9. Entregar el material rayado al Cardador
10. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

11. Informar a su superior inmediato sobre cortes sobrantes o faltantes
12. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
13. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas y máquina.
14. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

15. Realizar la limpieza del baño general
16. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
17. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
18. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Desarrugadora, martillo, mina de plata, materiales, hormas, plantas, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	CARDADOR	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL CARDADOR

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Básica	Sobre máquina cardadora, rayado, plantas.	Precisión

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar el cardado del producto verificando que no se sobrepase por las líneas del rayado.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas y máquina necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material a su supervisor.
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a utilizarlos
4. Cardar el producto por dentro del contorno del rayado.

5. Verificar el cardado en los lugares de difícil acceso, caso contrario realizarlo con una chaveta.
6. Cambiar de lija de manera periódica.
7. Cardar los reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
8. Entregar el material al pegador de plantas.
9. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

10. Informar a su superior inmediato sobre cortes sobrantes o faltantes
11. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
12. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas y maquina.
13. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

14. Realizar la limpieza del baño general
15. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
16. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
17. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Cardadora, hormas, lijas, materiales, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	PREPARADOR DE PLANTAS	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL PREPARADOR DE PLANTAS

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Bachiller técnico	Manejo de químicos. Manejo cardadora de suelas	Destreza visual y matemática

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Preparar plantas utilizando el pegante y los químicos apropiados para el efecto.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas y máquina necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material al jefe de producción.
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a utilizarlos.
4. Pulir las plantas si es necesario.

5. Limpiar las plantas con el químico correspondiente a cada tipo de planta.
6. Colocar la capa de imprimante necesario para cada tipo de planta
7. Colocar pegante en las planta.
8. Ordenar las plantas preparadas por tallas y modelos.
9. Preparar plantas de los reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
10. Entregar el material al pegador de plantas
11. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

12. Informar a su superior inmediato sobre cortes sobrantes o faltantes
13. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
14. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas y máquina.
15. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

16. Realizar la limpieza del baño general
17. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
18. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
19. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Químicos, plantas, cardadora de suelas, desarmador, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	PEGADOR DE PLANTAS	Página:

Superior inmediato: Supervisor montaje

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL PEGADOR DE PLANTAS

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Bachiller técnico	Pegado de calzado a mano. Manejo de prensadora.	Destreza manual y visual

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar el pegado del producto utilizando las zonas rayadas del corte y la planta adecuada.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas y máquina necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material a su supervisor.
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a utilizarlos
4. Untar pegamento correspondiente sobre el corte cardado.
5. Recoger el corte con la horma y la planta y reactivar en caliente.

6. Unir la planta al corte de manera manual y luego prensarlo con la presión necesaria según el modelo.
7. Colocar el producto prensado en el estabilizador en frío.
8. Pegar suela a los reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
9. Entregar el material al Sacador de horma.
10. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

11. Informar a su superior inmediato sobre cortes sobrantes o faltantes
12. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
13. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas y maquina.
14. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

15. Realizar la limpieza del baño general
16. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
17. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
18. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Prensadoras, desarmador, plantas, pegantes y cortes.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	SACADOR DE HORMAS	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL SACADOR DE HORMAS

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Básica	Sacado de horma, manipulación de calzado	

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar el sacado de horma utilizando gancho o estabilizador.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas y máquina necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material a su supervisor.
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a utilizarlos
4. Retirar el producto del Estabilizador en frío
5. Sacar de horma al producto utilizando el gancho o el soporte.
6. Sacar clavos o grapas que puedan quedar en las hormas
7. Sacar de Horma los reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
8. Guardar las hormas en los casilleros correspondientes

9. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

10. Informar a su superior inmediato sobre cortes sobrantes o faltantes
11. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
12. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas y máquina.
13. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

14. Realizar la limpieza del baño general
15. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
16. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
17. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Gancho sacador de hormas, corta frio, calzado y hormas.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	APLICADOR DE ACABADOS	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL APLICADOR DE ACABADOS

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Básica	Materiales de calzado, técnicas de acabado de calzado.	Destreza visual.

