

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del Título de Ingenieros de Empresas

TEMA: “Gestión por Procesos en el Sector del Calzado de la Zona 3”

AUTORES:

Mónica Maricela López Bombón
Patricio Leonardo Rodríguez Herrera

TUTOR: Ing. MBA. Wilson Fernando Jiménez Castro

AMBATO – ECUADOR

Septiembre 2017



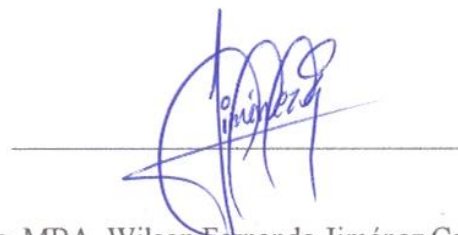
APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Wilson Fernando Jiménez Castro

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación “**Gestión por Procesos en el Sector del Calzado de la Zona 3**” presentado por la señorita **Mónica Maricela López Bombón** y el señor **Patricio Leonardo Rodríguez Herrera**, para optar por el título de Ingenieros de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considerado que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad, suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 10 de agosto del 2017



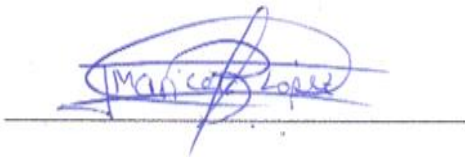
Ing. MBA. Wilson Fernando Jiménez Castro

C.I. 1803098126

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, **Mónica Maricela López Bombón** y **Patricio Leonardo Rodríguez Herrera** declaramos que lo contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingenieros de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas bibliográficas.

Atentamente,



Mónica Maricela López Bombón

CI: 180508794-5

AUTORA



Patricio Leonardo Rodríguez Herrera

CI: 180458164-1

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

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



Ing. Mg. Silvia Melinda Oyaque Mora
C.I.: 180299307-9



Ing. Mg. William Franklin Ortíz Paredes
C.I.: 180346974-9

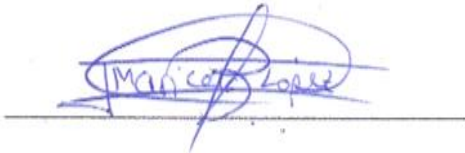
Ambato, 19 de septiembre del 2017

DERECHOS DEL AUTOR

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

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

Atentamente,



Mónica Maricela López Bombón

CI: 180508794-5



Patricio Leonardo Rodríguez Herrera

CI: 180458164-1

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación dedico a Dios, a mis padres, hermanas, esposo e hijo por ser lo más importante en mi vida y por estar en los momentos más difíciles. Son lo mejor que Dios pudo regalarme.

Mónica Maricela López Bombón

“La Gloria es Tuya y Tuyo es el Poder”, A Dios me permito dedicar el presente logro alcanzado por ser el pilar fundamental en el cumplimiento de mis metas personales y profesionales, A mi Madre y mi hermana por apoyarme constantemente y ser una gran motivación personal. A mi esposa y a mi hijo para que al pasar el tiempo este sea el pleno testigo del desarrollo constante de superación. A mi familia por ser personas que han consolidado mi formación en función de aportes constantes de sabiduría, A mis verdaderos amigos que siempre han sido apoyo básico en todo momento y que se han hecho presente de una u otra manera. En forma general a todas las personas que han sido de influencia en el transcurso de vida

Patricio Leonardo Rodríguez Herrera

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por bendecirme para culminar mis estudios. Siempre he sentido su presencia en los momentos más difíciles de mi vida. A mis padres Fernando y Emérita a quienes amo con todo mi corazón, gracias por siempre estar conmigo apoyándome y dándome la fuerza para continuar y culminar con mis estudios, sin ustedes no hubiese sido posible lograr un objetivo más en mi vida. A mis hermanas Gis y Fer por estar siempre a mi lado en los momentos difíciles que con cada palabra y gesto pudieron sacarme una sonrisa. A mi esposo Patricio y a mi hijo Mateo por ser mi inspiración a seguir consiguiendo metas y así ser mejores cada día, son mi vida les amo. A mis abuelitos, tíos y demás familiares que de una u otra manera me han apoyado. A la Universidad Técnica de Ambato en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas por permitirme culminar con mis estudios, de manera especial a mi docente tutor, Ing. Fernando Jiménez C, por su apoyo incondicional para el logro de este proyecto

Mónica Maricela López Bombón

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a Dios por brindarme la oportunidad de culminar mis estudios universitarios. A mis Padres, a mi querida Madre, Gloria Cecilia Herrera por ser el apoyo fundamental en el transcurso de toda mi vida y estar conmigo en todo momento, gracias. A mi hermana Katherine por brindarme su amor, apoyo y cariño incondicional que permitieron el cumplimiento de este objetivo. A mi Esposa Mary, A mi Hijo Mateo por ser el pilar fundamental en mi vida que ha permitido el deseo insaciable de lucha constante para lograr este objetivo, sumado a su apoyo incondicional en el desarrollo de nuestras vidas, Gracias Amores de mi vida. A mis familiares y amigos incondicionales con su apoyo constante. A la Universidad Técnica de Ambato en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas que supieron consolidarme como profesional, de manera especial a mi docente tutor, Ing. Fernando Jiménez C. por su apoyo y paciencia constante en el desarrollo del presente proyecto.

Patricio Leonardo Rodríguez Herrera

INDICE DE CONTENIDO

PORTADA	I
APROBACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DERECHOS DEL AUTOR	V
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO	VI
INDICE DE CONTENIDO	VIII
LISTA DE GRÁFICAS.....	XII
LISTA DE TABLAS	XIII
LISTA DE ANEXOS	XIV
RESUMEN	XV
ABSTRACT	XVI
1 DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO.....	1
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.2 ARBOL DE PROBLEMAS	4
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
3. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	5
3.1 GESTION POR PROCESOS	5
3.2 GESTION	8
3.3 PROCESO	9
3.4 CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS	11
3.5 EVOLUCION DE LOS PROCESOS.....	11
3.6 LA CALIDAD POR PROCESOS	12
3.7 REINGENIERIA DE PROCESOS	13
3.8 TIPOS DE PROCESOS.....	14
3.9 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....	16

3.10 PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	17
3.11 PROCESOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	17
3.12 PROCESOS CLAVES.....	18
3.13 PROCESOS DE APOYO.....	18
3.14 SECTOR DEL CALZADO.....	18
3.15 MERCADO DEL CALZADO.....	19
3.16 PRODUCTIVIDAD.....	20
3.17 INDICADORES PARA MEDIR PRODUCTIVIDAD.....	21
3.18 NORMA ISO 9001-2015.....	22
3.19 REQUISITOS NORMA ISO 9001-2015.....	22
3.20 REQUISITOS ISO 9001 EN DOCUMENTACION.....	23
3.21 REQUISITOS ISO 9001 EN ORGANIZACIÓN.....	23
3.22 REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001 EN RECURSOS.....	23
3.23 REQUISITOS ISO 9001 EN PRODUCCION / PRESTACIÓN SERVICIOS...	24
3.24 BENEFICIOS NORMA ISO 9001-2015.....	24
4 METODOLOGÍA.....	25
4.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
4.2 ENFOQUE CUALITATIVO.....	25
4.3 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
4.4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	26
4.5 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA DOCUMENTAL.....	26
4.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
4.7 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	26
4.8 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
4.9 POBLACIÓN.....	27
4.10 POBLACIÓN FINITA.....	27
4.11 MUESTRA.....	28
4.11.1 Muestra Representativa.....	28
4.12 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	30
4.12.1 Proceso de recolección.....	30
4.13 SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO.....	30
4.14 ENCUESTA.....	30
4.15 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN.....	31

4.15	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	32
5.	ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	34
5.1	ANALISIS DE RESULTADOS.....	34
5.2	INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	34
5.3	ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS DEL CALZADO DE LA ZONA 3.....	34
5.4	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
5.5	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	54
5.6	PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.....	54
5.6.1	Modelo Lógico.....	55
5.6.2	Formula.....	55
5.6.3	Nivel de Significancia (α).....	55
5.6.4	Zonas de Aceptación o Rechazo.....	55
5.6.5	Selección de Preguntas.....	56
5.6.6	Frecuencias Esperadas.....	56
5.6.7	Cálculo del Chi Cuadrado Calculado.....	57
5.6.8	Representación Gráfica.....	58
5.6.9	Decisión Final.....	58
6.	CONCLUSIONES.....	59
7.	RECOMENDACIONES.....	60
8.	PROPUESTA.....	61
8.1	PRESENTACION DE LA COMPAÑÍA.....	61
8.1.1	Reseña Histórica.....	62
8.1.2	Misión.....	62
8.1.3	Visión.....	62
8.1.4	Infraestructura.....	62
8.1.5	Tecnología.....	63
8.1.6	Maquinaria.....	64
8.1.7	Productos.....	64
8.1.8	Organigrama.....	65
8.2	GESTION POR PROCESOS.....	66
8.2.1	Alcance.....	66
8.2.2	Procesos Gerenciales.....	66
8.2.3	Procesos Operativos.....	66

8.2.4	Procesos de Apoyo	66
8.2.5	Política de Calidad.....	66
8.2.6	Objetivos de Calidad	67
8.3	MAPA DE PROCESOS	68
8.4	CARACTERIZACIONES	69
9	BIBLIOGRAFIA	85
10	ANEXOS	89

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA N: 1 ARBOL DE PROBLEMAS	4
GRÁFICA N: 2 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	16
GRÁFICA N: 3 Pregunta N: 1	34
GRÁFICA N: 4 Pregunta N: 2	36
GRÁFICA N: 5 Pregunta N: 3	37
GRÁFICA N: 6 Pregunta N: 4	38
GRÁFICA N: 7 Pregunta N: 5	39
GRÁFICA N: 8 Pregunta N: 6	40
GRÁFICA N: 9 Pregunta N: 7	41
GRÁFICA N: 10 Pregunta N: 8	43
GRÁFICA N: 11 Pregunta N: 9	44
GRÁFICA N: 12 Pregunta N: 10	45
GRÁFICA N: 13 Pregunta N: 11	46
GRÁFICA N: 14 Pregunta N: 12	47
GRÁFICA N: 15 Pregunta N: 13	48
GRÁFICA N: 16 Pregunta N: 14	50
GRÁFICA N: 17 Pregunta N: 15	52
GRÁFICA N: 18 Pregunta N: 16	53
GRÁFICA N: 19 REPRESENTACION GRÁFICA CHI CUADRADO	58
GRÁFICA N: 20 ORGANIGRAMA	65
GRAFICA N: 21 MAPA DE PROCESOS	68

LISTA DE TABLAS

TABLA N: 1 POBLACIÓN DEL SECTOR DEL CALZADO DE LA ZONA 3.	28
TABLA N: 2 RECOPIACION DE LA INFORMACION.....	31
TABLA N: 3 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	32
TABLA N: 4 SELECCIÓN DE PREGUNTAS	56
TABLA N: 5 FRECUENCIAS ESPERADAS.....	57
TABLA N: 6 CHI CUADRADO CALCULADO.....	57

LISTA DE ANEXOS

Anexo N° 01. Encuesta a las empresas de Calzado de la Zona 3.....	89
Anexo N° 02. Carta de Satisfacción de la Empresa de Calzado “PANAMUS”.....	91

RESUMEN

El Sector del Calzado que se encuentra ubicado en la Zona de Planificación 3, es considerado factor clave como potencia económica con la que cuenta la región y el país, ya que aporta en gran medida a la producción del calzado ecuatoriano. Esta industria está constituida por empresas de todos los niveles que desarrollan sus funciones de producción dentro de las provincias que forman parte del sector, el mismo que está compuesto de las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua y Pastaza. Dentro del parámetro de investigación se procede a efectuar la integración de la “Empresa de Calzado Panamus”, la misma que nace hace 18 años, con el fin de producir calzado de manera eficiente, confiable y durable.

El presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis del entorno interno y externo de las empresas de calzado que forman parte de la zona identificada, con el fin de responder la necesidad de la creación de la Gestión por Procesos que permita el eficiente desempeño de los procesos de producción para incrementar la productividad en las empresas de calzado.

Los resultados demuestran la necesidad de la Gestión por Procesos sustentado en la caracterización de procesos, en donde se identificó de manera técnica los procedimientos y procesos estandarizados que permitan mejorar la asignación de recursos y realizar una gestión consistente a lo largo de las diferentes funciones desempeñadas en la organización generando altos niveles de productividad.

Así la propuesta de la investigación direccionó a la elaboración del mapa de procesos conjuntamente con la caracterización individual de los mismos, en donde, se evidencia la información necesaria para el correcto proceso de producción del calzado, siendo este socializado al personal de la empresa con la finalidad de aumentarla productividad de la Empresa de Calzado Panamus.

PALABRAS CLAVE: GESTIÓN POR PROCESOS, PRODUCTIVIDAD, PROCESO, MAPA DE PROCESOS, CALZADO.

ABSTRACT

The Footwear Sector, which is located in Planning Zone 3, is considered a key factor as an economic power that counts the region and the country, as it contributes greatly to the production of Ecuadorian footwear. This industry is made up of companies of all levels that develop their production functions within the provinces that are part of the sector, which is composed of the provinces of Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua and Pastaza. Within the research parameter, the "Panamanian Footwear Company", the same company that was born 18 years ago, has been integrated in order to produce footwear in an efficient, reliable and durable way.

The present research work has focused on an extensive analysis of the internal and external environment of footwear companies that are part of the identified area, in order to respond to the need for the creation of Process Management that allows the efficient Performance of production processes to increase productivity in footwear companies.

The results demonstrate the need for Process Management based on process characterization, where technical procedures and processes are identified in a standardized way that allow better allocation of resources and consistent management throughout the different functions performed in The organization generating high levels of productivity.

Thus the proposal of the investigation directed us to the elaboration of the map of processes together with the individual characterization of the same ones, where, the information necessary for the correct production process of the footwear is evidenced, being this one socialized to the personnel of the company with The purpose of increasing the productivity of the Panama Footwear Company.

KEY WORDS: PROCESS MANAGEMENT, PRODUCTIVITY, PROCESS, MAP OF PROCESSES, FOOTWEAR.

1 DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

MACRO

Dentro de las diferentes posibilidades para el desarrollo del tema, se puede afirmar que el enfoque de gestión ha crecido en popularidad a nivel mundial. En la actualidad se aplica en empresas de todo el mundo, en las cuales, con inversiones relativamente bajas en tecnología y recursos, se halogrado importantes beneficios en conceptos de eficiencia, productividad, control y agilidad en las operaciones del negocio, lo que traduce los resultados en medibles y cuantificables, de tal manera evidencian el valor que este tipo de procesos representan(Rodríguez & Alpuin, 2014).

Dentro de la correcta gestión por procesos en su forma de aplicación se debe tener en cuenta a los sistemas de calidad y la gestión de operaciones para lograr la eficiencia y eficacia organizacional, cada procesos debe tener su responsable de impulsar acciones de mejora en base a la información clave generada en el seguimiento y control de los mismos. Se debe tener en cuenta los indicadores por formar parte fundamental en el logro de objetivos, ya que conforman el seguimiento y la evaluación periódica de las referentes clave internas y externas. Para que una empresa sea líder por posicionamiento a nivel mundial, deberá establecer indicadores cimentados en la investigación de la opinión sus usuarios finales, es decir de sus clientes, y de la cadena de distribución. Igualmente deberá considerar sus ventas con la de sus competidores de referencia y vigilar su posición en el mercado considerando los aspectos de innovación, inversiones y la valoración del cliente que tiene de la empresa para competir con las empresas que generan valores de gran competitividad en el mercado internacional(Ramírez, Beltrán, & Nieto, 2016).

Los procesos forman parte de toda organización y constituyen "lo que se hace y como se hace". El desarrollo de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, obligan a la integración y obligan a una cultura de empresa, más

abierta y enfocada a obtener resultados que a mantener privilegios de distintos niveles organizacionales tomando en cuenta la oportunidad de establecer su forma de comercio en las diferentes latitudes del mundo y su responsabilidad de comercio y competencia leales a la filosofía de la rentabilidad y productividad de la organización (León, Rivera, & Nariño., 2012).

MESO

Según el desarrollo del contexto productivo dentro del país se impulsa al modelo actual de matriz productiva que ha caracterizado la economía del Ecuador al convertirlo en un país proveedor de materia prima en el mercado internacional y a su vez un ente importador de bienes y servicios que permitirá el desarrollo del nuevo modelo de la matriz productiva que consiste en cambiar el patrón de especialización de producción de la economía en la que permita al Ecuador generar un valor agregado a su producción bajo el marco de construcción de una sociedad del conocimiento mediante la aplicación de estrategias para lograr el Ecuador del Buen Vivir (Izurietta, 2015).

Dentro del contexto de la fabricación del calzado dentro del país la definición de procesos en la industria de transformación ecuatoriana ha sido un tema complejo al que no se lo ha tomado con la importancia del caso. La presente investigación desarrolla el conocimiento y la incidencia de los procesos de producción en la productividad de las empresas de calzado, además de la definición de los mismos y sus indicadores que cooperan con la producción para el desarrollo de las partes fundamentales dentro del proceso de producción (Abril, Guajala, Mantilla, & Moyolema, 2017).

MICRO

La Zona de Planificación 3 Centro, donde desarrollaremos la presente investigación consta de las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza, con 30 cantones y 139 parroquias, Geográficamente es la más grande del país con 45.000 km² y 1'456.302 personas: 48% hombres y 52% mujeres. La población consta con un crecimiento del 16 % con relación al censo del 2001. Al determinar la identidad de la zona donde se llevara a cabo

los procesos de investigación en los mismos que se levantara información se tendrá en cuenta que el sector es una zona productiva en el aspecto de la comercialización y fundamentalmente producción de calzado tratando de contrarrestar la deficiente productividad del sector del calzado en la zona(Senplades, 2014).

La consolidación de procesos desde los parámetros iniciales donde la gestión por procesos cataloga de gran influencia a las organizaciones interdependientes y unidades de negocio que consiste de proveedores de material, compras, instalaciones de producción, apoyo, marketing, y sistemas relacionados, que colaboran con el correcto camino adecuado de materiales, servicios, finanzas e información desde el productor original hasta el cliente final, con el beneficio del valor agregado, maximizando la rentabilidad a través de la eficiencia, de tal manera lograr la satisfacción del cliente(Alomoto, Salvador, Ortíz, & Ruiz, 2015).

Es así que se desarrolla el análisis de las dificultades que atraviesa el sector del calzado tomando en cuenta que gran parte de la producción nacional se encuentra en el centro del país lo que nos indica que se encuentra en la zona de planificación 3; por ser parte de un problema social se detecta la deficiente productividad del sector lo que afecta a la economía de las provincias que se encuentran dentro de este conjunto de productores de tal manera siendo factor clave de la afectación a las familias que dependen de esta actividad económica es por esto que se consolida la investigación del problema para dar solución de manera científica y técnica dentro de los parámetros académicos de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas.

En el Sector del Calzado de la Zona 3 existe una Deficiente Productividad a causa de:

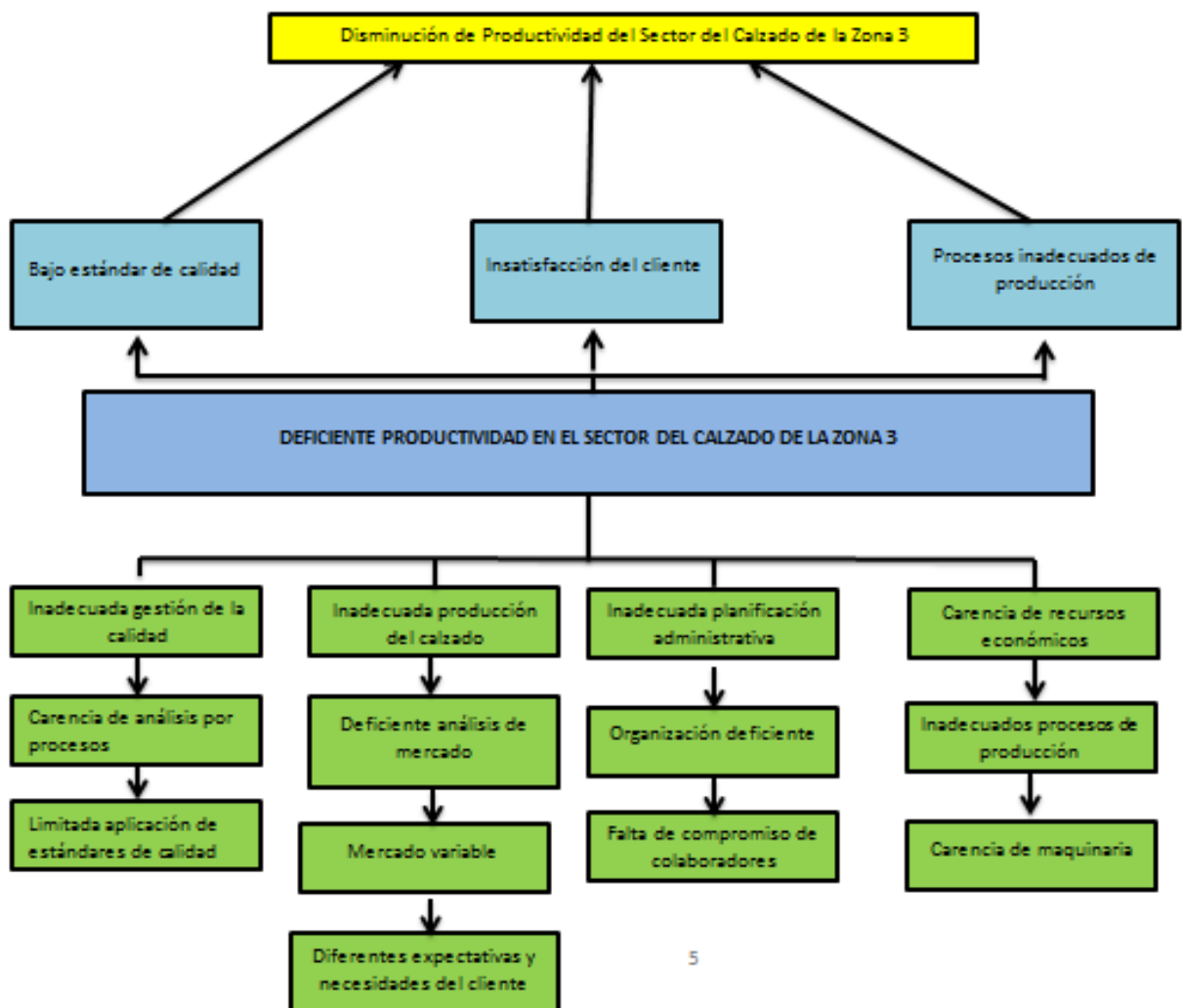
1. Inadecuada gestión de la calidad debido a la carencia en el análisis por procesos que limita la aplicación de estándares de calidad.
2. Inadecuada producción de calzado en el sector responde a deficientes análisis de mercado que identifican un mercado variable con diferentes expectativas y necesidades del cliente.
3. La falta de planificación administrativa se basa en una organización deficiente que involucra la carencia de compromiso de los colaboradores de la organización.