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Colocar acabados limpieza, pintura y laca en el calzado de acuerdo al modelo y color de los materiales

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas y máquina necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material a su supervisor.
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a utilizarlos
4. Realizar la limpieza del calzado como manchas de pega, hilos sobrantes.
5. Aplicar pintura en lugares donde no exista flor del cuero misma que debe ser mínima.

6. Aplicar laca o crema abrillantadora según el caso.
7. Sacar brillo en la pulidora.
8. Colocar pasadores, plantillas de terminado y maquillas necesarias.
9. Limpiar aplicar pintura y laca en los reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
10. Entregar el material al Encajillador.
11. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

12. Informar a su superior inmediato sobre cortes sobrantes o faltantes
13. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
14. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas y máquina.
15. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

16. Realizar la limpieza del baño general
17. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
18. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
19. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Guaípe, líquidos de limpieza, pintura, laca, pinceles, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

	DESCRIPCION DE FUNCIONES	Fecha de realización: Revisión:
CODIGO	ENCAJILLADOR	Página:

Superior inmediato: Jefe de producción

Supervisa a: Ninguno

REQUISITOS DEL ENCAJILLADOR

Rango	Experiencia	Educación	Conocimientos	Habilidades
Exigible	De 1 a 3 meses En trabajos similares	N/A	N/A	Destreza manual
Deseable	De 6 meses a un año en trabajos similares	Básica	Encajillado, empacado, control de calidad	Destreza visual.

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Colocar zapatos terminados en cajas individuales, revisar calidad del producto, colocar etiquetas.

2.- FUNCIONES

Funciones principales (Diarias)

1. Preparar las herramientas y máquina necesarias para realizar su trabajo.
2. Solicitar material a su supervisor.
3. Verificar la calidad del material antes de proceder a utilizarlos
4. Verificar tonos de cuero, pares, limpieza de forros, quemado de hilos, centrado de talones, lacras.
5. Recoger cajas de acuerdo al modelo colocar la etiqueta correspondiente.
6. Encajillar el calzado en la caja correspondiente.
7. Encajillar reprocesos (solo cuando exija la persona autorizada)
8. Entregar el material al Bodeguero de Producto Terminado.
9. Cumplir el Reglamento Interno de la Organización

Funciones secundarias (semanales)

10. Informar a su superior inmediato sobre cortes sobrantes o faltantes
11. Mantener un inventario de las herramientas a sus cargo
12. Realizar un mantenimiento preventivo de las herramientas y máquina.
13. Realizar la limpieza de su puesto de trabajo y ordenar todas sus herramientas

Funciones Terciarias (mensuales o semestrales)

14. Realizar la limpieza del baño general
15. Informar a su jefe inmediato sobre algunas anomalías en su área como desperdicio de material, etc.
16. Colaborar con el sistema de mejoramiento continuo
17. Cumplir con las funciones asignadas por su Jefe Inmediato (nuevas funciones)

3.- MEDIDA DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de este descriptivo de funciones
- Cumplimiento de la producción diaria en estándares.
- Asistencia y Puntualidad.

4.- HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Calzado, cajas, etiquetas, etc.

COLABORADOR

GERENTE GENERAL

6.8.ADMINISTRACIÓN

La responsabilidad se encontrará a cargo del Gerente General de la Fábrica de Calzado LIWI, el señor William Arias Naranjo, en coordinación con el equipo de administración, contabilidad, ventas, compras y logística en bodega y el área de producción de la empresa, los que estarán encargados de controlar el inicio, desarrollo y establecimiento de la guía de procedimientos para el sector de producción a aplicarse. Este modelo podrá ser ajustado a los requerimientos de la empresa, mediante avance el proceso de implementación; la revisión del mismo será, constante y permanente.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar un monitoreo del cumplimiento del modelo de control interno, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente, que nos permita anticipar contingencias que se puedan presentar en el camino a fin de implementar correctivos a través de acciones que aseguren el cumplimiento de los objetivos.