- La carencia de recursos económicos es un factor clave en los procesos de producción haciendo referencia a la carencia de la maquinaria para la correcta producción en las organizaciones (Sandoval, 2015).

Para dar solución a este problema se propone la Gestión por Procesos del Sector del Calzado de la Zona 3.

1.2 ARBOL DE PROBLEMAS

GRÁFICAN: 1 ARBOL DE PROBLEMAS



Elaborado por: Grupo investigador

Fuente: Analisis de la Competitividad y Tecnificación de la industria del calzado en el Ecuador.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar la Gestión por Procesos en el Sector del Calzado de la Zona 3.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Fundamentar teóricamente la gestión por procesos como vector de eficiencia técnico en flujo de Gestión por Procesos.
- Caracterizar la situación del flujo de gestión por procesos.
- Diseñar un modelo de gestión por procesos para el Sector del Calzado de la Zona 3, Caso Fábrica de Calzado “PANAMUS”.

3. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

3.1 GESTION POR PROCESOS

Más allá de los mitos existentes en torno al tema, lo cierto es que este enfoque de gestión ha crecido en popularidad.

Hoy se aplica en empresas de todo el mundo, en las cuales, con inversiones relativamente bajas en tecnología y recursos, se han obtenido importantes beneficios en términos de eficiencia, productividad, control y agilidad en las operaciones del negocio, lo que, traducido en resultados medibles y cuantificables, evidencian el valor que este tipo de iniciativas tiene asociado(Rodríguez, 2014).

En este marco, el enfoque de la Gestión por Procesos, o más comúnmente conocido por sus siglas en inglés como BPM (Business Process Management), surge a nivel operacional como una solución para maximizar la creación de valor en el desempeño de las operaciones del negocio, a través de la gestión efectiva y optimización continua de los procesos. Para

lograrlo, se concentra en los impulsores claves que aseguran la agilidad y la eficiencia organizacional, incrementando la capacidad de respuesta a los cambios del entorno, permitiendo una gestión integral de las transacciones con clientes y proveedores, reduciendo tiempos y optimizando costos, simplificando la gestión y la toma de decisiones y mejorando los niveles de servicio al cliente. En esencia, la gestión por procesos o BPM desafía los modelos operativos tradicionales al introducir un nuevo modelo, que concibe los procesos de negocio como un activo estratégico clave para la organización, permitiendo mejorar la asignación de recursos y realizar una gestión consistente a lo largo de las diferentes funciones desempeñadas en la organización(Rodríguez, 2014).

La Gestión por Procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes, la finalidad última de la Gestión por Procesos es centrarse en lo crítico para generar valor, ahora y en el futuro(Velasco, 2009).

Los procesos son el elemento más apreciado, y utilizado de forma más general, en los modelos de gestión de organizaciones, sobre todo en las empresas que toman la calidad total como base de su estrategia. Este interés por los procesos ha originado gran cantidad de herramientas y técnicas relacionadas tanto con la gestión de los propios procesos como con la gestión basada en los mismos. La gestión de procesos se basa en las herramientas de mejora, popularizadas por los resultados obtenidos por empresas japonesas, generalmente integradas en el "método sistemático" o científico de mejora de procesos(Zaratiegui, 1999).

Los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen "lo que se hace y como se hace". El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios(Medina, Rivera, & Hernández, 2010).

“Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz

y eficiente para obtener un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.”(Medina, Rivera, & Hernández, 2010).

Se entiende por gestión por procesos a la aplicación de sistemas de calidad y la gestión de operaciones para lograr la eficiencia y eficacia organizacional, a través de los responsables de cada tarea, impulsando acciones de mejora en base a la información clave generada en el seguimiento y control de los mismos. Los indicadores son fundamentales en el logro de objetivos, ya que conforman el seguimiento y la evaluación periódica de las referentes clave internas y externas. Para que una empresa sea líder por posicionamiento, deberá establecer indicadores cimentados en la investigación de la opinión sus usuarios finales, es decir de sus clientes, y de la cadena de distribución. Igualmente deberá considerar sus ventas con la de sus competidores de referencia y vigilar su posición en el mercado considerando los aspectos de innovación, inversiones y la valoración del cliente que tiene de la empresa(Ramírez, 2015).

La aplicación de la gestión por procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinarlos procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras.

Por lo tanto, supone gestionar:

- Los clientes y sus expectativas.
- Las salidas del proceso.
- Las actividades internas que aportan valor.
- Las entradas al proceso.

Los procesos son la clave, representan el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, garantiza que estas actividades encadenadas que brindan lo esencial del negocio al cliente puedan ser utilizadas para lograr actuar y mejorar(Medina, Rivera, & Hernández, 2010).

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas no evolucionó en relación con los requisitos de enfoque organizacional. Se está definiendo ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que cualquier organización puede ser concebida como una red de procesos interrelacionados o interconectados a los que se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión Basada en Procesos (PbM)(Mallar, 2010).

Sin embargo, el nuevo tipo de organización enfocada en los procesos incluye la estructura organizativa anterior, agregando el concepto de valor agregado a un receptor (cliente externo o interno) y exige no sólo tratar los factores internos del sistema (técnicos, Etc), sino también los requisitos de la producción de valor. Este propósito es el mismo que se considera por el método de Análisis de Valor como una meta de satisfacción de las necesidades del cliente(Mallar, 2010).

Desde un punto de vista empresarial, un proceso es un flujo coordinado y estandarizado de actividades realizadas por personas o máquinas, que pueden atravesar límites funcionales o departamentales para lograr un objetivo de negocio que crea valor para clientes internos o externos. No es de extrañar que el proceso de negocio debe crear valor. Esto es sólo de sentido común que cualquier actividad que no aporte valor realmente no debe ser realizada. Los procesos de negocio también deben ser coordinados y estandarizados(Chang, 2016).

3.2 GESTION

Se considera a la gestión la tendencia de alta competitividad, la adecuada gestión de la cadena de suministro y la logística juegan un papel muy importante, ya sea para las empresas que exportan o para las que producen para el mercado doméstico, tomando en cuenta que pueden ser pequeñas o grandes. Además un modelo de gestión logística para las empresas

debe ser diferente con relación a la gran empresa, básicamente debido a los recursos tecnológicos utilizados, el lenguaje, la estructura y los modelos en base a los procedimientos en operación, a diferencia de las grandes capacidades con las que cuenta las grandes empresas(Olivos, Carrasco, Flores, Moreno, & Nava, 2015).

La gestión de inventarios tiene una incidencia directa en el retorno de la inversión de recursos y la disponibilidad de productos y servicios a los clientes, siendo necesario medir la efectividad de la misma y acciones de mejoras adecuadas a implementar(Lopes-Martínez & Gómez-Acosta, 2013).

La responsabilidad social empresarial conforme se aplica la gestión empresarial se aplica en el desarrollo sostenible de tal manera incorporaren el análisis estratégico el debate sobre qué intereses son los que deberían prevalecer de tal manera que se piensa en la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo para lograr incorporar el correcto uso de la gestión del gerenciamiento de las organizaciones empresariales que permite ampliar los campos de racionalidad que intervienen en el diseño de su estructura de poder. Logrando identificar organizaciones que puedan acoplar ideas nuevas para la administración correcta de recursos, con los cuales asumen compromisos en el largo plazo, aplicando las responsabilidades de cada sector para el correcto uso de recursos dentro de la empresa(Volpentesta, y otros, 2014).

Dentro del desarrollo de las diferentes actividades de los diferentes procesos que se desarrollan dentro de las organizaciones indistintamente el nivel en el que se posicionan se puede determinar que la correcta gestión de recursos es el modo adecuado para la determinación y cumplimiento de objetivos en el logro de metas donde se pueda determinar el éxito profesional para el desarrollo constante de las diferentes cualidades organizacionales incrementa la productividad y posicionamiento de las empresas.

3.3 PROCESO

Definitivamente se cataloga al proceso como factor de cambio ya sea en función técnica o económica en condiciones de un diseño racional, planificado y controlado de unos inputs o factores de producción (mano de obra, tecnología, materias primas, información,

maquinarias, instalaciones y energía) en outputs o productos resultantes (bienes materiales servicio y(o) residuos), que provoca un incremento de utilidad o valor.

Mediante la correcta definición de proceso dentro de las organizaciones se implementa la comprobación, intervención o inspección, a través de la implementación de una actividad continuada de supervisión de las políticas y los resultados generados por estas, con el fin de constatar si estos se encuentran de acuerdo con lo interpuesto en los procedimientos organizacionales dentro de lo que aplica la administración estratégica y adoptar las nuevas capacidades organizacionales para proponer las medidas correctivas y preventivas, buscando en todo momento la continuidad de la organización(Stefanell & Barrios, 2016).

En función de diferentes criterios se valora la percepción de la definición de proceso valorado dentro de los parámetros de las organizaciones para apoyarse de los elementos y recursos de la disposición empresarial determinada dentro de los recursos administrativos, así como los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos determinando que los procesos dentro de las organizaciones plantean como objetivos a satisfacer las necesidades de los clientes externos(Galindo & Martínez, 2017).

Los métodos, técnicas, estrategias de producción o gestión se encuentran orientadas a lograr los mayores niveles de calidad dentro de lo que consiste el proceso en esencia pura para las organizaciones. Conforme se desarrollan métodos basados en procesos que buscan la implementación de técnicas de Producción que permiten crear un sistema eficiente, reduciendo el tiempo entre la colocación del pedido y la entrega del producto a los consumidores como fase final del proceso. De esta manera se pretende mejorar la calidad de los procesos mediante la eliminación sistemática de los problemas y la mejora continua de los procesos, ya que esto inevitablemente conduce a mejorar la productividad de la empresa y bienestar de sus empleados, generando eficiencia, eficacia y productividad bajo lineamientos de calidad(Centeno & Costa, 2017).

Es así que se identifican factores claves que permiten integrar procesos claves para el desarrollo y correcto funcionamiento de las diferentes partes o departamentos de los que constituyen como un gran modelo de organización basado en procesos fundamentales para

la incorporación de valor dentro de los diferentes puntos estratégicos del proceso de producción.

3.4 CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS

La caracterización de procesos se determinan en función de las diferentes fases donde se pueden determinar los puntos claves dentro de la caracterización de la información de los procesos, la caracterización y clasificación constituye la vía para familiarizarse con la actividad esencial de la organización y tener una idea inicial de hacia dónde debe apuntar la gestión de sus procesos, el diagnóstico del sistema, sustentado en el triángulo de los servicios para luego poder clasificar los procesos en operativos o clave, estratégicos y de apoyo, para su ilustración en el mapa de procesos, luego se identifican los procesos relevantes por el método del coeficiente de concordancia de Kendall; de ellos se seleccionan aquellos prioritarios para la mejora, considerando criterios como su alineación a los objetivos estratégicos, su impacto en la satisfacción de los clientes externos, su variabilidad o la probabilidad de obtener beneficios a corto plazo logrando en fase final generar un mejoramiento a través de técnicas de representación gráfica como los diagramas basados en la ilustración de los procesos para la gestión y el control. Finalmente se detectaron las oportunidades de mejora con el uso de herramientas que permitan determinar oportunidades de mejoramiento dentro de los diferentes procesos(Hernández-Nariño, Nogueira-Rivera, Negrín-Sosa, & Marqués-León, 2014).

3.5 EVOLUCION DE LOS PROCESOS

Inicialmente, la producción estaba circunscrita a la artesanía –producción artesanal–, que se basaba en la idea de que las máquinas y los procesos podían aumentar las calificaciones del artesano y permitirle así plasmar sus conocimientos en productos cada vez más diversos: cuanto más flexible era la máquina y más amplias las posibilidades de aplicación del proceso, más aumentaba la capacidad del artesano para la expresión productiva. Los visionarios de la producción artesanal imaginaban un mundo de pequeños productores, especializado cada uno en un tipo de trabajo y los mismos desempeñando función de comercio a niveles que

representen un avance prospero dentro de las diferentes capacidades de las organizaciones que se encuentren en el mercado de cada región(Chacón, Bustos, & Rojas, 2006).

Al momento de definir la evolución de los procesos es clara la necesidad de cumplir objetivos en función del tiempo y basado en las necesidad de la comunidad por tal motivo se necesita la evolución apoyado en la tecnología para desarrollar mediante una correcta administración un mejoramiento de procesos para una producción que represente mejores expectativas para la producción empresarial por tal motivo se desarrolla una constante evolución basada en procesos conjuntamente guiados por la mejora continua.

3.6 LA CALIDAD POR PROCESOS

El enfoque basado en procesos promueve tendencias de producción las mismas que implementan el desarrollo, implementación y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para de tal manera cubrir con las expectativas de los clientes basándose en las siguientes características dentro de la dirección general de la organización:

- Responsabilidades de la Dirección
- Sistema de Calidad
- Revisión del contrato
- Control del diseño
- Control de la documentación y de los datos
- Compras
- Control de los productos suministrados por el cliente
- Identificación y trazabilidad de los productos
- Control de los procesos
- Inspección y ensayo
- Control de los equipos de inspección, medición y ensayo
- Estado de inspección y ensayo
- Control de los productos no conformes
- Acciones correctoras y preventivas
- Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega

- Control de los registros de la calidad
- Auditorías internas de Calidad
- Formación
- Servicio postventa
- Técnicas estadísticas

Basado en estas diferentes características del desarrollo de la calidad se pretende el mejoramiento continuo de las actividades en función de los procesos(García, Quispe, & Ráez, 2003).

La aplicación constante de mejoramiento continuo posibilita a que la norma técnica pueda incluir factores que determinen puntos de calidad en los procesos como se los describe a continuación:

- Sistema de gestión de la calidad
- Responsabilidad de la dirección
- Gestión de los recursos
- Realización del producto
- Medición, análisis y mejora

Esta guía explica en forma simple lo que se entiende por proceso, como los procesos existentes en una organización, interactúan entre si y el uso eficiente de recursos para el mejoramiento continuo en las organizaciones(ISO, 2010).

3.7 REINGENIERIA DE PROCESOS

Al momento de hacer una reingeniería debemos realizar un análisis actual de la institución para conocer su historia, ubicación, estructura organizacional y los procesos administrativos que ahí se ejecutan en función de satisfacer las necesidades de los usuarios del sistema educativo. Tenemos como objetivo diseñar mediante la reingeniería una propuesta de nuevas formas de trabajo para el personal administrativo de la institución, todo ello partiendo de las deficiencias de la organización y observando el desempeño del personal(Cortez, Garcia, & Ochoa, 2015).

La reingeniería está basada sobre algunos principios fundamentales que deben ser tomados en cuenta por cualquier organización que desee re ingeniar sus procesos:

- Es necesario el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico
- El último objetivo es crear valor adicional para el cliente.
- Debemos tener en cuenta procesos primordialmente los que necesitan cambios no en las funciones.
- Debemos recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.
- Tomar en cuenta las necesidades de los clientes y en qué nivel esta su satisfacción lo cual permita identificar si se están cumpliendo los objetivos.
- La flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan es muy necesaria los mismos que son los planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles.
- La Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio para que así se pueda desarrollar de la mejor manera en cada negocio.
- Al factor humano se debe tomar en cuenta a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso
- Se constituye como un aspecto esencial a la comunicación, no sólo a todos los niveles de la organización.

De tal manera se consolida la nueva estructura mediante el paso a paso para la nueva estructura organizacional basada en procesos que entreguen resultados óptimos para la organización (Portela, 2016).

3.8 TIPOS DE PROCESOS

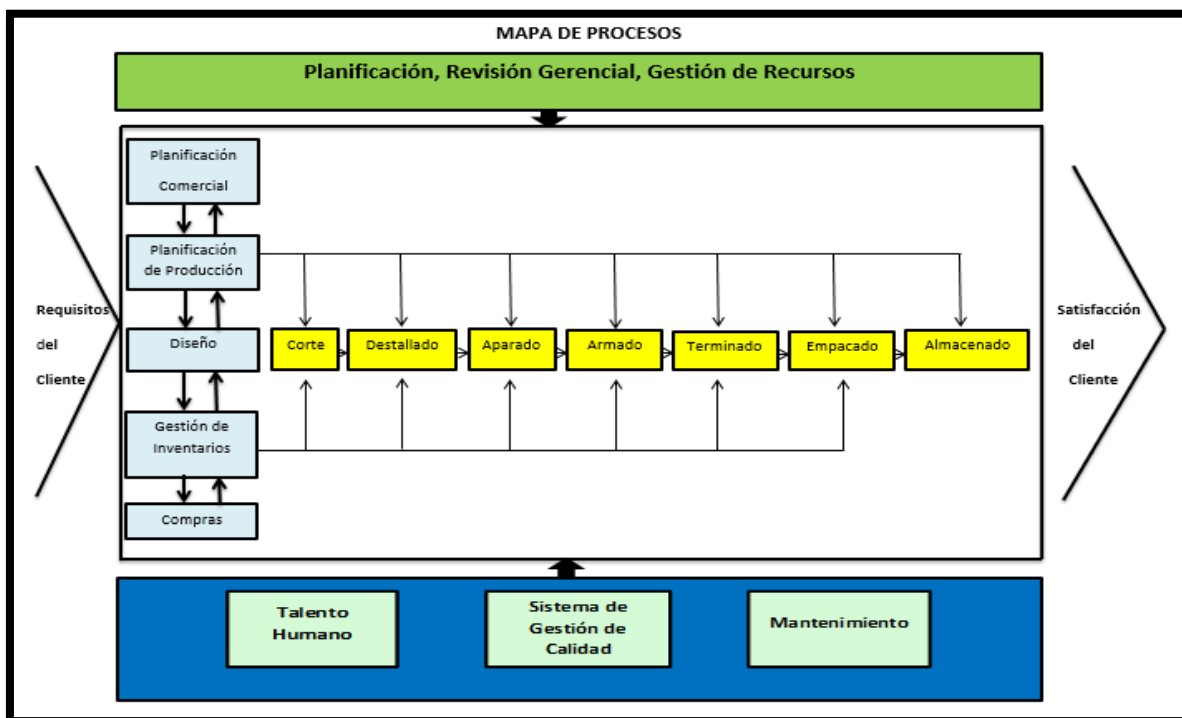
Existen infinidad de criterios para la valoración de los procesos, sin lugar a dudas son discutibles pero la base fundamental son los detallados en base a los más utilizados en procesos definidos. Pero quizá la clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre: estratégicos, claves o de apoyo.

1. Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.
2. Los procesos estratégicos son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.
3. Los procesos de apoyo, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.

En general, los procesos clave atienden a la definición expuesta anteriormente. Están principalmente orientados hacia la satisfacción del cliente y en ellos se emplean una gran cantidad de los recursos disponibles por la empresa. Sin olvidar a los procesos que integran a los diferentes niveles en gran medida sirven para la consecución de los objetivos y los niveles de calidad de la empresa dependen de su desarrollo(Camisón, 2010).

3.9 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

GRÁFICA N: 2 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS



Elaborado por: Grupo investigador

Fuente: Chang, James F., Business Process Management Systems.

Un enfoque basado en procesos tiene complicaciones prácticas dado que una eficaz implementación del enfoque de proceso requiere una debida comprensión de sus dimensiones y contextos. Se señala también que existe un valor que permitirá aclarar espacios poco claros, aportando nuevo conocimiento que pueden ser implementados en diversos contextos de gestión, ayudará a definir el concepto de enfoque de procesos.

Las estadísticas indican que cada vez son más las empresas que van adoptando sistemas de gestión de calidad basado en procesos, por ejemplo, la implementación de sistemas ISO 9001 ha superado el millón de certificaciones, en el mundo .

Existen una serie de beneficios adicionales que arrojaría la adopción de un enfoque de procesos en las organizaciones. Sin embargo, otros autores, como Pires y Machado a partir de 16 empresas portuguesas que tienen implementado sistemas de gestión de calidad ISO

9001, el mismo que señala : "los modelos de gestión por procesos son conceptuales y están en general desalineados con los objetivos estratégicos". Se destacan dos aspectos organizacionales de interés: las comisiones de calidad como única forma de coordinación lateral común a todos los tipos de empresa(Torres, 2014).

3.10 PROCESOS ESTRATÉGICOS.

Para que una empresa alcance sus objetivos debe generar estrategias y habilidades para alcanzar lo deseado por todos y más por dirige una organización; por ello el gerente es muy importante porque es quien guía a los demás, obtiene que se hagan las cosas, ejecuta órdenes para lo cual debe estar dispuesto a controlarse, manejar relaciones interpersonales armónicas y fluidas, a dirigir personal; también son los responsables de destinar, coordinar y controlar la planificación e implementación de la estrategia organizacional y de los procesos productivos que se desprenden de esta, de allí pues que, el papel del directivo es de gran relevancia motivado a que en estos tiempos es importante que se conozca así mismo, el preocuparse sobre cómo debe actuar es factor fundamental, indagar sobre el concepto que se tiene de cada una de las personas, y su estilo, ya que quienes ocupan cargos directivos son piezas claves dentro de las organizaciones, son quienes influyen de manera directa e indirectamente, favorable o desfavorablemente en las conductas de las demás personas dentro de la organización(Ramírez & Díaz, 2014).

3.11 PROCESOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

La gestión parte de la entrega de los recursos disponibles de manera adecuada en la organización del trabajo, que se procesan tanto en el ámbito de la producción industrial como en el sector de servicios, público y privado, de tal manera siempre es necesario identificar los nuevos requerimientos en materia de gestión de recursos humanos, que permitan dar cuenta de los nuevos desafíos que se plantean en los procesos de trabajo(Supervielle & Pucci, 2015).

3.12 PROCESOS CLAVES.

Dentro de todas las organizaciones podemos determinar procesos donde tienen como fin la producción o entrega de servicios los mismos que se basan en sistemas, de tal manera puede estar constituido por actividades, que poseen funciones o propósitos. Para su buen desempeño es necesaria la integración de las mismas por encima del desempeño individual de cada actividad, suponiendo que todas tienen un objetivo común que se relaciona directamente en el logro dispuesto a cumplir de la mejor manera (Becerra, Fernández, & Robaina, 2013).

3.13 PROCESOS DE APOYO

Mediante el análisis estructural de las organizaciones se puede identificar los diferentes aspectos donde se puede consolidar el Aseguramiento de las Mediciones, Mantenimiento, Compras, Gestión de los Recursos Financieros y Servicios que implican el apoyo para todas las áreas y su diversidad dentro del aspecto funcional del panorama administrativo (Berovides-Castellón & Michelena, 2013).

Dentro de las diferentes organizaciones se considera a los procesos de apoyo como fundamentales para el desarrollo de las diferentes actividades por consolidar el apoyo de los factores que son necesarios para la finalización del mismo con estrictos niveles de calidad.

3.14 SECTOR DEL CALZADO

El sector de calzado de la ciudad de Ambato es la primera potencia económica con la que cuenta la provincia y el país, ya que aporta con la mitad de la producción nacional. Esta industria está constituida en su mayoría por pequeñas, medianas empresas y grandes empresas que desarrollan sus funciones de producción dentro de la provincia, cabe mencionar; que las primeras empresas cuentan con poco recursos de producción dentro de sus procesos productivos, es decir que lo realizan de manera artesanal.