Las preguntas que a continuación se explican ayudarán a cumplir esta tarea:

CUADRO N° 30
PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quienes solicita evaluar?	La evaluación de las actividades del plan de acción es solicitada por parte del Gerente de la empresa.

¿Por qué evaluar?	La evaluación es necesaria porque es la única forma de constatar que el desarrollo de estas actividades son llevadas a cabo de manera eficiente y permite el mejoramiento de los procesos productivos.
¿Para qué evaluar?	Se debe evaluar el plan, porque es importante determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta con los datos obtenidos para mejorar el proceso de producción.
¿Qué evaluar?	Se debe evaluar todas las actividades que se implican en la ejecución de la guía de procedimientos para de esta manera obtener información confiable y oportuna que ayude a la toma de decisiones.
¿Quién evalúa?	La responsable de valuar las actividades del plan estará a cargo del Gerente de la empresa y de Pedro Javier Toaza, autor de la propuesta.
¿Cuándo evaluar?	La evaluación de la guía de procedimientos se realizará durante y después del período de implementación de las actividades, encaminadas a detectar errores para ser corregidos.
¿Cómo evaluar?	A través de indicadores que permitan medir el grado de consecución de los objetivos planteados.

¿Con qué evaluar?	Se evaluará a través de instrumentos de medición como cuestionarios y observaciones directas según el caso.
--------------------------	---

Fuente: El Investigador (2011)

Elaborado por: Investigador

Los miembros de la Gerencia de Calzado LIWI, serán los encargados de verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos a implementarse a través de la guía de procedimientos.

Es importante que se considere los cambios internos y externos que pueden ocurrir en el entorno de la institución de manera que el mismo permanentemente sea mejorado en pos de sus beneficios.

Un aspecto que merece especial atención de la gerencia es que el éxito de la guía de procedimientos es que sea difundido a todo los colaboradores de la Fábrica de Calzado LIWI, por la que a más de mejorar los canales de comunicación existentes se debe formar grupos de trabajo con el propósito de entrenarlos y darles a conocer en qué consiste y los beneficios que se obtendrán al implantarlo.

Se realizará reuniones mensuales de trabajo con los jefes de oficina para verificar si las políticas y procedimientos se están cumpliendo y de no ser el caso se establecerán medidas correctivas que ameriten el caso.

Bibliografía

- ORTUETA, L (1972) Organización científica de las empresas. Editorial Limusa – Wiley S.A. México
- REYES, A. (1976) Administración de empresas, teoría y práctica primera parte. Editorial Limusa México
- REYES, A. (1976) Administración de empresas, teoría y práctica segunda parte. Editorial Limusa México
- DÁVALOS, N. (1981) Enciclopedia básica de Administración, Contabilidad y Auditoría. Editorial Ecuador, Quito.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario (1998). “El proceso de la investigación científica”. Decimocuarta edición. México: Limusa.
- ABRIL, Víctor Hugo (2008). Módulo de seminario de graduación. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato – Facultad de Contabilidad y Auditoría.
- <http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS-ANALISIS%20FINANCIERO.pdf>
- http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf
- <http://modelodeencuestatopen.com/blog/modelo-de-encuesta-talento-human.html>
- Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe:
- LEY ORGANICA DE REGIMENTRIBUTARIO INTERNO
- REGLAMENTO DE LA LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

ANEXO 01

MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIÓN			
Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema planteado
La fábrica de calzado LIWI ha ido adquiriendo maquinaria para mejorar los procesos de producción, pero no hay una metodología que explique como se debe proceder en cada sector de la planta de producción en especial cuando nuevos empleados se integran al trabajo.	Ausencia de procedimientos en producción	Cada operario de la planta de producción deberá conocer la metodología con la que debe trabajar en su respectivo puesto de trabajo	Implementar una guía metodológica para realizar cada uno de los trabajos manuales o mecánicos que incurren en la producción de calzado.