Estas líneas de producción son las estaciones en donde se elabora cada parte del calzado, es por ello que mientras más tipos de zapatos se elabore más estaciones se necesitará, es decir que forman parte de la producción total. El calzado que se encontraban en las perchas de los distribuidores eran los tradicionales zapatos de cuero casual para damas y caballeros, y el

calzado que más común era el zapato escolar y las botas que utilizaban las bastoneras de los diferentes colegios para la celebración de las fechas cívicas dentro de la provincia. Esto quiere decir que contaban con las mismas maquinarias, el mismo personal, para realizar el mismo proceso productivo y ofrecer un calzado de uso forzoso(Pacheco & Paredes, 2016).

Dentro de las contradicciones del sistema económico el sector del calzado es claro ejemplo del modelo a desarrollar para el beneficio organizacional dentro de un gremio productivo. De tal manera podemos observar dentro del sector un modelo intensivo en mano de obra y considerarse necesaria para el bienestar de la población es una fuente importante de puestos de empleo. Por otro lado, es una industria cuya producción es altamente contaminante y su internacionalización ha sido acompañada por la deslocalización en la búsqueda de bajos costes salariales. Esta deslocalización explica en parte porque China es más competitiva en la industria del calzado en comparación con otras regiones. De tal manera que es cuestionable que otras regiones no sean tan competitivas en función de cantidad de producción pero sin lugar a dudas la calidad de productos ofertados es mucho más elevada a mercados de otras regiones que se caracterizan por producir en niveles altos de masa, tomando en cuenta sector nacionales que producen productos de calzado de la más alta gama y que son muy apreciados en el exterior por la calidad de producto que ofrecen al medio(Alvarado & Fernandez, 2017).

Es así que el sector del calzado se encuentra en constante cambio para mantenerse a la par de sus socios de región que exigen constantemente una gran evolución del mercado para desarrollar las diferentes características de prevalencia en el mercado por ofertar producto de alta calidad en este caso el calzado debe ser probado y visualizado como un producto único y de gran estándar internacional.

3.15MERCADO DEL CALZADO

El calzado ecuatoriano fabricado con cuero de alta calidad marca el paso en la región y busca abrir camino en otros continentes es así que la meta es gestionar, articular y fortalecer esta importante industria que en los últimos tres años ha generado alrededor de 100 mil puestos de trabajo en el país. Tomando en cuenta que el Ministerio de Industrias y Productividad con el sector ha desarrollado lazos que unen la fabricación con el comercio nacional que con

tenacidad, capacitación e innovación rompen la horma en cuanto a diseño, calidad, presentación y precio se refiere. El Valor agregado es sin lugar a duda el factor que diferencia al producto para que más ecuatorianos sumen su preferencia por el producto nacional las empresas que se dedican a la fabricación del calzado cuentan con un amplio mercado para insertar sus productos que con la ayuda de las instituciones públicas puedan lograr la internacionalización del calzado ecuatoriano(Cruz, Garcés, & Lara, 2017).

Los zapatos nacionales dentro del mercado son consolidados como producto de calidad y al encontrarse a precios competitivos, se produjo el efecto dominó en el mercado, que desencadenó en mayores compras. Cifras del Ministerio de Industrias y Productividad muestran que, en el 2008, la venta interna de zapatos nacionales representó USD 165, 7 millones. Para el 2011 la cifra escaló a 318 millones. “El productor ecuatoriano se está especializando en las líneas formal y escolar; en este ámbito no existe competencia”. Actualmente, una de las empresas que envía mercadería al exterior es Plasticaucho Industrial S.A. Esta compañía, también ambateña, exporta zapatos de lona, botas de caucho y calzado escolar de cuero a Colombia y Perú, tomando como ejemplo el desarrollo latente del sector se aplica la misma ideología para expandir el mercado nacional del calzado(Paredes, 2016).

Las virtudes fundamentales están identificadas en el sector del calzado se encuentra en constante evolución por tal motivo es de gran importancia que el calzado ecuatoriano se encuentra como punto clave en la potencialidad del comercio nacional que pueda ser exportado, así como el logro del establecimiento del producto dentro de los estándares del consumidor nacional.

3.16PRODUCTIVIDAD

Cada organización o empresa entrega un grado de utilidad que es reflejada en la productividad de un sector o aglomeración de empresas en un territorio, se demuestra ser de gran aporte dentro de la organización en ese territorio para alcanzar niveles de ingreso que van elevándose paulatinamente con el fin de intentar cerrar brechas económicas y sociales con territorios más desarrollados en el mundo. Varios países desarrollados se ha encontrado evidencia, mediante estudios de micro datos, de que los esfuerzos e inversiones en

Investigación y Desarrollo e Innovación (i+d+i) por parte de las empresas han conducido a aumentos importantes en la productividad de las mismas (Vargas, Durán, & Méndez, 2016).

La oportunidad importante para los países en vías de desarrollo centra su atención en factores que debido a las implicaciones de la capacidad de este sector para crear más empleo Oportunidades y riqueza de tal manera que se pueda luchar de alguna manera contra la pobreza apoyándose en la productividad de las empresas. En este punto, no basta con decir que las nuevas formas de gestión han consolidado el camino para la innovación y gestión de recursos para decir que pocas estrategias empresariales no dependen de las nuevas gestiones. El éxito empresarial hoy en día se mide en gran medida por la voluntad de adoptar nuevos modelos de negocio existentes y el Time to Market de la compañía, es decir, el tiempo que una empresa toma para implementar soluciones empresariales y ofrecerlas a los clientes y así destacar en el campo obteniendo capacidad de productividad en el mercado (Builes, 2015).

3.17 INDICADORES PARA MEDIR PRODUCTIVIDAD

La productividad comúnmente es un modelo que todas las empresas u organizaciones de todo nivel desean poseerla dentro de sus modelos de gestión, saber cómo manejarla y controlarla es un factor clave dentro de la producción sin embargo la inquietud es saber cómo medir la productividad de modo que puedan plantearse alternativas de viabilidad. De igual manera, contar con indicadores clave para estos sectores, permitirá analizar sus características actuales y establecer vías para incrementar sustancialmente la productividad, la productividad es un indicador relativo que mide la capacidad de un factor productivo, o varios, para crear determinados bienes, por lo que al incrementarla se logran mejores resultados, considerando los recursos empleados para generarlos. Es importante el fundamento de la productividad radica en el uso como indicador para medir la situación real de la economía de un país, de una industria o de la gestión empresarial.

La productividad se calcula de la siguiente manera:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{PRODUCCION} / \text{INSUMOS}$$

Analizando la fórmula se puede decir que la relación entre producción e insumos debe ser mayor o igual a la unidad y que la productividad puede incrementarse de la siguiente manera

- Aumentando la producción utilizando los mismos o menos insumos, lo que implica el mejoramiento continuo del sistema actual.
- Manteniendo el nivel de producción utilizando menos insumos(Miranda & Toirac, 2010).

3.18NORMA ISO 9001-2015

La norma ISO 9001:2015 es una entidad que reúne a representantes de diversos países para desarrollar normas de estandarización en diferentes áreas de actuación.

El sector ha cambiado radicalmente desde la revisión de la norma en ese año; la tecnología ha cambiado la forma de trabajar, los límites geográficos son casi insignificantes en la economía global de hoy en día, las cadenas de suministro han aumentado su complejidad y la información disponible se ha multiplicado exponencialmente.

Para asegurar que la ISO 9001 continua sirviendo a la comunidad empresarial y mantener su relevancia en el mercado actual, la norma ha sido revisada para adaptarse a los cambios del mundo de los negocios.

Si hay algo que no ha cambiado, es el hecho de que las empresas tienen que adaptarse a las necesidades crecientes de los clientes para asegurar su éxito. La norma ISO fue originalmente escrita con el cliente en mente y éste sigue siendo la prioridad en ISO 9001:2015(I.S.O., 2015).

3.19REQUISITOS NORMA ISO 9001-2015

Los requisitos de la Norma ISO 9001 basan su funcionalidad en base a las siguientes secciones:

- Documentación
- Organización
- Recursos
- Producción / prestación servicios(I.S.O, 2015).

3.20 REQUISITOS ISO 9001 EN DOCUMENTACION

Aunque los requisitos en esta versión dan menos importancia a los documentos, un sistema de gestión de la calidad suele recogerse en los siguientes documentos:

Declaración documentada de una política de la calidad y de los objetivos de la calidad

- Manual de calidad
- Procedimientos documentados
- Registros
- Documentos, instrucciones técnicas necesarias para poder planificar, desarrollar y controlar los distintos procesos de la organización(I.S.O, 2015).

3.21 REQUISITOS ISO 9001 EN ORGANIZACIÓN

En esta versión se aumenta considerablemente los requisitos ISO 9001 sobre Liderazgo. La dirección demuestra liderazgo y compromiso asegurando que se establezca la política de calidad y los objetivos, promueve el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos, asegura los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, promueve la mejora, etc(I.S.O, 2015).

Las organizaciones deben tener en cuenta cómo afecta el entorno en su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad. De tal manera se debe analizar y revisar periódicamente las necesidades y expectativas de las partes interesadas de la organización(I.S.O, 2015).

3.22 REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001 EN RECURSOS

Las empresas deben proporcionar los recursos necesarios para implantar y mantener el sistema de gestión de la calidad y aumentar la satisfacción del cliente. Así también deben determinar las competencias necesarias para el personal y garantizar la formación en caso

necesario se tiene que gestionar el ambiente de trabajo necesario para garantizar que el producto o servicio es el adecuado(I.S.O, 2015).

3.23REQUISITOS ISO 9001 EN PRODUCCION / PRESTACIÓN SERVICIOS

En esta sección las empresas realizar lo siguiente:

Determinar y planificar los procesos que entran dentro del alcance del sistema de gestión de la calidad, así como la secuencia e interacción entre los mismos, métodos de seguimiento, medición y análisis etc.

- Determinar los requisitos especificados por el cliente, los requisitos legales y cualquier otro requisito que la organización considere necesario.
- Garantizar una comunicación adecuada con el cliente en todo lo relacionado con el producto o servicio.
- Planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.
- Evaluar y seleccionar a los proveedores en función de la capacidad de los proveedores para suministrar los productos o prestar los servicios conformes a los requisitos establecidos por la organización(I.S.O, 2015).

3.24BENEFICIOS NORMA ISO 9001-2015

Los principales beneficios son:

- El énfasis en el liderazgo
- El enfoque en la gestión de riesgos
- El hincapié en la medición y cambio de objetivos
- La comunicación y sensibilización
- La reducción de requisitos normativos

Con la nueva norma en orden, las organizaciones tendrán más facilidades para incorporar su sistema de gestión de calidad en los procesos empresariales y obtener un mayor beneficio empresarial(I.S.O., 2015).

4 METODOLOGÍA

Independientemente de la forma u opción metodológica, se debe considerar varios factores o criterios que garanticen el rigor, autenticidad y validez del proceso de investigación que se desarrolla(Gómez & Roquet, 2012).

La metodología propuesta surge de la idea conceptual de que la incorporación de valor a los datos e información debía generar un nuevo conocimiento que pueda potenciar o generar resultados positivos que mediante el desarrollo de estrategias permitan tomar decisiones en las organizaciones, lo que lograría generar impactos superiores a partir de la identificación de oportunidades y amenazas para superar sus debilidades y potenciar sus fortalezas dentro de la propuesta a investigar(García, Delgado, & Infante, 2014).

De tal manera la metodología es el factor clave que corresponde al desarrollo de un correcto modelo de investigación que permite establecer bases concretas para definir los pasos y métodos a seguir con el objetivo fundamental de establecer resultados óptimos dentro del desarrollo de la investigación.

4.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

4.2 ENFOQUE CUALITATIVO

El modelo cualitativo permite identificar o hablar de un estilo o modelo de investigación de fenómenos sociales que buscan determinar objetivos claros para dar respuesta adecuada a problemas definidos a los que hace frente una investigación en el entorno social que determina como prioridad la recolección de información de manera exigente para obtener los resultados(Olabuénaga, 2012).

Tratamos un enfoque de investigación del método cualitativo Administrativo Social en razón que se pretende la investigación mediante un sistema de Gestión por Procesos, supervisar cada uno de los procesos de producción de excelente manera que permita entregar un producto con altos estándares de calidad.

4.3 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

4.4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación es una de las básicas para establecer la influencia de los diferentes factores públicos perceptores que reflejen información relevante; el valor fundamental de contenidos y su posible aporte al desarrollo cultural y económico de la sociedad que reflejen un aporte esencial en el aspecto de influencias que pueden determinar el comportamiento que influye los medios a la sociedad y sus diferentes aspectos en función del tema en investigación(Utreras, 2015).

Se trabajara con la modalidad de campo porque se acudirá al lugar para realizar la observación y recolección de información de la Gestión por Procesos y lograr identificar cada uno de los procesos y subprocesos que realizan las Fábricas de Calzado de la Zona 3.

4.5 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA DOCUMENTAL

La investigación bibliográfica documental consolida aportes de investigadores relativos al dominio y metodología en el trabajo científico, de tal manera generan aportes de organización, disciplina, responsabilidad, dedicación, rigurosidad, análisis, interpretación y determinación de hechos, juicios y resultados a inquietudes que se relacionan al objeto de estudio(Suarez, Pineda, Pineda, & Hurtado, 2015).

Es de tipo bibliográfica y documental porque se acude a fuentes secundarias como libros, revistas especializadas, artículos e internet, los mismos que se cuentan con información especializada en el tema de la investigación tomando en cuenta el sector para identificar información que permita brindar un apoyo importante en los temas en discusión.

4.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

4.7 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva opera cuando se requiere delinear las características específicas descubiertas por las investigaciones que poseen un grado de exploración. De esta manera la descripción podría realizarse usando métodos cualitativos y, de una manera más detallada

de descripción, usando métodos cuantitativos. Los mismos tratan como función principal medir las características, propiedades, dimensiones o componentes encontrados en las investigaciones iniciales de exploración del tema, las investigaciones de exploración se interesan por descubrir a diferencia de las investigaciones descriptivas, como conclusión medir encuentran la mayor precisión posible dentro del campo de investigación (Díaz & Calzadilla, 2016).

La investigación tiene como objetivo principal describir cuáles son los procesos y subprocesos que se realizan dentro de la producción del sector del calzado de tal manera lograr definir la importancia de la implementación de la Gestión por Procesos para mejorar la productividad del sector del calzado.

4.8 POBLACIÓN Y MUESTRA

4.9 POBLACIÓN

Define al total de unidades de análisis dentro de un conjunto que se encuentra en preparación para ser estudiado dentro del cual se puede presentar determinada característica susceptible de ser estudiada de tal manera hace referencia al conjunto de elementos que presentan una característica o condición que presenta relación para ser susceptible de investigación (FAGOAGA, 2014).

4.10 POBLACIÓN FINITA

Se puede hacer referencia a la totalidad de los miembros o usuarios dentro del parámetro de investigación la población en estudio es el total de empresas dedicadas a la fabricación y producción del calzado dentro de la zona de planificación 3, correspondiente a las Provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua y Pastaza.

TABLA N: 1 POBLACIÓN DEL SECTOR DEL CALZADO DE LA ZONA 3.

PROVINCIA	CANTIDAD
Cotopaxi	64
Chimborazo	64
Pastaza	0
Tungurahua	129
TOTAL	257

Elaborado por: Grupo investigador

Fuente: Ministerio de coordinación de Producción, Empleo y Competitividad.

El proyecto de investigación contará con el total de la población que se ha descrito en la presente tabla para identificar un total de 257 empresas de calzado.

4.11 MUESTRA

Se presenta dentro de la investigación la muestra la misma que es la parte representativa de la población con las cuales se va a trabajar para de esta manera lograr el correcto manejo de la información dentro de la investigación, y ocurra de mejor manera el levantamiento de los datos que aporten con información relevante (Pacheco, 2016).

4.11.1 Muestra Representativa

La muestra representativa basa su enfoque en el tamaño de la muestra a seleccionar basada en factores tales como la intensidad del efecto a medir, el establecimiento de grupos dentro de la población o las distintas variables que se encuentran en estudio las mismas que pueden actuar de forma simultánea generando el factor de representación dentro de la muestra (Gil, 2015).

La importancia de generar y escoger la correcta muestra representativa implica la correcta relación de la información recolectada para el correcto uso de datos que revelen información que detalle diferentes aspectos de valor informativo para la investigación.

La muestra se basa en la población total de empresas de calzado que se encuentran identificadas en la Zona de Planificación 3 que cuenta con cuatro provincias que se detallan a continuación: Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua.

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N - 1) + Z^2pq}$$

De donde:

N: 257 Empresas de Calzado de la Zona 3.

Z: 1,96 (Con el 95% de seguridad)

p: 0,50 (Proporción esperada 5%)

q: 0,50 (En este caso 1-p)

d: 0,05(Precisión 5%)

$$n = \frac{257 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2(257 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{246,82}{1,6004}$$

Respuesta:

$$n = 154,22$$

154encuestas

4.12 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.12.1 Proceso de recolección

El proceso de recopilación de información es un plan organizado que permite proteger la objetividad, al determinar los pasos a seguir dentro de la planificación para recolección de información. De tal manera se identifica que es necesario la correcta aplicación para reducir la posibilidad de diferencias al momento de la ejecución. Además se especifican la pregunta de investigación, los objetivos de la revisión, los propósitos, el alcance, los criterios de elegibilidad, y los métodos que se utilizan para identificar, evaluar, analizar y sintetizar los datos que se necesitan para la investigación(Lache, León, Bravo, Becerra, & Forero, 2016).

4.13 SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO

4.14 ENCUESTA

La encuesta son estudios poblacionales que permiten realizar acotaciones estadísticas válidas sobre parámetros de poblaciones finitas, de tal manera permiten recolectar información necesaria para la toma de decisiones, en particular las que se relacionan con la mejor asignación de los recursos disponibles en el segmento aplicado(Romero, y otros, 2013).

TABLA N: 2 RECOPIACION DE LA INFORMACION

Nº	Incógnitas	Detalle
1	¿Para qué?	Conocer la gestión por procesos para el desarrollo del Sector del Calzado de la Zona 3.
2	¿A qué personas u objetos?	A las empresas de calzado.
3	¿Sobre qué aspectos?	Gestión por Procesos, producción, productividad, riesgos y oportunidades.
4	¿Quién?	Grupo investigador: Maricela López, Patricio Rodríguez.
5	¿Cuándo?	Mes de Enero y Febrero 2017
6	¿Dónde?	Empresas de Calzado de la Zona 3 (Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua, Pastaza)
7	¿Cuántas veces?	Una vez
8	¿Cómo?	La aplicación de encuestas por medio de cuestionarios.
9	¿Con qué?	Financiamiento propio.

Elaborado por: Grupo investigador

En la presente investigación se desarrolló un cuestionario basado en la normativa que presenta la Norma ISO 9001- 2015 que permita identificar información relevante de los procesos que se desarrollan en la producción del calzado.

4.15 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN.

El instrumento de recolección de información es considerado como factor clave para la recolección de información por tal motivo es sometido a la validación del instrumento a

utilizar en la investigación de tal manera se utiliza el estadístico de Alfa de Cronbach el principal objetivo de este método es determinar la veracidad del instrumento que se utilizara en la recolección de la información mediante el análisis de la relación que presentan las respuestas conseguidas con las preguntas realizada. De tal manera se tomara la totalidad de preguntas formuladas.

Alfa de Cronbach

TABLA N: 3 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,762	16

Elaborado por: Grupo ivestigador

Después de realizar el proceso de validación del instrumento de recolección de información se consolida la información obtenida en la presente tabla con un resultado de, 762, lo que se traduce que cumple con el grado de confiabilidad que exige la validación de tal manera el instrumento es oportuno y confiable para poder ser utilizado en la investigación para la recolección de la información que presente un grado de relevancia para el proyecto de investigación de la gestión por procesos del Sector del Calzado de la Zona 3.

El instrumento permite considerar que el instrumento de medición es confiable para evaluar el instrumento cuando el valor es superior a 0,7 lo que reporta una buena consistencia para la recolección de información(Perdomo & Perdomo, 2015).

4.15 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- Comprobación de la información reunida, comprobando que se encuentre libre de desviaciones mediante la validación del instrumento de recolección de información.

- Ejecución de la tabulación de la información plasmando en graficas que sean de mejor comprensión para un correcto análisis.
- Consolidación de la información mediante la interpretación de los gráficos basada en la información recolectada mediante la encuesta en el sector del calzado.

5. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 ANALISIS DE RESULTADOS

La encuesta aplicada a las empresas del Sector del Calzado de la Zona 3, tiene como finalidad recolectar información relevante con referencia a la gestión que poseen al momento de la producción para identificar las fortalezas y debilidades en sus procesos productivos.

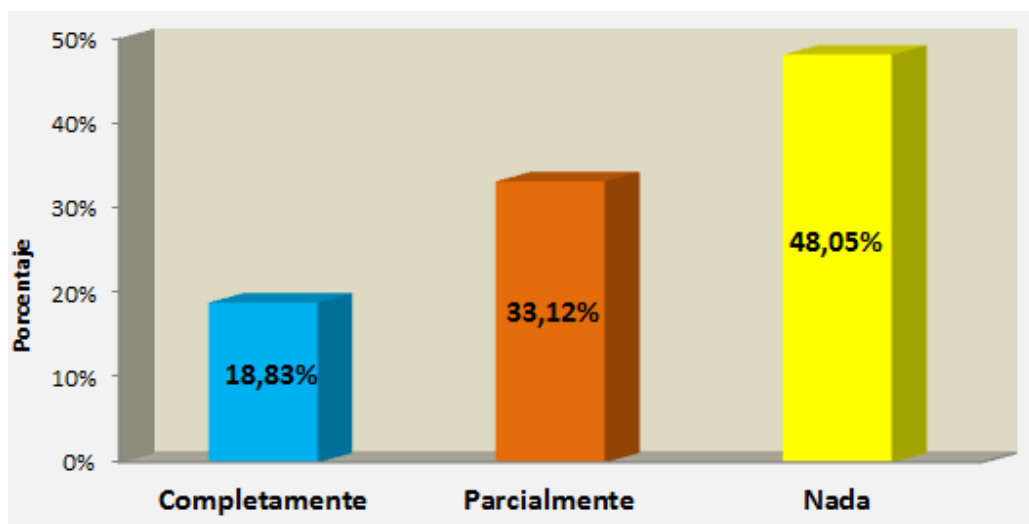
La información recolectada en las diferentes empresas del sector permitirá identificar factores claves dentro de la producción así como errores que impiden generar mayores índices de productividad lo que nos permitirá generar como resultado una gestión por procesos estándar para el sector del calzado.

5.2 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.3 ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS DEL CALZADO DE LA ZONA 3.

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

GRÁFICA N: 3 Pregunta N: 1



Elaborado por: Grupo investigador
Fuente: Sector del calzado de la zona 3

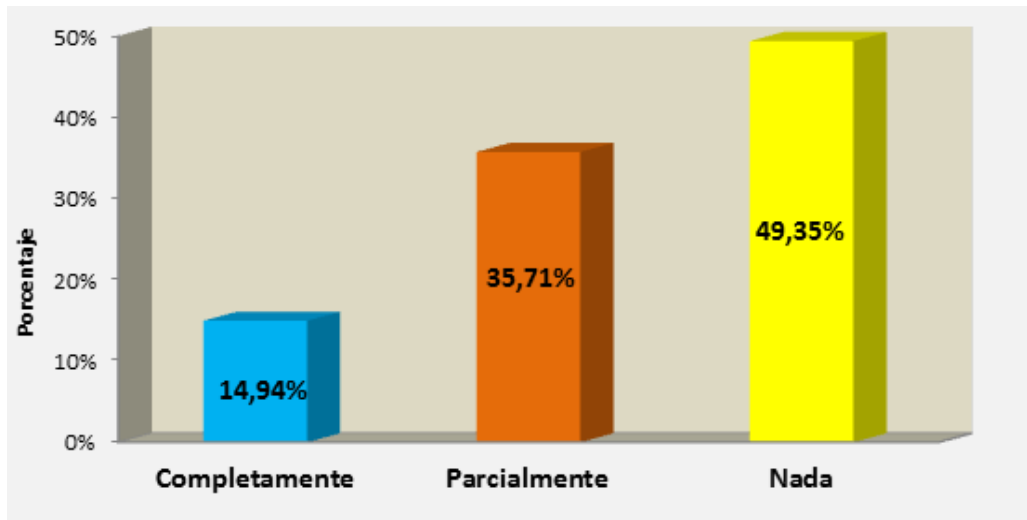
Análisis e Interpretación

Según los datos obtenidos en la encuesta aplicada a las empresas del Sector del Calzado de la Zona 3, el 48,05% de los encuestados no conocen nada acerca de la gestión por procesos, el 33,12% de los encuestados conocen parcialmente acerca de la gestión por procesos, el 18,83% de los encuestados conocen completamente acerca de la gestión por procesos.

Lo expresado por las empresas del calzado de la zona 3, hace referencia en un mayor porcentaje que no tienen conocimiento acerca de la gestión por procesos es decir dentro de las organizaciones existen falencias en el desarrollo de los procesos de producción que impiden la generación de altos estándares de calidad que permitan incrementar la productividad, de tal manera en función de los resultados existen empresas que poseen conocimientos parciales que toman en cuenta factores críticos en el desarrollo de los procesos que permiten mejorar constantemente para desarrollar constantemente un desarrollo al momento de la producción así como existen en minoría las empresas que son conscientes del constante desarrollo de los procesos de producción las mismas que conocen y aplican la gestión por procesos permitiendo un constante desarrollo de las diferentes áreas al momento de la producción que se traduce en empresas líderes en el mercado con altos estándares de calidad y posicionamiento de sus productos en el mercado permitiendo gran competitividad y desarrollo empresarial en el sector del calzado.

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

GRÁFICA N: 4 Pregunta N: 2



Elaborado por: Grupo investigador
Fuente: Sector del calzado de la zona 3

Análisis e Interpretación

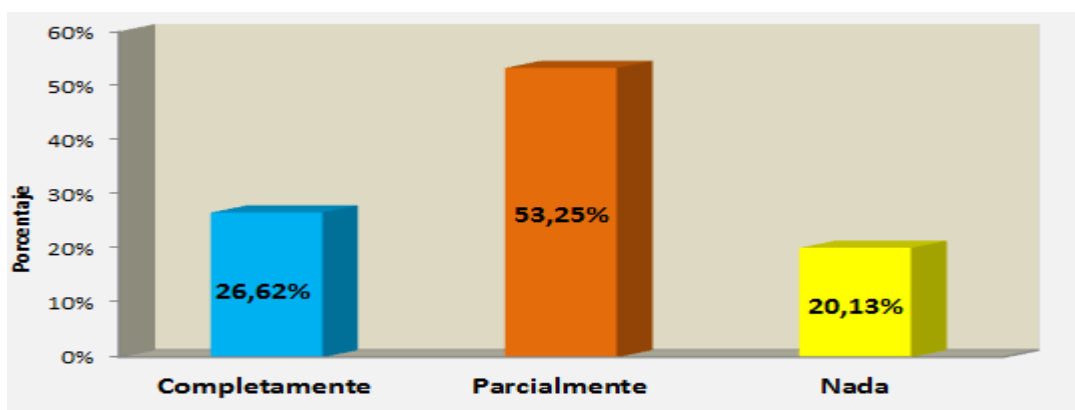
Se obtiene en la encuesta aplicada a las empresas del Sector del Calzado de la Zona 3, el 49,35% de los encuestados no aplican la gestión por procesos en su organización, el 35,71% de los encuestados aplican parcialmente la gestión por procesos en su organización, el 14,94% de los encuestados aplican completamente la gestión por procesos en su organización.

La información nos permite evidenciar que la mayoría de empresas que se encuentran en el medio no aplican la gestión por procesos dentro de sus organizaciones de tal manera esto traduce que las empresas carecen de factores claves como son establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente los sistemas de producción es así que los procesos y las interacciones pertinentes se encuentran mal establecidos, en un menor porcentaje las empresas de calzado aplican parcialmente la gestión dentro de sus organizaciones lo que implica la deficiente operación en procesos generando resultados deficientes de productividad además se puede obtener datos que reflejan que existe en minoría empresas que aplican al máximo de los detalles la gestión con diferentes aspectos de mejora continua

para el desarrollo de las habilidades en el contexto de competitividad para ejecutar las operaciones pertinentes en procesos detallados para el logro de objetivos.

3. ¿Se aplican las entradas requeridas y salidas esperadas en su proceso de producción?

GRÁFICA N: 5 Pregunta N: 3



Elaborado por: Grupo investigador
Fuente: Sector del calzado de la zona 3

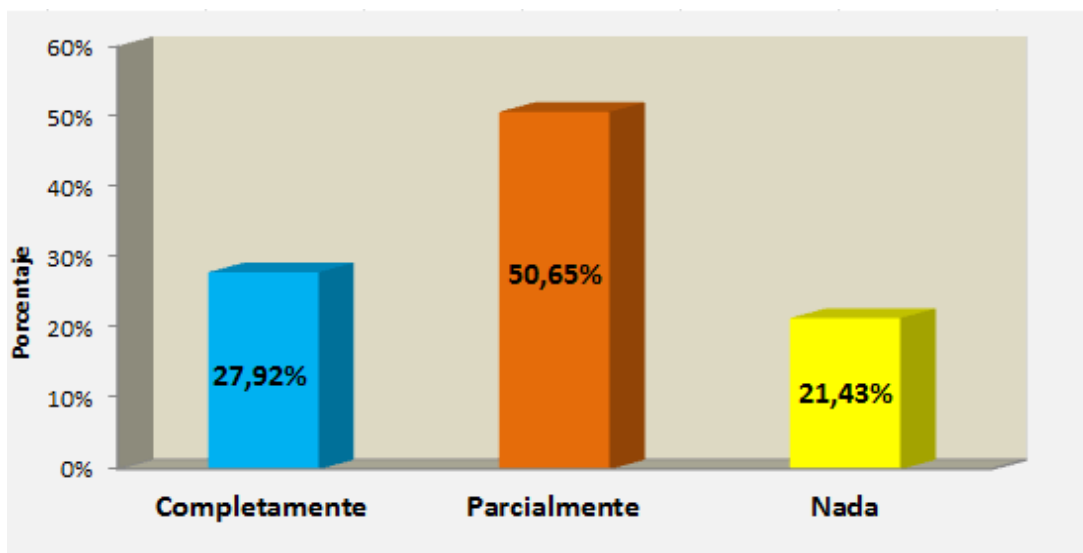
Análisis e Interpretación

Los datos obtenidos en la encuesta aplicada a las empresas del Sector del Calzado de la Zona 3 el 53,25% de los encuestados aplican parcialmente las entradas requeridas y salidas esperadas en su proceso de producción, el 26,62% de los encuestados aplican completamente las entradas requeridas y salidas esperadas en su proceso de producción, el 20,13% de los encuestados no aplican las entradas requeridas y salidas esperadas en su proceso de producción.

Lo expresado permite identificar en su mayoría de empresas investigadas presentan en sus procesos de producción parcialmente las entradas requeridas para lograr satisfacción en la salida de sus procesos que permitan entregar productos de alta calidad, es importante mencionar que existe un porcentaje igualitario de empresas que aplican al máximo de sus capacidades para lograr un procesos de entrada y salida que cumpla con los estándares de calidad a diferencia de empresas que por falta de recursos apropiados y conocimiento de causa no implementan los factores necesarios para definir un correcto proceso de producción generando problemas en su procesos de manufactura.

4. ¿Considera usted que su proceso de producción se cumple con las secuencias o interacciones pertinentes?

GRÁFICA N: 6 Pregunta N: 4



Elaborado por: Grupo investigador
Fuente: Sector del calzado de la zona 3

Análisis e Interpretación

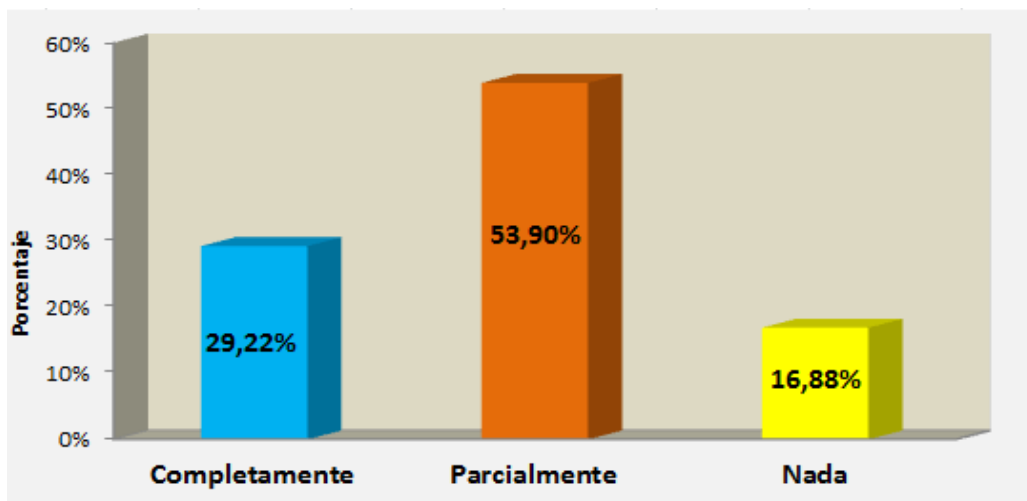
La información analizada nos permite identificar el 50,65% de los encuestados cumplen parcialmente su proceso de producción con las secuencias o interacciones pertinentes, el 27,92% de los encuestados cumplen completamente su proceso de producción con las secuencias o interacciones pertinentes, el 21,43% de los encuestados no cumplen su proceso de producción con las secuencias o interacciones pertinentes.

La interpretación hace referencia en su mayoría al desarrollo parcial de las secuencias o interacciones pertinentes que permitan generar la integración de los procesos que desarrollan las empresas de calzado en los diferentes procesos que se generan para lograr maximizar recursos materiales y en tiempo del personal operativo definiendo como factor relevante que las empresas no desarrollan al máximo de las capacidades las relaciones pertinentes, los resultados analizados además entregan información de relevancia que identifica un porcentaje de empresas que si cumplen a cabalidad las secuencias o interacciones pertinentes en los procesos de producción que genera la integración de procesos de la manera más adecuada entregando como resultado la maximización de procesos para mejorar los

resultados en base a la misma información se destaca en menos cantidad empresas que no aplican para nada las respectivas interacciones pertinentes lo que genera inconvenientes en los procesos de producción generando problemas al momento de producir ocasionando pérdidas y generando baja productividad.

5. ¿Considera usted que su método de producción le permite una operación eficaz?

GRÁFICA N: 7 Pregunta N: 5



Elaborado por: Grupo investigador
Fuente: Sector del calzado de la zona 3

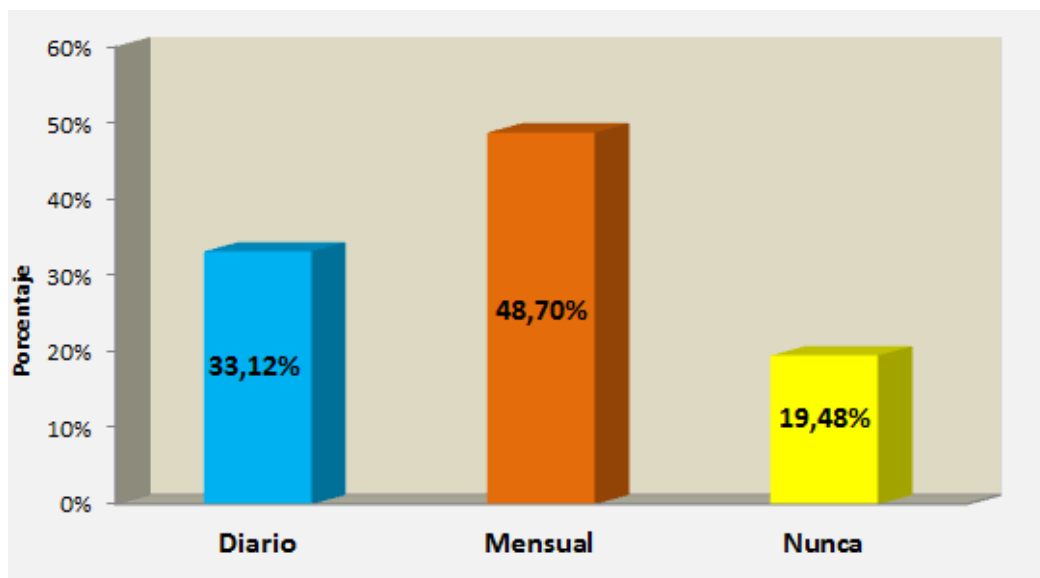
Análisis e Interpretación

El Sector del Calzado de la Zona 3 revela el 53,90% de los encuestados consideran que su método de producción le permite una operación parcialmente eficaz, el 29,22% de los encuestados consideran que su método de producción le permite una operación completamente eficaz, el 16,88% de los encuestados consideran que su método de producción no le permite una operación eficaz.

Se considera en su mayoría que su modelo de producción entrega una operación eficaz parcialmente lo que se traduce que su producción necesita ser revisada para mejorar sus aspectos generales y de esta manera pueda ser optima en sus diferentes procesos a diferencia de un menor número de empresas definen que su procesos le entrega resultados de satisfacción que principalmente indican rentabilidad en sus productos, el lado contrario del análisis nos indica que un porcentaje mínimo de empresas no se sienten a gusto con sus procesos de producción son las mismas que expresan una baja productividad es así que explican que su procesos de producción necesita ser revisado para lograr mejores resultados en el mercado.

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

GRÁFICA N: 8 Pregunta N: 6



Elaborado por: Grupo investigador

Fuente: Sector del calzado de la zona 3

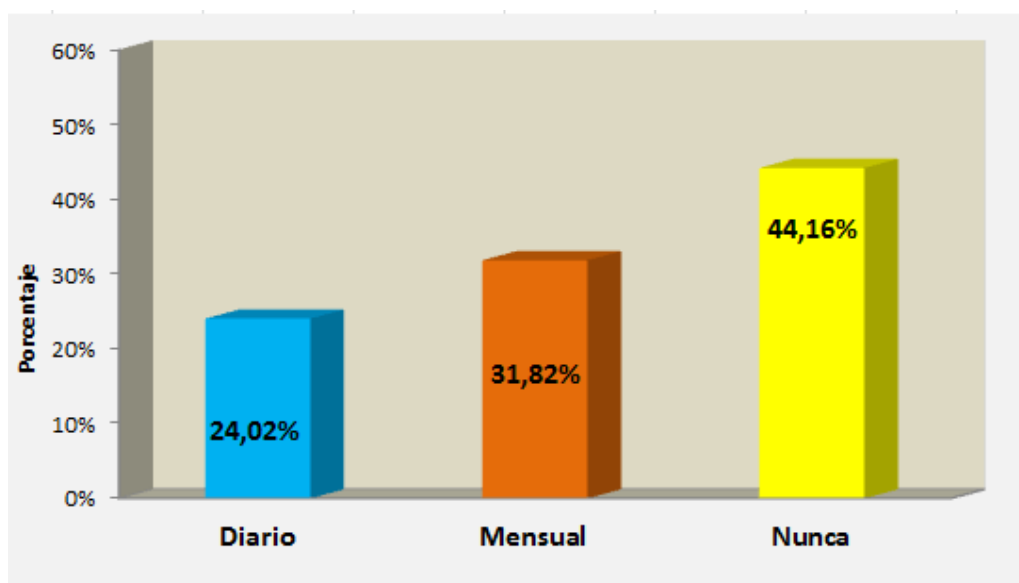
Análisis e Interpretación

Se identifica mediante el análisis el 48,70% de los encuestados realizan mensualmente el seguimiento a sus procesos de producción, el 33,12% % de los encuestados realizan diariamente el seguimiento a sus procesos de producción, el 19,48% de los encuestados no realizan nunca el seguimiento a sus procesos de producción.

La mayoría efectúa un control mensual a sus procesos de producción lo que ocasiona un desvío fundamental en el uso de sus procesos generando desvíos mínimos pero que se desarrollan diariamente y al ser controlados mensualmente son aspectos difíciles de controlar al ser realizaos cada mes sin embargo existe la preocupación de gran parte de la población de encuestados que se toman en serio la verificación de los procesos es así que tienen controles diarios para la verificación de sus procesos ayudando a controlar los procesos y generar las correcciones debidas para maximizar recursos en beneficio de la organización, también es importante mencionar que se toma en cuenta como factor clave para el sector que existe una minoría de empresas las mismas que no generan controles a sus procesos en la generación de los productos otorgando al sector un grave problema por generar productos con falencias y además el problema de cada empresa en perdidas y mala productividad de las mismas por la falta de control.

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

GRÁFICA N: 9 Pregunta N: 7



Elaborado por: Grupo investigador

Fuente: Sector del calzado de la zona 3

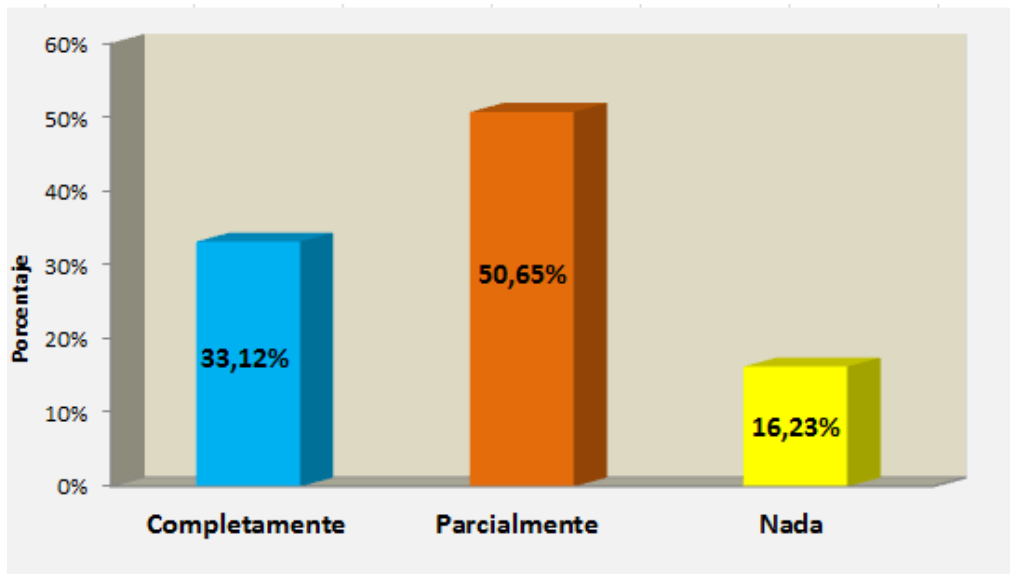
Análisis e Interpretación

Se identifica el 44,16% de los encuestados no realizan nunca las mediciones de tiempo en su proceso de producción, el 31,82% de los encuestados realizan mensualmente las mediciones de tiempo en su proceso de producción, el 24,02% de los encuestados realizan diariamente las mediciones de tiempo en su proceso de producción.

La mayoría de empresas no poseen estándares para generar mediciones de tiempo o controles para este aspecto lo que genera problemas al momento de establecer tiempos estimados que permitan generar estabilidad de acuerdo a los procesos de producción que se traduce en inconvenientes en la organización, dentro de los datos analizados encontramos en porcentajes menores que se realizan controles mensuales a los tiempos de producción lo que todavía es un problema por entregar mucho espacio de tiempo lo que traduce un espacio más amplio para la generación de errores o inconvenientes los mismos que no pueden ser revisados a tiempo lo que se traduce en pérdidas para la organización, en menor grado existen empresas que realizan controles diarios lo cual es ideal para una producción constante y más que nada con tiempo para poder ser corregida diariamente lo que evitara desvío de recursos y maximización de resultados en aspectos de tiempos.

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

GRÁFICA N: 10 Pregunta N: 8



Elaborado por: Grupo investigador
Fuente: Sector del calzado de la zona 3

Análisis e Interpretación

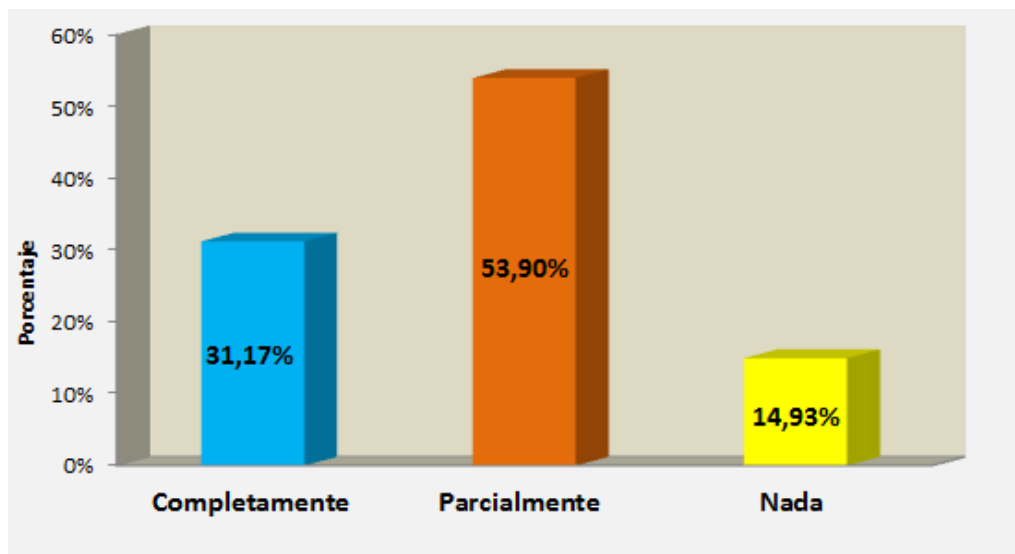
Las empresas del Sector del Calzado de la Zona 3 el 50,65% de los encuestados consideran que sus indicadores del desempeño relacionados con su producción apoyan parcialmente a su productividad, el 33,12% de los encuestados consideran que sus indicadores del desempeño relacionados con su producción apoyan completamente a su productividad, el 16,23% de los encuestados consideran que sus indicadores del desempeño relacionados con su producción no apoyan nada a su productividad.

Dentro del sector del calzado existe desconocimiento de la verdadera funcionalidad de los indicadores del desempeño por desconocer que los mismos apoyan a la productividad de las empresas por eso es que existe una gran mayoría de empresas que expresan parcialmente sus resultados en la encuesta lo que dificulta el control y la aplicación de sus indicadores para mejorar sus aspectos en la producción, la principal diferencia con gran parte de empresas que conocen y aplican totalmente sus indicadores son claramente el control que las mismas realizan apoyadas en sus indicadores que revelan información para mejorar su productividad sin embargo se toma en cuenta un mínimo de empresas que carecen de factores que les permitan un control los mismos que identificamos como indicadores por tal motivo se

encuentran en desventaja con empresas que poseen los mismos por tal motivo son empresas con baja productividad por generar productos sin un valor agregado.

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

GRÁFICA N: 11 Pregunta N: 9



Elaborado por: Grupo investigador
Fuente: Sector del calzado de la zona 3

Análisis e Interpretación

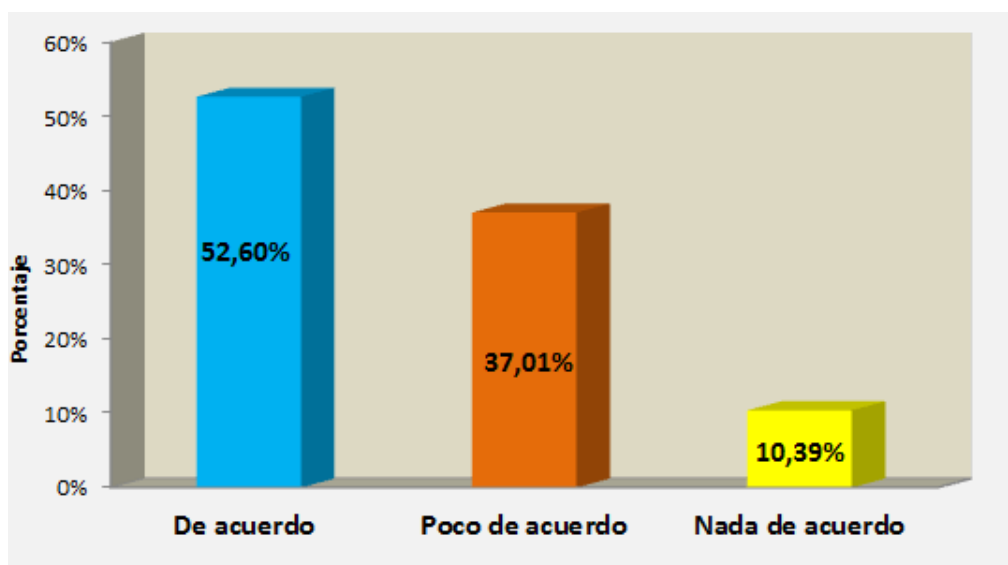
Lo obtenido en la encuesta aplicada a las empresas del Sector del Calzado el 53,90% de los encuestados consideran que existen parcialmente los recursos necesarios para cumplir con los respectivos procesos de producción, el 31,17% de los encuestados consideran que existen completamente los recursos necesarios para cumplir con los respectivos procesos de producción, el 14,93% de los encuestados consideran que no existen los recursos necesarios para cumplir con los respectivos procesos de producción.

El porcentaje mayoritario se encuentran produciendo parcialmente con los recursos necesarios para lograr un producto de calidad lo que impide el desarrollo de gran parte de empresas del calzado, además encontramos un porcentaje considerable donde expresan que si poseen los recursos necesarios al momento de la producción lo que facilita la generación

de productos de calidad y de tal manera entrega competitividad a la empresa dentro del mercado, en menor porcentaje encontramos empresas que carecen de los recursos necesarios para lograr procesos acordes a los estándares de calidad que establecen en el mercado dejando en desventaja a este grupo de empresas perdiendo campo de competitividad.

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

GRÁFICA N: 12 Pregunta N: 10



Elaborado por: Grupo investigador
Fuente: Sector del calzado de la zona 3

Análisis e Interpretación

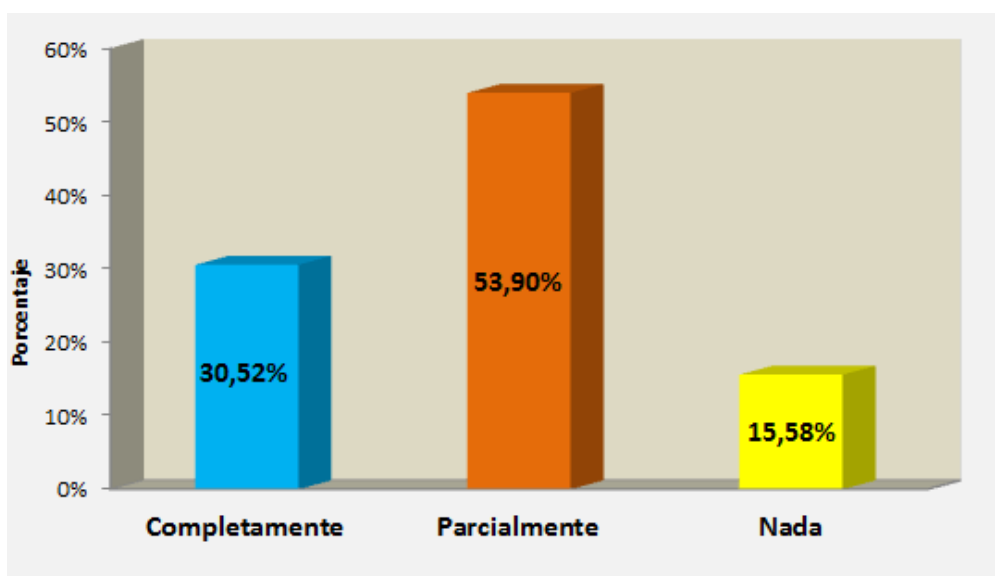
El análisis a las empresas del Sector del Calzado de la Zona 3 revelan el 52,60% de los encuestados consideran necesario una persona responsable para verificar si los procesos se cumplen, el 37,01% de los encuestados están poco de acuerdo que exista una persona responsable para verificar si los procesos se cumplen, el 10,39% de los encuestados no están de acuerdo con una persona responsable para verificar si los procesos se cumplen.

La información nos indica en un mayor porcentaje que están de acuerdo en designar una persona responsable para que verifique si los procesos se cumplen y así obtener un producto con estándares de calidad se considera además importante que gran parte de los encuestados opinan que están poco de acuerdo con la designación de una persona responsable porque creen que no es necesario en el momento de la producción lo que genera la falta de control

en la producción además en menor porcentaje consideran que no están de acuerdo con la designación de una persona responsable para evitar gastos innecesarios que perjudican a la producción sin tomar en cuenta que perjudican a su productividad.

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

GRÁFICA N: 13 Pregunta N: 11



Elaborado por: Grupo investigador
Fuente: Sector del calzado de la zona 3

Análisis e Interpretación

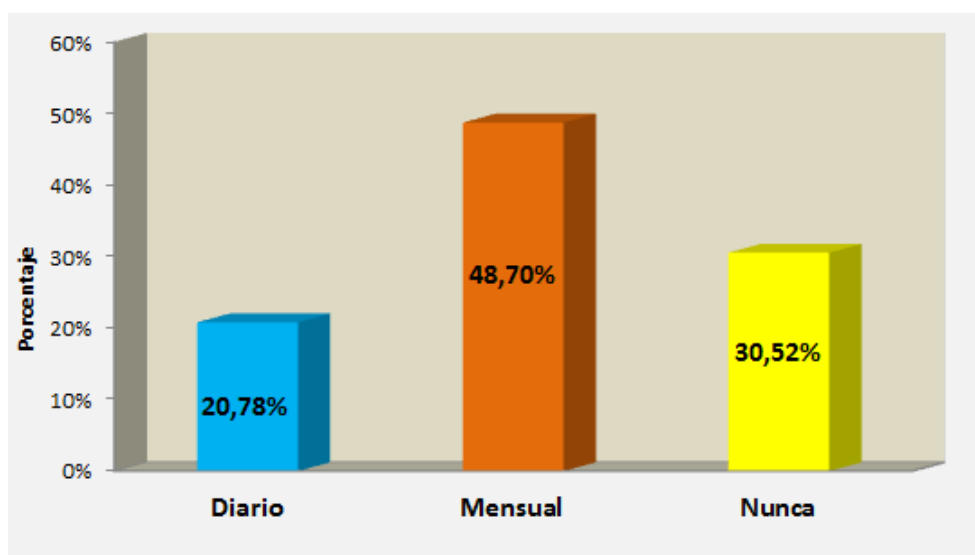
El sector del calzado presenta el 53,90% de los encuestados que han tomado en cuenta parcialmente los riesgos y las oportunidades en el momento de la producción, el 30,52% de los encuestados han tomado en cuenta completamente los riesgos y las oportunidades en el momento de la producción, el 15,58% de los encuestados no han tomado en cuenta los riesgos y las oportunidades en el momento de la producción.

La información interpretada en un mayor porcentaje nos señala que se toma en cuenta los riesgos y oportunidades al momento de la producción lo que implica una desventaja al momento de generar resultados por no considerar factores claves que permiten generar más aspectos de productividad además es importante mencionar que un porcentaje considerable toman en cuenta los diferentes riesgos y oportunidades que permiten integrar aspectos que puedan beneficiar los diferentes procesos y de esta manera aplicar respuestas necesarias para

el logro de objetivos también es necesario expresar que en menor porcentaje las empresas no toman en cuentas los diferentes riesgos y oportunidades lo que ocasiona un problema en el progreso de las organizaciones por no poder avanzar en el logro de sus objetivos y además se quedan al riesgo de diferentes problemas que pueden impedir el avance en el progreso de las empresas del calzado.

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

GRÁFICA N: 14 Pregunta N: 12



Elaborado por: Grupo investigador
Fuente: Sector del calzado de la zona 3

Análisis e Interpretación

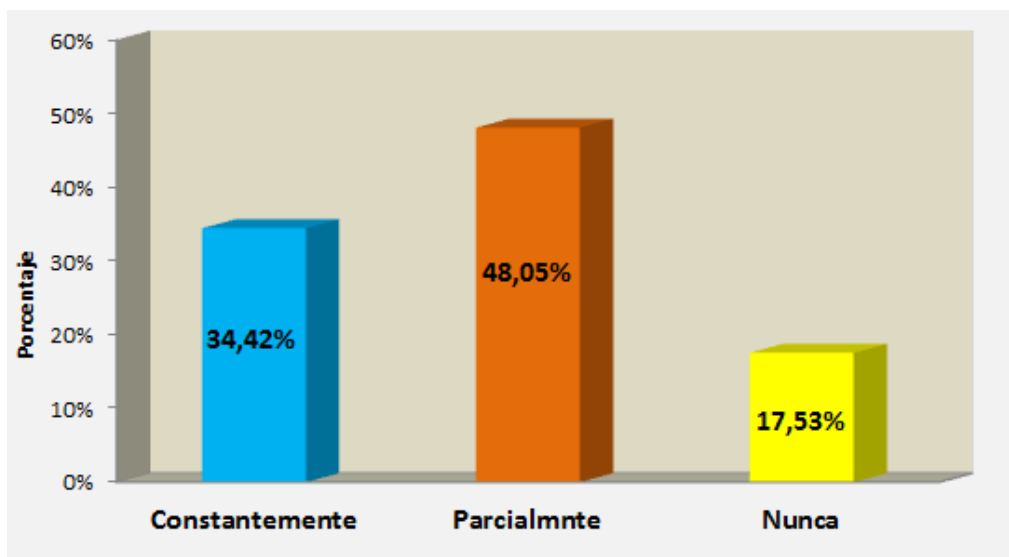
El Sector del Calzado de la Zona 3 presenta información indicando que el 48,70% de los encuestados evalúan mensualmente los procesos independientemente para asegurarse que los mismos logran los resultados previstos, el 30,52% de los encuestados no evalúan nunca los procesos independientemente para asegurarse que los mismos logran los resultados

previstos, el 20,78% de los encuestados evalúan diariamente los procesos independientemente para asegurarse que los mismos logran los resultados previstos.

Los resultados mayoritarios indican que las empresas de calzado generan controles individuales a los diferentes procesos los mismos que se realizan mensualmente en dichas empresas lo que evidencia la falta de control en los distintos procesos lo que resulta como un problema para entregar resultados que no son los previstos por la organización, así también logramos evidenciar que en gran porcentaje de empresas no se realiza un control individual de procesos que claramente es la falta de organización y control lo que indica como problemas internos dentro de la producción entregando resultados negativos y sin un claro valor agregado a sus productos finales además es importante mencionar que otro porcentaje de empresas que poseen un control claramente definido en tiempos diarios generan los resultados previstos para la organización entregando productos de altos estándares de calidad y buscando la satisfacción del cliente reciben altos índices de productividad.

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

GRÁFICA N: 15 Pregunta N: 13



Elaborado por: Grupo investigador
Fuente: Sector del calzado de la zona 3

Análisis e Interpretación

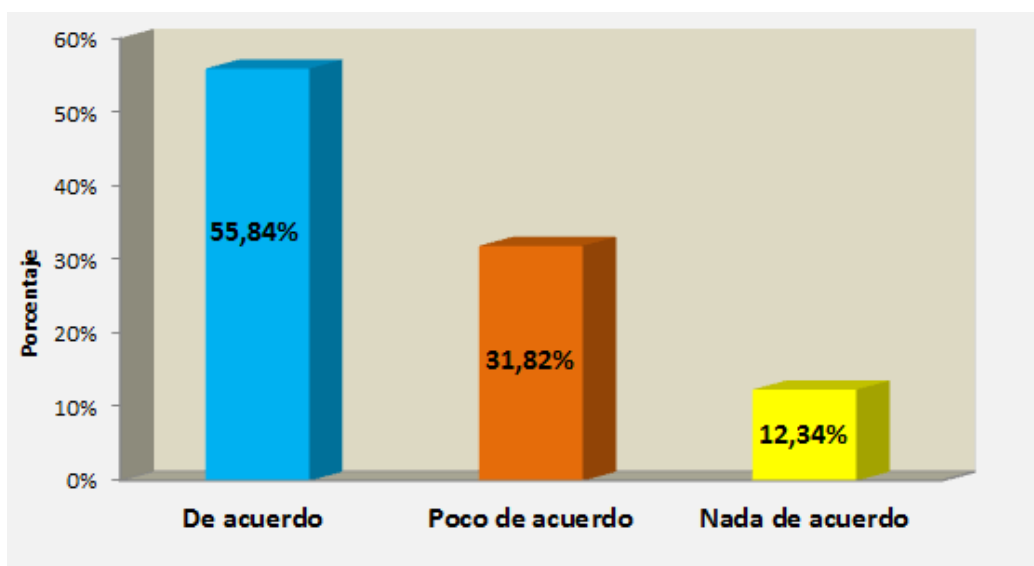
Después de analizar la información podemos decir que el 48,05% de los encuestados implementan parcialmente cambios necesarios en los procesos de producción para asegurarse que logren los resultados esperados, el 34,42% de los encuestados implementan constantemente cambios necesarios en los procesos de producción para asegurarse que logren los resultados esperados, el 17,53% de los encuestados no implementan nunca cambios necesarios en los procesos de producción para asegurarse que logren los resultados esperados.

La mayor parte de organizaciones del calzado realizan cambios parciales en sus procesos de producción para asegurarse de que cumplan con los resultados necesarios para lograr productos de alta calidad, esto sin duda es un factor clave que no permite el completo desarrollo de las empresas por no llegar a sus consumidores con productos que cumplan con requisitos fundamentales para los usuarios, en otro porcentaje existen empresas que cumplen constantemente con cambios en sus procesos de producción de ser el caso de encontrar errores que no permitan el completo desarrollo de los procesos en la producción esto sin lugar a dudas entregan como resultado la clara preocupación de los fabricantes por cumplir con estándares de calidad y lograr productos definidos con valores agregados, por otro lado

tenemos a las empresas que no generan controles para identificar los posibles errores en los diferentes procesos por tal motivo no generan cambios en sus procesos para corregir errores y posibles fallas en sus productos esto altera claramente la productividad de las empresas por no tener un control para lograr los resultados previstos.

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

GRÁFICA N: 16 Pregunta N: 14



Elaborado por: Grupo investigador
Fuente: Sector del calzado de la zona 3

Análisis e Interpretación

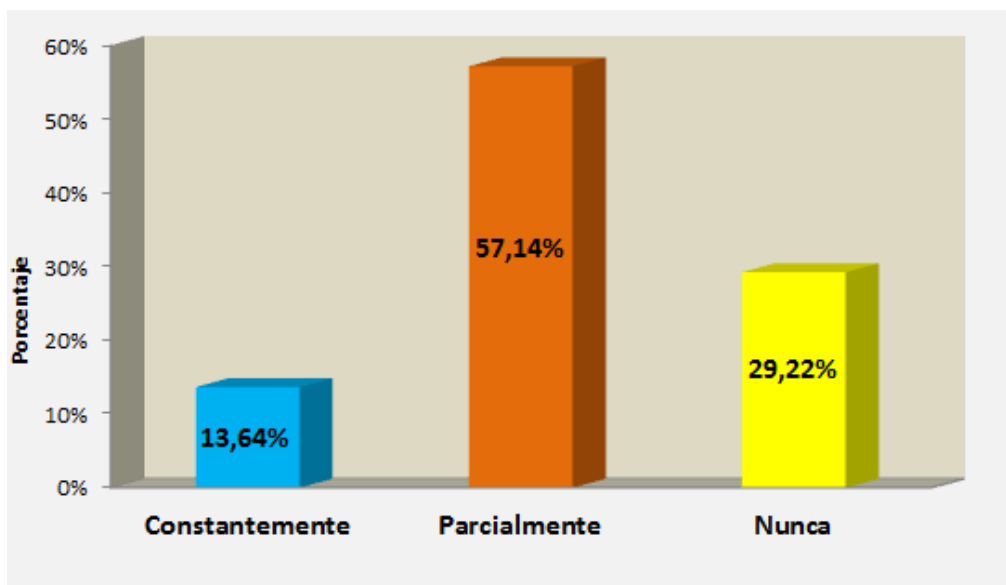
Lo obtenido en la encuesta aplicada a las empresas del Sector del Calzado de la Zona 3 indica el 55,84% de los encuestados están de acuerdo que sus procesos de producción requieren ser mejorados, el 31,82% de los encuestados están poco de acuerdo que sus procesos de producción requieren ser mejorados, el 12,34% de los encuestados no están de acuerdo que sus procesos de producción requieren ser mejorados.

La gran parte de empresas comunican que creen necesario mejorar su procesos de producción esto basado en la realidad de competencia del mercado es claro que todas las

empresas atraviesan grandes estándares de competitividad lo que conlleva a la mejora continua para lograr establecerse en el mercado como una empresa competitiva y gran productividad por otra parte tenemos un gran porcentaje de empresas que refieren acerca del tema estar poco de acuerdo con el tema de mejorar sus procesos por motivos de costos y tradiciones en sus procesos que impiden el desarrollo a nuevas tendencias en producción de las diferentes empresas del sector además contamos en nuestra investigación con un pequeño porcentaje de empresas que expresan no estar nada de acuerdo con la mejora de sus procesos más que nada por motivos de evitar gastos y mantener sus diseños tradicionales los mismos que encuentran un mercado tradicional dejando de lado la mejora continua desconociendo los altos estándares de productividad que podría entregar a su negocio.

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

GRÁFICA N: 17 Pregunta N: 15



Elaborado por: Grupo investigador
Fuente: Sector del calzado de la zona 3

Análisis e Interpretación

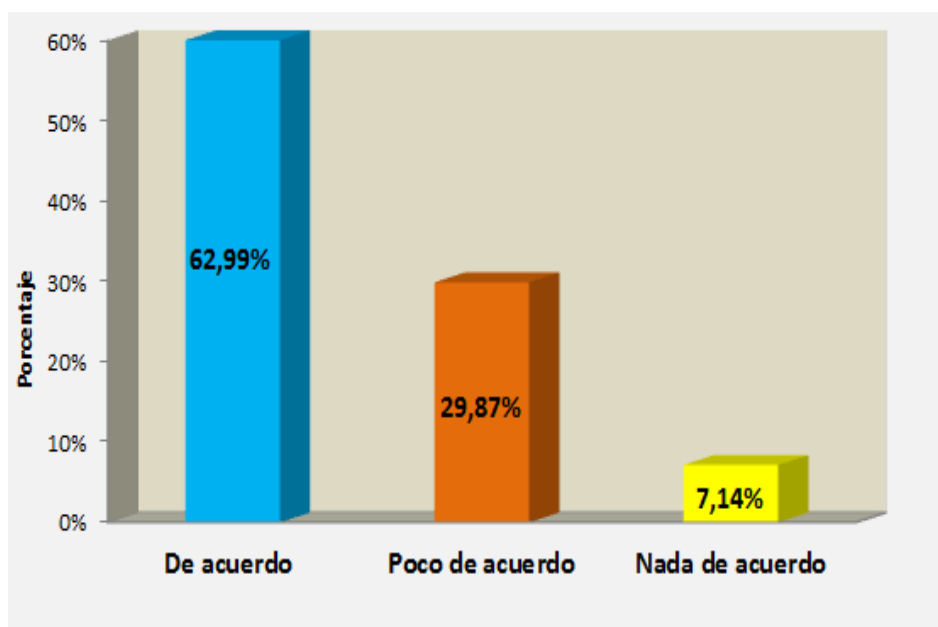
Según la información analizada el 57,14% de los encuestados conservan parcialmente información documentada para verificar y apoyar sus procesos para realizarlos según lo planificado, el 29,22% de los encuestados no conservan información documentada para verificar y apoyar sus procesos para realizarlos según lo planificado, el 13,64% de los encuestados conservan constantemente información documentada para verificar y apoyar sus procesos para realizarlos según lo planificado.

Las empresas del calzado hacen referían a los datos analizados que gran parte de los encuestados conservan información parcialmente para apoyar sus procesos esto sin lugar a dudas es un problema de administración por no implementar una gestión por procesos que permita un control y seguimiento de los mismos para más tarde realizar una retroalimentación que permita identificar errores corregir y realizar una producción en procesos según lo planificando entregando alta productividad y minimizando costos de producción, además tenemos un porcentaje considerable donde nos indica que no conservan documentación que permita un control para el logro de objetivos esto a partir de no contar con un plan detallado de producción lo cual impide una conservación de documentación por procesos para más tarde lograr revisar oportunamente las distintas etapas de la producción

y verificar si dan cumplimiento a los mismos, en mínimos porcentajes tenemos empresas que si conservan documentación necesaria para verificar y apoyar a sus procesos de tal manera que pueden realizar las respectivas correcciones de ser necesario o evitar errores para mantener un control constante de la producción entregando como resultado niveles óptimos de producción.

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

GRÁFICA N: 18 Pregunta N: 16



Elaborado por: Grupo investigador
Fuente: Sector del calzado de la zona 3

Análisis e Interpretación

La información analizada revela el 62,99% de los encuestados están de acuerdo que con la aplicación de la gestión por procesos en su organización mejorará su productividad, el 29,87% de los encuestados están poco de acuerdo que con la aplicación de la gestión por procesos en su organización mejorará su productividad, el 7,14% de los encuestados no están

de acuerdo que con la aplicación de la gestión por procesos en su organización mejorará su productividad.

La información analizada expresa que la mayor parte de empresas del medio están de acuerdo en la generación e implementación de una gestión por procesos en su organización para elevar su productividad y competitividad en el mercado con el control detallado de sus procesos que permitirá ahorro en costos y altos índices de ganancia, así también encontramos un porcentaje considerable que están poco de acuerdo con la aplicación de la gestión más que nada por desconocimiento del tema, lo que implica el hecho de dudar que una correcta gestión por procesos lograra en su empresa generar altos niveles de productividad así también tenemos en menor porcentaje empresas que no están de acuerdo con la aplicación de la gestión por asuntos de evitar gastos y más que nada el desconocimiento de una correcta gestión lo que imposibilita el desarrollo del tema en dichas organizaciones las mismas que evidencian poco control y bajos estándares de productividad lo que desencadena factores críticos de competitividad en el medio y rechazo por el usuario de productos de bajos estándares de calidad.

5.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

Para la verificación de la hipótesis generada se utiliza el estadístico de Chi Cuadrado cuyo objetivo es verificar la hipótesis obtenida del problema de la investigación. Para lo cual se tomó las 2 preguntas más relevantes en este caso la pregunta N. 4 y pregunta N. 16.

5.5 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las empresas de Calzado de la Zona 3, procedemos a la verificación de la hipótesis donde se tomó como referencia las preguntas 4 y 16.

5.6 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

5.6.1 Modelo Lógico

Ho → Hipótesis Nula

La implementación de la Gestión por Procesos NO mejorara la productividad del Sector del Calzado de la Zona 3.

Hi → Hipótesis Alterna

La implementación de la Gestión por Procesos SI mejorara la productividad del Sector del Calzado de la Zona 3.

5.6.2 Formula

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

DONDE:

Σ = Sumatoria

O= Datos Observaciones

E= Datos Esperados

5.6.3 Nivel de Significancia (α)

Para la comprobación de la hipótesis se escoge un nivel de significancia de $\alpha= 0,05$ que usualmente se utiliza en el área de las ciencias administrativas.

5.6.4 Zonas de Aceptación o Rechazo

Para decidir sobre estas Zonas primeramente se procede a determinar los grados de libertad.

Fórmula:

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

DONDE:

gl= Grados de libertad

f= Filas de la tabla

c=Columnas de la tabla

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

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

$$gl = (2)(2)$$

$$gl = 4$$

$$X^2_t = 9.49$$

5.6.5 Selección de Preguntas

TABLA N: 4 SELECCIÓN DE PREGUNTAS

PREGUNTA 16: GESTION	PREGUNTA 4: PROCESOS			TOTAL
	Completamente	Parcialmente	Nada	
DE ACUERDO	31	51	15	97
POCO DE ACUERDO	12	19	15	46
NADA DE ACUERDO	0	8	3	11
TOTAL	43	78	33	154

Elaborado por: Grupo investigador

Fuente: Encuestas dirigidas al sector del calzado de la zona 3

5.6.6 Frecuencias Esperadas

Para el cálculo de la frecuencia esperada se utiliza la fórmula aplicada a la tabla de

frecuencias observadas.

$Fe = (\text{Total fila}) (\text{Total Columna}) / \text{Gran Total}$

TABLA N: 5 FRECUENCIAS ESPERADAS

PREGUNTA 16: GESTION	PREGUNTA 4: PROCESOS			TOTAL
	Completamente	Parcialmente	Nada	
DE ACUERDO	27,08	49,13	20,79	97
POCO DE ACUERDO	12,84	23,30	9,86	46
NADA DE ACUERDO	3,07	5,57	2,36	11
TOTAL	43	78	33	154

Elaborado por: Grupo investigador

Fuente: Encuestas dirigidas al sector del calzado de la zona 3

5.6.7 Cálculo del Chi Cuadrado Calculado

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

TABLA N: 6 CHI CUADRADO CALCULADO

O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
---	---	-------	--------------------	-----------------------

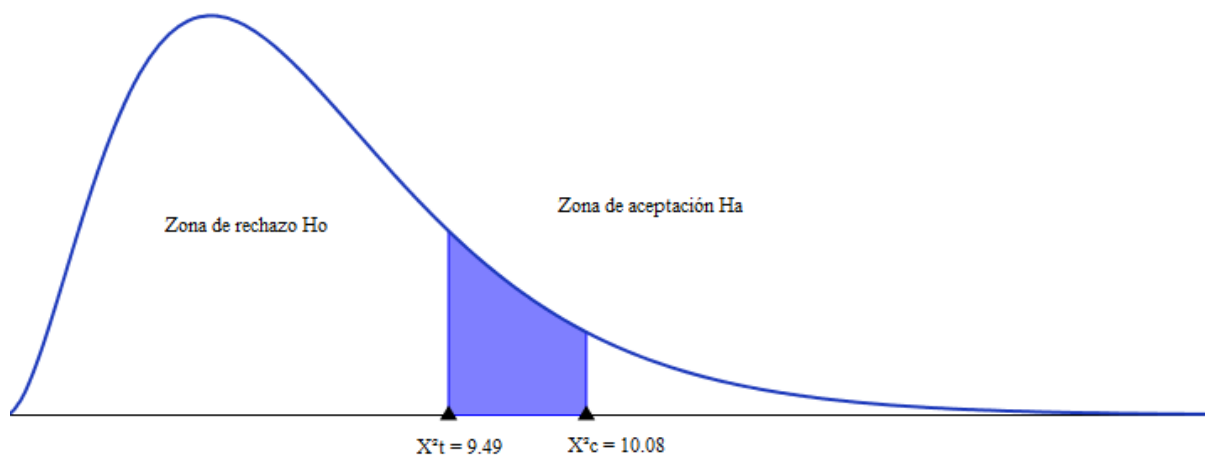
31	27,08	3,92	15,3664	0,56744461
12	12,84	-0,84	0,7056	0,05495327
0	3,07	-3,07	9,4249	3,07
51	49,13	1,87	3,4969	0,07117647
19	23,3	-4,3	18,49	0,79356223
8	5,57	2,43	5,9049	1,06012567
15	20,79	-5,79	33,5241	1,61251082
15	9,86	5,14	26,4196	2,67947262
3	2,36	0,64	0,4096	0,17355932
154	154	0	113,742	10,082805

Elaborado por: Grupo investigador

Fuente: Encuestas dirigidas al sector del calzado de la zona 3

5.6.8 Representación Gráfica

GRÁFICA N: 19 REPRESENTACION GRÁFICA CHI CUADRADO



Elaborado por: Grupo investigador

Fuente: Encuestas dirigidas al sector del calzado de la zona 3

5.6.9 Decisión Final

$$X^2_c = 10,08$$

$$X^2_t = 9,49$$

El Chi Cuadrado calculado es **10, 08** y es mayor que el Chi Cuadrado tabulado **9,49** por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1) que dice: La implementación de la Gestión por Procesos SI mejorara la productividad del Sector del Calzado de la Zona 3.

6. CONCLUSIONES

Al término del análisis e interpretación de los resultados obtenidos después de la correcta aplicación de la encuesta al Sector del Calzado de la Zona 3 podemos determinar dentro del contexto de la solución del problema las conclusiones y recomendaciones que se detallan a continuación:

- En las empresas del sector del calzado de la zona 3, existe desconocimiento acerca de la gestión por procesos y su posible funcionalidad en sus procesos de producción generando como resultado su imposible aplicabilidad en el medio de tal manera esto se traduce como principal impedimento en el desarrollo y mejoramiento constante de las diferentes organizaciones que se encuentran en el mercado del calzado es así que el sector presenta deficiente productividad con referencia a su producción.
- Se identifica en las diferentes organizaciones del calzado la deficiente integración de los diferentes procesos de producción que desarrollan constantemente al momento de generar sus productos lo que impide que sus procesos puedan relacionarse íntegramente dificultando el desarrollo constante de las interacciones pertinentes entre procesos impidiendo la maximización de recursos materiales y el tiempo del personal operativo.
- Las diferentes empresas del calzado que componen la zona 3, están de acuerdo con la generación e implementación de la gestión por procesos en su organización debido a la identificación de diferentes falencias en sus procesos productivos lo que les genera gastos y pérdidas innecesarios que se presentan constantemente dentro de sus organizaciones lo que se traduce en el principal problema del sector al momento de lograr la productividad deseada por cada organización.

7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la socialización de la gestión por procesos dentro del sector del calzado en las diferentes provincias que componen la zona de planificación 3, en virtud de ser un componente fundamental para la pequeña , mediana y grande empresa del calzado conforme su utilización se desarrolló en cada uno de los procesos que permiten elaborar el calzado que distingue a cada empresa que fabrica este producto incrementando oportunidades y desarrollando procesos más eficaces y principalmente que efectivicen los procesos productivos existentes factor clave que permitirá la productividad de las organizaciones.
- La correcta secuencia e interacción pertinente que se debe desarrollar entre los diferentes procesos de la producción del calzado debe ser una obligación constante para cada organización que pertenece a este sector productivo por pertenecer a un conjunto organizado de procedimientos que dependen entre sí para el objetivo fundamental del incremento de la productividad dentro del mercado del calzado.
- La gestión por procesos debe ser aplicada y ejecutada al máximo de las posibilidades de la organización de manera inmediata, esto permitirá generar resultados positivos para cada empresa principalmente el incremento de la productividad dentro del mercado del calzado, aportando beneficios organizativos en aspectos productivos y logísticos que aportan para el beneficio integro de la generación de productos con altos estándares de calidad.

8. PROPUESTA

8.1 PRESENTACION DE LA COMPAÑÍA

8.1.1 Reseña Histórica

Panamus calzado, nace hace 18 años, con el fin de brindar los mejores servicios a sus clientes de manera eficiente, confiable y durable.

Esta empresa se dedica a la fabricación de calzado casual y deportivo para todas las tallas desde infantil hasta adulto, con una variedad de modelos amplias.

La forma de fabricación del calzado que ofrece la empresa, es buscando los mejores materiales para que los productos ofrecidos sean durables y confiables, además cuenta con su mano de obra capacitada con el fin de brindar variedad y efectividad en el calzado.

8.1.2 Misión

Hemos asumido el compromiso y la responsabilidad de representar, defender y promover las actividades artesanales de la confección de calzado en el Ecuador, proporcionando los mejores servicios de calidad que cumplan con las expectativas de nuestros consumidores

8.1.3 Visión

Todos los que participamos en PANAMUS calzad, tenemos como meta común, lograr que nuestra empresa se consolide como la institución de mayor reconocimiento, prestigio y tradición a nivel local y nacional.

8.1.4 Infraestructura

La empresa de calzado Panamus cuenta con la planta de producción bien estructurada que ofrece todas las comodidades para el desarrollo de una producción eficaz, rápida y óptima, además cuenta con departamentos bien equipados los mismos que cuentan con muebles de oficina, equipos oficina, suministros y máquinas en óptimo estado los mismos que son útiles para todo el personal administrativo, operativo y de apoyo lo cual ayuda a un mejor desempeño de sus actividades de trabajo. También la empresa cuenta con una oficina para atender a proveedores y clientes lo que ayuda a promocionar todas las líneas de calzado que producen. Además posee una sala de capacitación para todo el personal lo que es muy necesario y útil para una mejora continua, en donde se capacitan para un mejor desempeño y logro de objetivos dentro de la organización.

8.1.5 Tecnología

La empresa cuenta con:

- 2 equipos de cómputo de escritorio, marca Samsung
- 1 laptop, marca HP
- 1 Impresora
- 5 Escritorios
- 20 Sillas de uso múltiple
- 2 Muestrarios
- 5 Mesas de cortado
- 1 Mesa de Estampado
- 1 Mesa de reparación plantas
- 1 Mesa de Terminado
- 1 Mesa de Control de Calidad
- 1 Percha para hormas
- 1 Percha para cartón
- 1 Percha para plantillas
- 4 Perchas para materia prima
- 3 Perchas para aparado
- Perchas para producto terminado

8.1.6 Maquinaria

- 1 Maquina Cerradora Talones Italiana
- 1 Maquina Schiller Italiano
- Maquina Troqueladora Francesa
- Maquina Plana
- 1 Maquina Overlock
- 1 Maquina Jaleteado
- 1 Maquina Ribeteadora
- 1 Túnel de Frio
- Compresores

Todo lo anteriormente mencionado aporta una serie de beneficios que ayudan a mejorar la productividad en la empresa y así aumentar competitividad en el mercado.

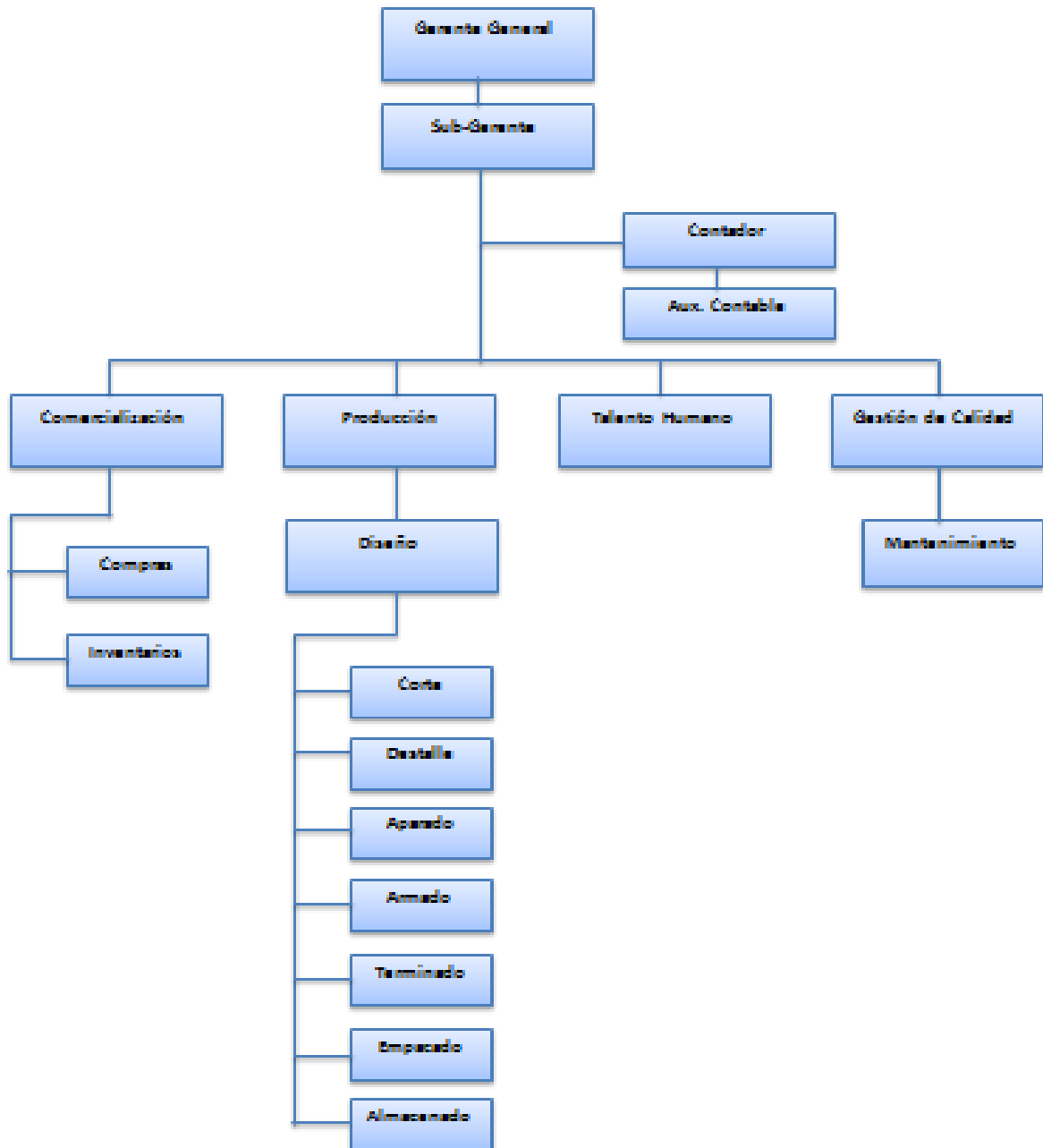
8.1.7 Productos

Los productos que ofrece la empresa de calzado son:

- Línea Casual (niño - niña – dama – caballero)
- Línea deportiva (niño - niña – dama – caballero)

8.1.8 Organigrama

GRÁFICA N: 20 ORGANIGRAMA



Elaborado por: Grupo investigador
Fuente: Empresa de calzado Panamus

8.2 GESTION POR PROCESOS

8.2.1 Alcance

La creación de la Gestión por Procesos del presente proyecto de investigación aplica para todas las áreas, departamentos y secciones de producción de la empresa de Calzado Panamus.

8.2.2 Procesos Gerenciales

Planificación, Revisión Gerencial, Gestión de Recursos

8.2.3 Procesos Operativos

Planificación comercial, Planificación de producción, Diseño, Corte, Destallado, Aparado, Armado, Terminado, Empacado, Almacenado, Gestión de inventarios, Compras.

8.2.4 Procesos de Apoyo

Talento humano, Sistema de Gestión de Calidad, Mantenimiento.

8.2.5 Política de Calidad

Estamos dedicados a la producción de calzado de calidad con diseños diferentes y a la moda para así satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, contando con materia prima de calidad y con personal altamente calificado.

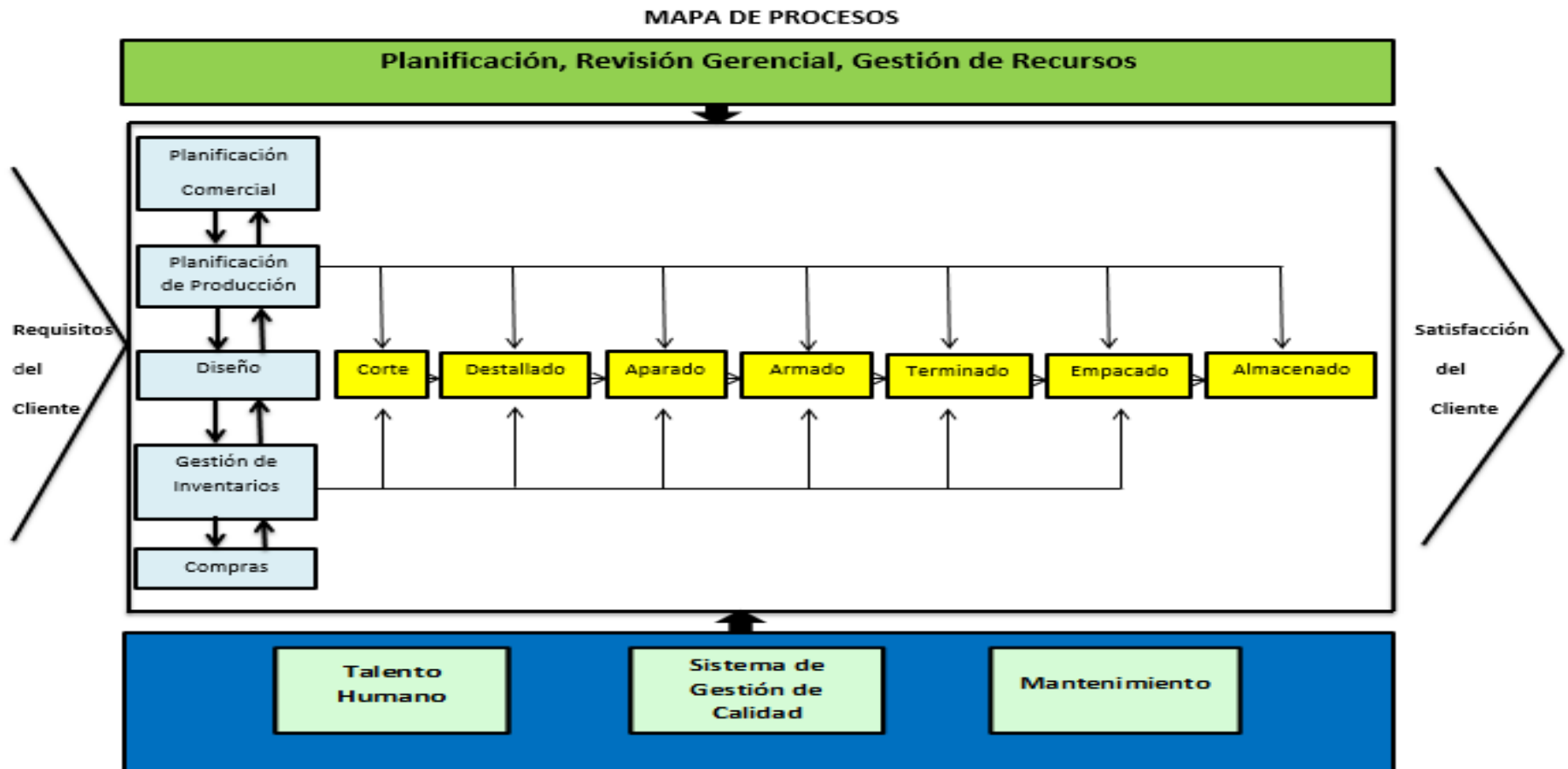
8.2.6 Objetivos de Calidad

- Incrementar el nivel de rentabilidad de la empresa
- Conseguir un compromiso continuo con el equipo de trabajo
- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Crear alianzas estratégicas con otras empresas
- Acortar tiempos de entrega de productos
- Mejorar continuamente para el logro de objetivos

8.3 MAPA DE PROCESOS



GRAFICA N: 21 MAPA DE PROCESOS



Elaborado por: Grupo investigador
 Fuente: Chang, James F., Business Process Management Systems.



**MAPA DE PROCESOS
CARACTERIZACIONES
INDIVIDUALES**

Código: MP-C - ECP- 001

Fecha de Elaboración: 20 - 09 2017

Versión: 01

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Revisado por: Coordinador de Gestión de la Calidad

Aprobado por: Gerente General

5.6 CARACTERIZACIONES

PROCESOS GERENCIALES

1. Nombre del proceso		2. Referencias ISO 9001: 4.1, 4.2, 5.1, 7.1, 7.3	
3. Responsable:		4. Referencias ISO 9001: 4.1, 4.2, 5.1, 7.1, 7.3	
5. Descripción:		6. Referencias ISO 9001: 4.1, 4.2, 5.1, 7.1, 7.3	
7. Objetivo:		8. Referencias ISO 9001: 4.1, 4.2, 5.1, 7.1, 7.3	
9. Recursos:		10. Indicadores:	
11. Entradas:		12. Salidas:	
1. Nombre del proceso: Planificación, Ejecución general y Gestión de procesos 3. Responsable: Gerente general 4. Referencias: Gestión de los procesos organizacionales para el lanzamiento de actividades		2. Referencias ISO 9001: 4.1, 4.2, 5.1, 7.1, 7.3 6. Referencias: Planificación general y planes - Registro de Revisiones Generales - Registro de Gestión de Recursos - Registro de Planificación	
7. Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica - Plan anual de acciones - Presupuesto - Plan anual de revisión 		8. Referencias: ISO 9001: 2815 <ul style="list-style-type: none"> - Comparación de la organización y de su estructura - Comparación de las actividades y responsabilidades de las partes interesadas - Revisión para abordar riesgos e oportunidades - Recursos - Revisión por la dirección - INCH: Reglamento Técnico Evaluación ETC/INCH 001:2011 	
9. Recursos: <ul style="list-style-type: none"> - Personal de Recursos Humanos - Compras - Gestión de Inventario - Compras 		10. Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Plan anual de acciones - Presupuesto - Plan anual de revisión 	
11. Entradas: <ul style="list-style-type: none"> - Indicadores - Estructuras - Consultores - Informes - Supervisores de Compras, Valores y Seguros - Planificación Comercial - Planificación de producción - Dirección - Gestión de Inventario - Compras 		12. Salidas: <ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Plan anual de acciones - Presupuesto - Plan anual de revisión 	
13. Descripción: <ul style="list-style-type: none"> - Realización de las Fases de Planificación - Alinear a los objetivos estratégicos ambientales de la actividad productiva - Crear un ambiente de trabajo en donde se concuerden los objetivos, metas, misión y visión de la empresa - Decidir acerca de políticas financieras de la empresa - Determinar las acciones investigativas para lograr innovaciones, oportunidades y mejoras de los productos de la empresa - Elaborar políticas y objetivos de calidad - Establecer medidas preventivas en caso de ser necesario - Estudiar informes y reportes de la empresa - Escuchar la producción y la productividad - Generar espacios de diálogo con los encargados de área para comenzar objetivos nuevos. - Generar nuevos espacios dentro del mercado - Informar acerca de los esfuerzos de los clientes externos acerca de sus productos - Informar a los clientes - Llevar una buena relación con los clientes, al mismo tiempo generar nuevos mercados - Revisar estados financieros y el estado de la empresa - Supervisar de modo regular, rentabilidad y las actividades asignadas - Supervisar a los gerentes de área 			
14. Referencias: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente general - Sek General - Secretaría 			
15. Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de campo - Equipo de oficina - Sistemas operativos de dirección - Sistemas organizacionales 			
16. Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente general - Sek General - Secretaría 			
17. Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de campo - Equipo de oficina - Sistemas operativos de dirección - Sistemas organizacionales 			
18. Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente general - Sek General - Secretaría 			
19. Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de campo - Equipo de oficina - Sistemas operativos de dirección - Sistemas organizacionales 			
20. Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente general - Sek General - Secretaría 			

1. Nombre del programa:	Planificación Comercial	2. Normativa ISO 9001: 1.5
3. Responsable:	Gerente de comercialización	
4. Propósito:	Garantizar la eficacia de todos los procesos de la actividad mercantil en cumplimiento de los requisitos.	

5. Documentos:	Nombre de procedimientos/documentos	Formas/Formatos o otros	Documentos Externos
	<ul style="list-style-type: none"> - Gráfico comercial - Cartera de clientes - Cronograma de visitas a clientes externos 	<ul style="list-style-type: none"> - Base de datos de clientes externos 	<ul style="list-style-type: none"> ISO 9001: 2015 - Producción y gestión del servicio INEH - Reglamento Técnico Ecuadoriano RTE INEH 001:2015

E. Entradas	Programa Objetivo/ Proceder	7. Actividades	8. Salidas	Programa Posterior/ Cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y política organizacionales - Personalista. - Control y mejoras de los procesos - Reevaluación de clientes y mercado - Manejo de quejas de clientes - Listas de clientes por ciudades 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión - Gráficos de control y mejoras - Clientes externos (Comercialización) - Planificación - Revisión general - Gráficos de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la gestión de cobranzas - Comprobar los documentos emitidos para el despacho de mercadería - Confirmar la calidad de salida en base a los parámetros establecidos y la exactitud de los pedidos por despachar - Corregir el cumplimiento de metas de ventas - Dar seguimiento al cumplimiento del cronograma de visitas de clientes - Determinar metas y horarios para evitar las pérdidas de clientes - Elaborar las metas y estrategias de ventas - Elaborar los procedimientos - Fijar los parámetros de realización de la calidad del servicio - Informar de los resultados a los partes interesadas - Ingresar el pedido en el sistema - Obtener información de las unidades de clientes y las tendencias de mercado - Planear la realización de los criterios de compra - Planear la preparación de pedidos de clientes - Planificar la distribución de zonas y clientes - Planificar la paulata y preparación de cartas de clientes - Programar las visitas a clientes - Programar las rutas de mercadería - Realizar el cronograma de visitas a los clientes - Realizar el cronograma de visitas a los clientes - Realizar los documentos para el despacho de los pedidos - Revisar y aprobar los pedidos - Revisar la cartera de clientes - Revisar el historial del cliente en base a los parámetros establecidos para la aprobación de pedidos - Tomar acciones ante las desviaciones y oportunidades de mejora - Tramitar las devoluciones de mercadería de clientes - Verificar el tiempo de entrega de la mercadería - Visitar, atender el cliente y aprobar los pedidos de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios de compra: metas y calidad de salida - Devolución de salida de clientes - Espacios en los que es posible que ocurra - Documentos para registros contables: - Facturas - Guías de remisión - Rutas de viaje - Cartera o carpeta de clientes - Mercadería y documentos entregados en la fecha y lugar acordado por el cliente - Satisfacción de clientes - Indicadores de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de Producción - Diseño - Gráficos de Inventario - Compra - Programa de producción - Trabajo Humano - Sistema de Gestión de Calidad - Mantenimiento

9. Recursos:	Recursos Humanos	Equipo / Software	Otros
	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de comercialización - Asesor de ventas - Pauleador 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Sistema de pedidos - Sistema de comercialización - Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales de oficina - Material de Pauleación - Material de transporte

10. Indicadores:	Indicador	Forma	Responsable	Frecuencia Control
	Cumplimiento	Verlos Ejecutados Verlos Planificados	Gerente Comercial	Mensual
	Satisfacción	Clientes Satisfechos Total de Clientes	Gerente Comercial	Mensual
	Control	Controlas Realizadas Controlas Planificadas	Gerente Comercial	Mensual
	Cambio de Control	Cambio de Controlas Controlas Ejecutadas	Gerente Comercial	Mensual

1. Nombre del proceso:	Planificación de Producción	2. Requisito ISO 9001: 2015:
3. Responsable:	Gerente de Producción	
4. Propósito:	Ejecutar y controlar la ejecución de producción a realizar.	
5. Documentos:		

Nombre de procedimientos/Documentos	normas/estándares aplicables	Normas Externas
- Solicitud de evaluación - Desarrollo de ficha técnica - Evaluación técnica de materiales - Área de calidad	- Informe de producción - Ficha técnica - Solicitud de compra - Encuesta de producción	- ISO 9001: 2015 - Planificación y control operacional - INEN - Reglamento Técnico Ecuadoriano RTE INEN 000:2013

6. Entradas	Personas Receptoras/ Proveedor	7. Actividades	8. Salidas	Personas Emisoras/ Cliente
<ul style="list-style-type: none"> Planificación y pautas organizacionales - Personal. Control y mejoras de los procesos Reevaluación de clientes y proveedores Manuales relacionados de calidad Listas de clientes por ciudades Solicitud de producción 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia Grupos de control y mejora Clientes externos (Comercialización) Planificación Revisión gerencial Grupos de procesos Planificación Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza de los materiales del modelo seleccionada Revisión de la tecnología Búsqueda de los materiales primos seleccionados Chequeo del cumplimiento del estándar general Comprar hilos, agujas e piezas necesarias para la producción Confección de la muestra original, probarla Control y auditoría de la calidad Desarrollo de la muestra a emplear Determinar la factibilidad de producción Efectuar el análisis del prototipo de producción Ejecución de pruebas de montaje de acuerdo a la maquinaria y componentes para la producción Elaborar ficha técnica con modelo y datos Emisión de informe final Establecer la capacidad de horas Establecimiento de los requisitos de calidad Estudio de los diseños, modelos y producción a realizar Estudio de mercado Evaluación del diseño Evaluación y caracterización de los materiales Formación del personal Grupos las normas de producción Planificación de la producción Programar la formación de los trabajadores directos e indirectos para la producción Reserva de materiales para las pruebas técnicas del proveedor Seguimiento de la producción Solicitud a la zona de compra los materiales y componentes Solicitud de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de evaluación Trabajo a emplear Modelo de producción para los trabajadores Caracterización de materiales Solicitud de compra Encuesta de producción Muestra original Ficha técnica con modelo y datos Informe final de producción 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño Grupos de laboración Compra Proceso de producción Talento Humano Sistema de Gestión de Calidad Materiales

9. Recursos:			
Recursos Humanos	Equipo Software	Otros	
- Gerente de producción - Personal operativo	- Computadora - Impresora - Maquinaria de producción - Sistema de producción	- Materiales de oficina	
10. Indicadores			
Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia Control
Requisito para determinar <u>rendimiento acciones</u>	$\frac{\text{Requisito de Producción y Servicio}}{\text{Total de los Hechos}}$	Gerente Producción	Mensual
Requisito para los <u>procesos</u>	$\frac{\text{Requisito de Procesos Realizados}}{\text{Procesos Planificados}}$	Gerente Producción	Mensual
Requisito para <u>verificación de rendimientos acciones</u>	$\frac{\text{Productos Planificados}}{\text{Productos Verificados}}$	Gerente Producción	Mensual
Requisito para determinar <u>acciones acciones para mejorar conformidad</u>	$\frac{\text{Requisito Recursos Utilizados}}{\text{Requisito Recursos Planificados}}$	Gerente Producción	Mensual

1.Nombre del proceso: Diseño		2.Requisitos ISO 9001: 8.3	
3.Responsable: Gerente de Diseño			
4.Propósito: Identificar y diseñar colecciones de calzados según las necesidades de la perrona			
5.Documentar:			
Nombre de procedimientos/documentos		Formatos/requisitos extras	Documentos Externos
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de mercado - Generación de vacetas de las partes del calzado - Generación de vacetas del calzado terminada - Índice de mortalidad de colección 		<ul style="list-style-type: none"> - Vacetas de diseño - Vacetas de Malder - Vacetas de harmar 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001-2015 - Diseño y desarrollo de las productos y servicios - INEN - Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080:2013
6.Entradas	Proceso Anterior/ Proveedor	7.Actividades	8.Salidas
<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de producción - Caracterización de materiales - Escalar de producción - Muestra original - Ficha técnica con modelo y datos - Informe final de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia - Gestión de control y mejora - Clientes externos (Comercialización) - Planificación - Revisión gerencial - Gestión de recursos - Planificación Comercial - Planificación Producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el mercado para el cual se enfocan las nuevas colecciones de calzado. - Clarificar la piel, sintético, suela, tacón y harmar - Conocer qué especificar de las perronas que utilizarán el producto - Desarrollar el modelo en la horma adecuada - Medir la durabilidad de las colecciones existentes según indicadores - Participar de ferias dentro del mercado - Pensar en las necesidades de la perrona para quienes está dirigida el calzado - Realizar la propuesta y preparar la muestra, línea, combinación y calzabilidad - Realizar las vacetas y plumar las ideas en papel - Tomar correctivos necesarios en base a las tendencias de mercado - Tomar en cuenta los materiales nuevos y tendencias de la temporada 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de mercado potencial - Estudio de mercado - Vacetas del calzado - Modelo de horma adecuada - Promuestras de procesos - Forma de elaboración en cadena - Índice mortalidad - Vacetas de nuevas colecciones
9.Recursos:			
Recursos Humanos		Equipos /Software	Otros
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de diseño - Perrona operativa 		<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Impresora - Programas de diseño 	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales de diseño - Materiales de oficina
10.Indicadores			
Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia Control
Mortalidad de Colección	$\frac{\text{Cantidad de artículos hechos}}{\text{Cantidad de artículos vendidos}}$	Gerente Diseño	Semestral
Cumplimiento	$\frac{\text{Diseño Ejecutado}}{\text{Diseño Planificado}}$	Gerente Diseño	Semestral
Satisfacción	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes}}$	Gerente Diseño	Semestral
Tiempo	$\frac{\text{Tiempo Ejecutado}}{\text{Tiempo Planificado}}$	Gerente Diseño	Semestral
Planificación	$\frac{\text{Diseño Ejecutado}}{\text{Diseño Planificado}}$	Gerente Diseño	Semestral

1.Nombre del proceso:	Gestión de Inventario	2.Requisito ISO 9001:	8.6
3.Responsable:	Gerente de inventario		
4.Preparita:	Generar metadatos y estrategias que permitan asegurar la recursos para el proceso productiva		

5.Documentar:		
Nombre de procedimientos/documentar	Formatos/requirir a otras	Documentar Externas
<ul style="list-style-type: none"> - Requisito de Kardex - Metadatos de rotacion de insumos - Requisito de existencias entrantes y salientes - Requisito de comprar 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema Kardex - Formato de rotacion - Requisito de existencias - Formato de comprar 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001-2015 - Liberacion de las productar y servicios - INEN - Reglamento Técnica Ecuatoriana RTE INEN 080:2013

6. Entradas	Proceso Anterior/ Proveedor	7. Actividades	8. Salidas	Proceso Posterior/ Cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de produccion - Caracterizacion de materiales - Ercalar de produccion - Muestra original - Ficha tecnica con modelo y datos - Informe final de produccion - Modelo de forma adecuada - Promuevra de procesar y forma de elaboracion en cadena 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia - Gestion de control y mejora - Cliente externo (Comercializacion) - Planificacion - Revision gerencial - Gestion de recursos - Planificacion Comercial - Planificacion Produccion - Direccion 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar lista de proveedores - Actualizar lista de materiales utilizar en procesar de produccion - Asegurar de mantener nivel optimo de inventario mediante la medicion y control. - Asegurar la existencia de materiales necesarios para la produccion - Asegurar la rotacion de inventario adecuada de acuerdo a politicas establecidas - Establecer los niveles correctos de inventario - Evitar el deterioro de existencias en el inventario - Mantener requisitos que indiquen el flujo de existencias entrantes y salientes en el area de almacenamiento - Realizar la planificacion de requerimiento de materiales utilizando el modelo de produccion - Requisito en el sistema las comprar realizadas - Requisito de devaluacion de materia prima con defectos a las cambiar de material autorizadas - Unificar procesar creando mas de una vez en el inventario 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotacion de inventario adecuada - Cantidad correcta de materiales para la produccion - Materia prima en buen estado - Lista de materiales para la produccion actualizada - Requisito de devaluacion y materia prima en mal estado 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprar - Procesar de produccion - Talento Humano - Sistema de Gestion de Calidad - Mantenimiento

9. Recursos:		
Recursos Humanos	Equipos / Software	Otros
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de inventario - Personal operativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Impresora - Sistema de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> - Material de oficina

10. Indicadores			
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control
Evaluación	$\frac{\text{Productar Rechazada}}{\text{Productar Revisada}}$	Gerente de inventario	Menual
Entrega a tiempo	$\frac{\text{Tiempo Ejecutada}}{\text{Tiempo Planificada}}$	Gerente de inventario	Menual
Cantidad	$\frac{\text{Cantidad Entregada}}{\text{Cantidad Planificada}}$	Gerente de inventario	Menual

		1.Nombre del proceso: Comprar	2.Requisitos ISO 9001: 8.4-8.5	
		3.Responsable: Gerente de Comprar		
		4.Proposito: Gestionar la compra pertinenter aptada por la mejor oferta para la empresa		
		5.Documentos:		
		Nombre de procedimiento/documentos	Formas/registros u otros	Documentos Externos
		<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de recursos materiales - Presupuesto - Cotizacion - Planificacion de comprar 	<ul style="list-style-type: none"> - Facturas - Guias de remision - Ordenes de pedido 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001-2015 - Control de las compras, productos y servicios - suministrador externamente - Producción y provisión del servicio - INEN-Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080:2013
6. Entradas	Procesos Anteriores/ Proveedores	7. Actividades		8. Salidas
<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud general - Cotizacion - Ordenes de produccion de cada proveedor - Solicitud de requerimientos por area 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia - Planificacion Comercial - Planificacion de Produccion - Direccion - Gestion de Inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Abastecer la produccion con materiales necesarios y sin interrupciones - Controlar el ingreso y egreso de materia prima y materiales - Dar tramite a la solicitud de los materiales provenientes de produccion - Elaborar las pedidos con la documentacion necesaria para enviar al proveedor y controlar su ingreso - Elaborar ordenes de compra solicitada por la gerencia - Lograr aprovisionamiento normal cuando se requiera. - Mantener relacion constante con los proveedores de materiales y herramientas - Mantener una programacion planificada para realizar la compra - Proceso a la cotizacion con los proveedores respectivos aptada por la mejor oferta que convenga - Supervisar la entrega de los materiales de acuerdo con la entrega de fabricacion programada - Vigilar el stock de los mismos 	<ul style="list-style-type: none"> - Abastecimiento de materia prima - Entrega de materiales de acuerdo con la entrega de fabricacion programada 	Procesos Posteriores/Clientes
9. Recursos:				
		Recursos Humanos	Equipos / Software	Otros
		<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Comprar 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Impresora - Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Material de oficina
10. Indicadores				
	Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control
	Evaluación	%Evaluación de criterios	Gerente de Comprar	Trimestral
	Selección	Criterios de Selección	Gerente de Comprar	Semestral
	Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Comprar Ejecutado - Comprar Planificado 	Gerente de Comprar	Monetual
	Re-evaluación	%Cumplimiento de criterios	Gerente de Comprar	Monetual

PROCESOS DE PRODUCCION

		1.Nombre del proceso: Corte 2.Responsable: Cortador 3. Responsables: Cortar la tela para obtener la medida de las piezas para realizar el vestido 4. Descripción:	5. Referencias: 6. Normas:																
		Nombre de normativas/documentos - Orden de recursos materiales - Orden de producción - Hoja de producción	Formas/terminos y otros - Revisión de orden de producción - Revisión de incidencias - Registro de producción																
		Normas Externas - ISO 9001: 2015 - Sistema de gestión de la calidad y sus procesos - Control de la producción y de la prestación del servicio - Identificación y trazabilidad - Liberación de los productos y servicios - Control de los salidas no conformes - INEN - Reglamento Técnico Evaluación BTE INEN 001:2011																	
6. Entradas	Personas Receptoras/ Productoras	7. Actividades	8. Salidas - Piezas de fuera y fuera del estado según el tipo y modelo - Plantillas cortadas y numeradas																
- Orden de producción - Hoja de producción - Materia de corte - Patrón de corte - Patrón de corte de plantillas - Materia prima - Correa - Costillas - Molde de plantillas	- Todos los anteriores	- Interpretar orden de trabajo - Preparar las herramientas de corte - Colocar los moldes de las plantillas en la mesa de trabajo - Ver que el corte sea lo que se prefiriera - Acumular el corte sobre la mesa de trabajo - Cuadrar las plantillas para el corte - Cortar - Colocar los cortes en una sola de plantillas en lugar designado - Doblar corte sobre corte - En la mesa de corte preparar faldas, alas tipo de correa. - Cortar - Ordenar cortes por cada talla - Transferir a mesa de estado	Personas Receptoras/ Clientes - Despligada																
		9. Recursos: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Recursos Humanos</th> <th>Maquina /Software</th> <th>Otros</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Operarios cortadores</td> <td>- Traqueladoras</td> <td>- Costillas - Materia de corte - Molde de plantillas</td> </tr> </tbody> </table>	Recursos Humanos	Maquina /Software	Otros	- Operarios cortadores	- Traqueladoras	- Costillas - Materia de corte - Molde de plantillas											
Recursos Humanos	Maquina /Software	Otros																	
- Operarios cortadores	- Traqueladoras	- Costillas - Materia de corte - Molde de plantillas																	
		10. Indicadores <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Formula</th> <th>Responsable</th> <th>Frecuencia Control</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cumplimiento de Corte</td> <td>$\frac{\text{Corte Ejecutado}}{\text{Corte Planificado}}$</td> <td>Lider de Corte</td> <td>Mensual</td> </tr> <tr> <td>Tiempo de Corte</td> <td>$\frac{\text{Tiempo Ejecutado}}{\text{Tiempo Planificado}}$</td> <td>Lider de Corte</td> <td>Mensual</td> </tr> <tr> <td>Calidad de Corte</td> <td>$\frac{\text{Corte que Defectu}}{\text{Corte planificado}}$</td> <td>Lider de Corte</td> <td>Mensual</td> </tr> </tbody> </table>	Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control	Cumplimiento de Corte	$\frac{\text{Corte Ejecutado}}{\text{Corte Planificado}}$	Lider de Corte	Mensual	Tiempo de Corte	$\frac{\text{Tiempo Ejecutado}}{\text{Tiempo Planificado}}$	Lider de Corte	Mensual	Calidad de Corte	$\frac{\text{Corte que Defectu}}{\text{Corte planificado}}$	Lider de Corte	Mensual	
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control																
Cumplimiento de Corte	$\frac{\text{Corte Ejecutado}}{\text{Corte Planificado}}$	Lider de Corte	Mensual																
Tiempo de Corte	$\frac{\text{Tiempo Ejecutado}}{\text{Tiempo Planificado}}$	Lider de Corte	Mensual																
Calidad de Corte	$\frac{\text{Corte que Defectu}}{\text{Corte planificado}}$	Lider de Corte	Mensual																

1.Nombre del proceso:	Dortallada	2.Requisitos ISO 9001:	
3.Responsable:	Obrero de dortallador		4.4-8.5.1-8.5.2-8.6-8.7
4.Preparita:	Bajar el grado de la piel en su borde la cual ayuda a realizar la operación de la dobleces		

5.Documentar:		
Nombre de procedimiento/documento	Formato/requisitos u otros	Documentos Externos
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de recursos materiales - Ordenar de producción - Nata de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de orden de producción - Revisión de indicadores - Registro de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001-2015 - Sistema de gestión de la calidad y su proceso - Control de la producción y de la provisión del servicio - Identificación y trazabilidad - Liberación de las productas y servicios - Control de la salida no conformes - INEN - Reglamenta Técnica Ecuatoriana RTE INEN 080:2013

6.Entrada	Proceso Anterior/ Proveedor	7.Actividades	8.Salida	Proceso Posterior/Cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Orden de producción - Nata de producción - Materia prima - Piezas de cuero del calzado según el tipo y modelo - Plantillas cartadas y numeradas 	<ul style="list-style-type: none"> - Tadar las anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar orden de trabajo - Clarificar en la mesa de rayada las respectivas cartos - Verificar que la plantilla concuerde con el molde - Rayar el cuero - Verificar y transportar al dortallada - Dortallar cada una de las cartos - Ordenar las cartos en canarter de plastica - Transferir a la mesa de armada correspondiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Piezas de calzada rayada y dortallada 	<ul style="list-style-type: none"> - Aparada

9.Recursos:			
Recursos Humanos	Equipos/Software	Otros	
<ul style="list-style-type: none"> - Operarios dortalladores 	<ul style="list-style-type: none"> - Maquinas de dortallar 	<ul style="list-style-type: none"> - Molde - Material de rayada - Canarter de plastica 	
10.Indicadores			
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control
Cumplimiento Dortallo	$\frac{\text{Dortallo Ejecutada}}{\text{Dortallo Planificada}}$	Lider Dortallo	Menrual
Tiempo Dortallo	$\frac{\text{Tiempo Ejecutada}}{\text{Tiempo Planificada}}$	Lider Dortallo	Menrual
Calidad Dortallo	$\frac{\text{Dortallo con Defecto}}{\text{Dortallo planificado}}$	Lider Dortallo	Menrual

1.Nombre del proceso: Aparado		2.Requisitos ISO 9001:	
3.Responsable: Obreros de aparato		4.4 - 8.5.1 - 8.5.2 - 8.6 - 8.7	
4.Propósito: Unir, pegar y coser las diferentes piezas de las que se compone un corte de calzado			
5.Documentos:			
Nombre de procedimientos/documentos		Formatos/registros u otros	Documentos Externos
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de recursos materiales Órdenes de producción Nota de producción 		<ul style="list-style-type: none"> Revisión de orden de producción Revisión de indicadores Registro de producción 	<ul style="list-style-type: none"> ISO 9001 - 2015 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos Control de la producción y de la provisión del servicio Identificación y trazabilidad Liberación de los productos y servicios Control de las salidas no conformes INEN - Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080:2013
6.Entradas	Proceso Anterior/ Pro	7.Actividades	8.Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Orden de producción Nota de producción Materia prima Piezas de calzado rayadas y destalladas Materia prima Piezas de cuero del calzado según el tipo y modelo 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar orden de trabajo. Ensamblar piezas con pegamento. Coser piezas. Inspeccionar que estén bien las costuras. Pegar forros. Coser forros. Unir forros y piezas de cuero del calzado. Inspeccionar que estén bien ensambladas las piezas. 	<ul style="list-style-type: none"> Piezas de calzado unidas pegadas y cocidas de las que se compone un corte
9.Recursos:			
Recursos Humanos		Equipos /Software	Otros
<ul style="list-style-type: none"> Operarios aparadores 		<ul style="list-style-type: none"> Mesa de trabajo Maquina de coser 	<ul style="list-style-type: none"> Pegamento Martillos Hilos
10.Indicadores			
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control
Cumplimiento de Aparado	$\frac{\text{Aparados Ejecutados}}{\text{Aparados Planificados}}$	Lider de Aparado	Mensual
Tiempo de Aparado	$\frac{\text{Tiempo Ejecutado}}{\text{Tiempo Planificado}}$	Lider de Aparado	Mensual
Calidad de Aparado	$\frac{\text{Aparados con Defecto}}{\text{Aparados planificados}}$	Lider de Aparado	Mensual

1.Nombre del proceso:	Armada	2.Requisitos ISO 9001:
3.Responsable:	Obrero de armada	4.4-8.5.1-8.5.2-8.6-8.7
4.Propósito:	Armar puntar, talanar y plantar el calzado para que tome consistencia	

5.Documentos:		
Nombre de procedimientos/documentos	Formatos/requisitos a usar	Documentos Externos
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de recursos materiales - Ordenar de producción - Nota de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de orden de producción - Revisión de indicadores - Requisito de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001-2015 - Sistema de gestión de la calidad y sus procesos - Control de la producción y de la provisión del servicio - Identificación y trazabilidad - Liberación de las productar y servicio - Control de la salida no conformes - INEN - Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080:2013

6.Entrada	Proceso Anterior/ Proveedor	7.Actividades	8.Salida	Proceso Posterior/Cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Orden de producción - Nota de producción - Materia prima - Pizar de calzada unida - peqedar y caudar de lar que se campane un corte 	<ul style="list-style-type: none"> - Tadar lar anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar orden de trabajo. - Contrada y armada de flancar: <ul style="list-style-type: none"> -Recibir el corte y la harma emplillada. -Fijar lar flancar a lar harmar. - Armada de puntar: <ul style="list-style-type: none"> -Adicionar una puntera entre el farra y la punta de la capollada. - Armada de talanar: <ul style="list-style-type: none"> -Adicionar un contrafuerte al talán entre el cuera y el farra. - Peqar la planta del zapata. - Plantar: Dejar envejecer el cuera en un harna a 150° C. - Dejar enfriar el calzado en un harna a -37° C para que tome consistencia. - Sacar harmar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pizar de calzada armada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Terminada

9.Recursos:		
Recursos Humanos	Equipos / Software	Otros
<ul style="list-style-type: none"> - Operar armadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Harnar - Maquina armadora - Pulidora - Refrigorador de calzada 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuchillar - Moxar de trabajo - Gama para calzada

10.Indicadores			
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control
Cumplimiento Armada	Armada Ejecutada	Lider de Armada	Mensual
	Armada Planificada		
Tiempo Armada	Tiempo Ejecutada	Lider de Armada	Mensual
	Tiempo Planificada		
Calidad Armada	Armada con Defecto	Lider de Armada	Mensual
	Armada planificada		

1.Nombre del proceso:	Terminada	2.Requisitos ISO 9001:
3.Responsable:	Obreros de terminada	4.4-8.5.1-8.5.2-8.6-8.7
4.Propósito:	Colocar orpanja, plantillar de terminada, paradaros y quemar hilarabrantes.	

5.Documentos:		
Nombre de procedimiento/documentos	Formas de registrar o usar	Documentos Externos
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de recursos materiales - Ordenes de producción - Nata de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de orden de producción - Revisión de indicadores - Registro de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001-2015 - Sistema de gestión de la calidad y sus procesos - Control de la producción y de la provisión del servicio - Identificación y trazabilidad - Liberación de las productos y servicios - Control de la calidad no conformes - INEN-Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080:2013

6.Entradas	Proceso Anterior/ Proveedor	7.Actividad	8.Salidas	Proceso Partes/Cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Orden de producción - Nata de producción - Materia prima - Piezas de calzada - armador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tadar las anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar orden de trabajo. - Ordenar las plantillar por numerar y cortar excorra de ova - Llevar a pulir las plantillar para bajar la altura - Pegar las plantillar en el zapata terminada - Quemar las hilar - Limpiar y preparar los paradaros - Colocar paradaros 	<ul style="list-style-type: none"> - Calzada terminada 	<ul style="list-style-type: none"> - Empacada

9.Recursos:			
Recursos Humanos	Equipos /Software	Otros	
<ul style="list-style-type: none"> - Operarios de terminada 	<ul style="list-style-type: none"> - Pulidora 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuchillas - Goma para calzada - Quemador de hilar - Marcar de trabajo 	
10.Indicadores			
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control
Cumplimiento Terminada	$\frac{\text{Terminada Ejecutada}}{\text{Terminada Planificada}}$	Lider de Terminada	Menrual
Tiempo Terminada	$\frac{\text{Tiempo Ejecutada}}{\text{Tiempo Planificada}}$	Lider de Terminada	Menrual
Calidad Terminada	$\frac{\text{Terminada con Defecto}}{\text{Terminada planificada}}$	Lider de Terminada	Menrual

1.Nombre del proceso: Empacado	2.Requisitos ISO 9001:
3.Responsable: Obreros de empaçado	4.4 - 8.5.1 - 8.5.2 - 8.6 - 8.7
4.Propósito: Colocar el calzado terminado en optimas condiciones en las cajas marcadas junto al logotipo de la empresa	

5.Documentos:		
Nombre de procedimientos/documentos	Formatos/registros u otros	Documentos Externos
<ul style="list-style-type: none"> Gestion de recursos materiales Ordenes de produccion Nota de produccion 	<ul style="list-style-type: none"> Revision de orden de produccion Revision de indicadores Registro de produccion 	<ul style="list-style-type: none"> ISO 9001-2015 Sistema de gestión de la calidad y su alcance Control de la producción y de la provisión del servicio Identificación y trazabilidad Liberación de las productar y servicios Control de la salida no conformar INEN - Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 030:2013

6.Entradas	Proceso Anterior/ Proveedor	7.Actividades	8.Salidas	Proceso Posterior/Cliete
<ul style="list-style-type: none"> Orden de produccion Nota de produccion Materia prima Calzado terminado 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar orden de trabajo. Preparar las cajas Colocar el papel Colocar el calzado en la caja junto con el logotipo de la empresa Marcar las cajas con la numeracion del calzado Realizar el control de calidad. Almacenar 	<ul style="list-style-type: none"> Calzado empaçado con el logotipo de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Almacenado

9.Recursos:			
Recursos Humanos	Equipos /Software	Otros	
<ul style="list-style-type: none"> Operarios de empaçado 	<ul style="list-style-type: none"> Estampadoras 	<ul style="list-style-type: none"> Cajas Papel Marcadores 	
10.Indicadores			
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control
Cumplimiento Empacada	$\frac{\text{Empacada Ejecutada}}{\text{Empacada Planificada}}$	Lider de Empacada	Mensual
Tiempo Empacada	$\frac{\text{Tiempo Ejecutada}}{\text{Tiempo Planificada}}$	Lider de Empacada	Mensual
Calidad Empacada	$\frac{\text{Empacada con Defecto}}{\text{Empacada planificada}}$	Lider de Empacada	Mensual

1.Nombre del proceso: Almacenada		2.Requisitos ISO 9001:	
3.Responsable: Operaria de almacenada		4.4-8.5.1-8.5.2-8.6-8.7	
4.Propósito: Almacenar las cajas de calzada terminada según las especificaciones.			
5.Documentos:			
Nombre de procedimientos/documentos		Formas de registrar u otros	Documentos Externos
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de recursos materiales - Ordenar de producción - Lista de producción - Procedimientos de entrega 		<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de orden de producción - Revisión de indicadores - Registro de producción - Hoja de despacho 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001-2015 - Sistema de gestión de la calidad y su proceso - Control de la producción y de la provisión del servicio - Identificación y trazabilidad - Liberación de la producción y servicio - Control de la calidad no conformes - INEN-Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080:2013
6.Entrada	Proceso Anterior/ Proveedor	7.Actividades	8.Salida
<ul style="list-style-type: none"> - Orden de producción - Lista de producción - Calzada empacada con el laqatipa de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Tadar las anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir la orden de trabajo - Cantar las cajas de zapata. - Ordenar las cajas por diseñar, tallar y calarlas - Realizar inventario de producto terminada - Realizar informe al área de producción - Entrega para despacho al consumidor final 	<ul style="list-style-type: none"> - Calzada ordenada y almacenada en bodega - Entrega al consumidor final
9.Recursos:			
Recursos Humanos		Equipos /Software	Otros
<ul style="list-style-type: none"> - Operaria de almacenada 		<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de carga 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento
10.Indicadores			
Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia Control
Cumplimiento Almacenada	$\frac{\text{Almacenada Ejecutada}}{\text{Almacenada Planificada}}$	Lider de Almacenada	Menrual
Satisfacción del Cliente	$\% \text{ Reclamar}$	Lider de Almacenada	Menrual
Calidad	$\% \text{ Reclamar}$ Producto Entregado	Lider de Almacenada	Menrual

PROCESOS DE APOYO

		1. Nombre del proceso: Talento Humano 2. Responsable: Gerente de Talento Humano 3. Propósito: Responder al talento humano idóneo, capacitado y comprometido para el buen funcionamiento de la empresa en sus procesos	2. Requisitos ISO 3884: 7.3-7.3-7.4						
		4. Descripción: - Gestión de talento humano - Diseño de cargos - Procedimientos de evaluación - Parámetros de capacitación de personal y seguridad industrial - Gestión de evaluación	Formatos/registros o otros: - Evaluaciones de colaboradores - Formatos de capacitación - Formatos de evaluación - Formatos de inducción						
		5. Documentos: - ISO 3884 - 3845 - Compromiso - Tarea de asistencia - Comunicación - INCH - Reglamento Técnico Excepciones RTE-INCH III:2015	Documentos Externos: - ISO 3884 - 3845 - Compromiso - Tarea de asistencia - Comunicación - INCH - Reglamento Técnico Excepciones RTE-INCH III:2015						
6. Entradas	Personas Involucradas/Proceso	7. Actividades	8. Salidas						
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y políticas organizacionales - Control y mejora de los procesos - Requerimiento de talento humano: capacidad de realización, capacitación y motivación del personal - Personas involucradas en el proceso de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia - Planificación Comercial - Planificación de Producción - Diseño - Gestión de Inventario - Compras - Procesos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar al personal sobre horarios de trabajo, asistencia, multas y control de problemas personales y familiares - Coordinar acciones y hablar sobre el uso de maquinarias internas, circo en el trabajo, ergonomía y seguridad industrial - Coordinar las áreas técnicas en cuanto a su competencia en el área, en función del nivel de los niveles técnicos - Dar seguimiento al desarrollo del talento humano - Determinar las remuneraciones para los colaboradores - Determinar los parámetros y realizar las capacitaciones para el personal - Estandarizar los procedimientos - Evaluar al personal - Informar a las partes interesadas de los resultados - Inspeccionar los lugares de trabajo, determinar las condiciones de riesgo y abastecer de implementos de seguridad industrial - Planificar el diseño de cargos y remuneraciones para los colaboradores - Planificar el presupuesto, selección y evaluación del personal - Tomar acciones frente a las denuncias y oportunidades de mejora - Verificar la realización de la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos soporte de personal evaluado: - Remuneraciones y diseño de cargos del talento humano - Personal idóneo, capacitado y comprometido - Indicadores de calidad 						
		9. Recursos: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Recursos Humanos</th> <th>Equipos / Software</th> <th>Otros</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente de Talento Humano </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Impresora - Sistema de evaluación de personal - Sistema de capacitación de personal </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Materiales de oficina </td> </tr> </tbody> </table>	Recursos Humanos	Equipos / Software	Otros	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Impresora - Sistema de evaluación de personal - Sistema de capacitación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales de oficina 	
Recursos Humanos	Equipos / Software	Otros							
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Impresora - Sistema de evaluación de personal - Sistema de capacitación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales de oficina 							
		10. Indicadores							
	Indicador	Formula	Responsable						
	Cumplimiento Capacitación	$\frac{\text{Capacitación Ejecutada}}{\text{Total Capacitación Planificada}}$	Gerente Talento Humano						
	Impacto Capacitación	X Mejora Procesos	Gerente Talento Humano						
	Cumplimiento Controlación	$\frac{\text{Controlaciones Ejecutadas}}{\text{Controlaciones Planificadas}}$	Gerente Talento Humano						
	Tiempo Controlación	$\frac{\text{Tiempo Controlación Ejecutada}}{\text{Tiempo Controlación Planificada}}$	Gerente Talento Humano						

1.Nombre del sistema:	Sistema de Gestión de Calidad	2.Requisitos ISO 9001:	2.5-10-3
3.Responsable:	Gerente de calidad		
4.Promoción:	Garantizar los procesos para garantizar la calidad del producto.		
5.Promoción:			

Nombre de procedimientos/Documentos	planes/revisiones u.o	Normas Externas
<ul style="list-style-type: none"> - Manual de calidad - Procedimientos de mejora continua - Registros 	<ul style="list-style-type: none"> - Registros de planificación - Registros de procesos - Registros de mejora continua - Registros de acciones preventivas - Registros de auditorías - Registros de documentación - Evaluación de indicadores - Registros de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001 - 2015; ISO 9008 - 2015; ISO 13011 - 2015; ISO 9004 - 2015 - Información documentada - Mejora - Evaluación del desempeño - Modelo de Sistema de Gestión de Calidad - INEN - Reglamento Técnico Ecuadoriano RTE INEN 000:2015

E.Entradas	Procesos, Actividades/ Procedimientos	7.Actividades	B.Salidas	Procesos Externos/Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y políticas organizacionales - Control y mejora de los procesos - Requisitos de la red de clientes - Necesidad de evaluación capacitación y motivación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión - Planificación Comercial - Planificación de Producción - Diseño - Gestión de Inventario - Compra - Procesos de producción - Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar los procesos usualmente a cinco - Definir las interrelaciones de cada proceso y su integración - Enfocarse en cumplir las regulaciones de los clientes - Establecer responsables de procesos - Garantizar la calidad de la calidad en los productos terminados - Generar un compromiso desde de la organización - Generar mejora continua en el desempeño global de la organización - Generar objetivos cualitativos y cuantitativos - Generar sistemas de medida de calidad - Implementar la finalidad de procesos bien definidos - Implementar un control documental de los procesos - Mantener un ambiente apto para la generación de objetivos - Satisfacer las exigencias de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Productos en su estado de calidad - Ambiente apto - Satisfacción de clientes - Procesos bien definidos - Objetivos cualitativos y cuantitativos - Procesos documentados - Interrelación de procesos - Control de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales

8.Requisitos:	Requisitos Humanos	Requisitos de Infraestructura	Otros
	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Impresora - Sistema de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales de oficina

9.Indicadores			
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control
Evaluación Planificación	Relaciones Alcanzadas Relaciones Planificadas	Gerente de Calidad	Trimestral
Evaluación Procedimientos	X Procedimientos Cumplidos	Gerente de Calidad	Trimestral
Evaluación Mejora Continua	Resultados Alcanzados Resultados Utilizados	Gerente de Calidad	Trimestral
Evaluación Auditorías	Auditorías Ejecutadas Auditorías Planificadas	Gerente de Calidad	Trimestral
Evaluación Indicadores	X Indicadores Cumplidos	Gerente de Calidad	Trimestral
Evaluación Acciones Preventivas	Acciones Prev. Cerradas Totalmente Acciones Prev. Cerradas	Gerente de Calidad	Trimestral
Evaluación Riesgos	Acciones Correctivas Cerradas Totalmente Acciones Correctivas	Gerente de Calidad	Trimestral

1.Nombre del proceso:	Mantenimiento	2.Requisitos ISO 9001:	7
3.Responsable:	Gerente de mantenimiento		
4.Proposito:	Mantener los espacios fisicos limpios y ordenados para prestar todas las qarantias de seguridad.		

5.Documentos:

Nombre de procedimientos/documentos	Formatos/registros u otros	Documentos Externos
<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de limpieza Procedimientos de seguridad industrial Registro y Control de limpieza por areas 	<ul style="list-style-type: none"> Registros de limpieza - areas Registro de instrumentos laborales Registro de extintores 	<ul style="list-style-type: none"> ISO 9001 - 2015 Apoyo INEN - Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080:2013

6.Entradas	Proceso Anterior/ Proveedor	7.Actividades	8.Salidas	Proceso Posterior/Cliente
<ul style="list-style-type: none"> Planificacion y politica organizacionales Control y mejora de los procesos Necesidad de aseo de las diferentes areas 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia Planificacion Comercial Planificacion de Produccion Diseño Gestion de Inventarios Compras Procesos de produccion Talento Humano Sistema de Gestion de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Controlar al personal para el correcto ordenamiento de herramientas de trabajo en sus respectivos lugares de origen Controlar que las areas de produccion no presenten peligros laborales Controlar que las areas de trabajo sean entregadas por colaboradores en correcto orden y limpieza Controlar que las areas sanitarias esten limpias constantemente Depositar en los respectivos recipientes los desperdicios Determinar horarios de limpieza que permitan el libre desarrollo de sus funciones sin peligro para terceros. Limpiar inmediatamente desechos de diferentes procesos Mantener areas de seguridad libres y listas para emergencias como extintores y vias de evacuacion Mantener libres de obstaculos las zonas de paso o señalizadas como peligrosas Mantener limpio y ordenado las areas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Zonas de produccion ordenadas - limpias Herramientas de trabajo en correcto orden y en buen estado Areas sanitarias en buen estado Constante seguridad industrial 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación en todas las areas de la organizacion

9.Recursos:

Recursos Humanos	Equipos /Software	Otros
<ul style="list-style-type: none"> Gerente de mantenimiento Jefe de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Computadora Impresora 	<ul style="list-style-type: none"> Materiales de oficina

10.Indicadores

Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control
Cumplimiento Mantenimiento	$\frac{\text{Mantenimiento Ejecutado}}{\text{Total Mantenimiento Planificado}}$	Gerente Mantenimiento	Semestral
Tiempos no Programados	Informe de Tiempos	Gerente Mantenimiento	Semestral
Cumplimiento Mantenimiento	$\frac{\text{Mantenimiento Prev. Ejecutado}}{\text{Mantenimiento Prev. Planificado}}$	Gerente Mantenimiento	Semestral
Tiempo Mantenimiento	$\frac{\text{Tiempo Ejecutado}}{\text{Tiempo Planificado}}$	Gerente Mantenimiento	Semestral

9 BIBLIOGRAFIA

- Abril, C. M., Guajala, M. R., Mantilla, L. M., & Moyolema, M. M. (2017). PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA DE CALZADO ECUATORIANA: CASO EMPRESA MABELYZ. . *ECA Sinergia*.
- Alberto Medina León, D. N. (2010). Concepto de Proceso y de Gestión por Procesos. *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*.
- Alomoto, N. A., Salvador, M., Ortíz, J., & Ruiz, A. (2015). La gestión de la cadena de suministro en Ecuador: caso de las PYMES. *Revista Arbitrada Formación Gerencial*.
- Alonso Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*.
- Alonso-Becerra, A., Michelena-Fernández, E., & Alfonso-Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Ingeniería Industrial*.
- Alvarado, T. E., & Fernandez, S. (2017). Evolucion de la cooperación entre las pequeñas empresas en el sector del calzado como respuesta a las cadenas globales de valor y a la reduccion de costes. *Revesco*.
- Ángel, M. M. (2010). Processes Management. *Process Management: an Effective Management Approach*.
- Berovides-Castellón, M., & Michelena-Fernández, E. (2013). La gestión de la calidad en una empresa de pastas alimenticias. *Ingeniería industrial*.
- Builes, A. P. (2015). Tendencias tecnológicas que influyen en el aumento de la productividad empresarial. *INGE CUC*.
- Camisón, C. (2010). La gestión de la calidad por procesos. *Técnicas y herramientas de calidad*.
- Centeno, M., & Costa, A. (2017). Sistema de producción Kanban en la empresa de calzado Producalza. *Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial. Carrera de Ingeniería Industrial en procesos de Automatización*.

- Cortez, J. H., Garcia, G., Margarita, G., & Ochoa Rodriguez, C. R. (2015). Reingeniería de los procesos administrativos como estrategia para optimizar el desempeño del personal de la Dirección departamental de Educación ubicada en San Salvador. *Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador.*
- Cruz, J. G., Garcés, L. E., & Lara, G. F. (2017). Análisis de la producción y comercialización de calzado de seguridad industrial: caso