ANEXO 02



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1801395136001

APELLIDOS Y NOMBRES: ARIAS NARANJO WILLIAM BOLIVAR

NOMBRE COMERCIAL:	CALZADO LIMI	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	NO
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS		
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	NIOP	NÚMERO:	464
FEC. NACIMIENTO:	24/07/1959	FEC. ACTUALIZACIÓN:	07/03/2008
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	15/16/1990		
FEC. INSCRIPCIÓN:	19/08/1981		

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
FABRICACION DE CALZADO DE CUERO

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: CELIANO MONTE Calle: QUITUS
Número: 5N Intersección: AV. EL CONDOR Referencia: FRENTE A LOS TANQUES DE
PETROCOMERCIAL Teléfono: 032645438

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

* Las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad deben declarar impuesto a la renta siempre que sus ingresos brutos anuales superen la base mínima exonerada.
* Las personas naturales que posean ingresos anuales superiores a \$40.000 o un capital propio superior a \$24.000 están obligadas a llevar contabilidad y por lo tanto se comisionan en agentes de relación.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 501 al 501	ABIERTOS:	1
		CERRADOS:	0

JURISDICCION: REGIONAL CENTRO Y TUNGURAHUA


FRASE DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: NPCC020617
 Lugar de emisión: AMBATO, AV. SAN JUAN DE LOS RIOS Y FRANCISCO DE PAZ
 Fecha y hora: 07/03/2008 14:52:18



ANEXO 03

ENCUESTA N° 01

ENCUESTA DIRIJIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO FÁBRICA DE CALZADO LIWI

Objetivo.- Indagar la relación entre la gestión administrativa deficiente y la reducción de la rentabilidad en la fábrica de calzado LIWI.

Instrucciones:

- Esta encuesta es anónima no es necesario su nombre.
- Responda las preguntas con la mayor sinceridad posible.
- Lea detenidamente las preguntas antes de contestar.

Marque con una X el nivel de satisfacción de acuerdo a cada pregunta siendo:

➤ 1 nada, 2 algo, 3 mucho, 4 totalmente

Propósito

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa? (1) (2) (3) (4)
2. ¿Le han informado acerca de la filosofía de la empresa? (1) (2) (3) (4)
3. ¿Creé que las actividades que desarrolla ayudan a cumplir con los objetivos de la empresa? (1) (2) (3) (4)
4. ¿Creé usted que la Gestión Administrativa es deficiente? (1) (2) (3) (4)
5. ¿Considera usted que ha disminuido la rentabilidad en LIWI? (1) (2) (3) (4)

Área de trabajo

1. ¿El trabajo en su área está bien organizado? (1) (2) (3) (4)
2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas? (1) (2) (3) (4)
3. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades? (1) (2) (3) (4)
4. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo? (1) (2) (3) (4)

Dirección de área

1. ¿El jefe de área demuestra conocimiento de sus funciones? (1) (2) (3) (4)
2. ¿El responsable de área soluciona problemas de manera eficaz? (1) (2) (3) (4)
3. ¿El jefe de área delega eficazmente funciones y responsabilidades? (1) (2) (3) (4)
4. ¿El responsable de área toma decisiones con la participación del personal?
(1) (2) (3) (4)
5. ¿El jefe de área toma en cuenta ideas nuevas para mejorar el trabajo?
(1) (2) (3) (4)

Comunicación

1. ¿La comunicación interna funciona correctamente? (1) (2) (3) (4)
2. ¿Resulta fácil la comunicación entre jefes y subalternos? (1) (2) (3) (4)
3. ¿Recibe usted la información necesaria para realizar su trabajo? (1) (2) (3) (4)
4. ¿Es necesario el trabajo en equipo para desarrollar sus tareas? (1) (2) (3) (4)

Tecnología

1. ¿Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados? (1) (2) (3) (4)
2. ¿La empresa se actualiza constantemente a los avances tecnológicos?
(1) (2) (3) (4)
3. ¿En su área de trabajo es indispensable el uso de tecnología? (1) (2) (3) (4)
4. ¿Existe capacitación cuando se implementa nuevas máquinas? (1) (2) (3) (4)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN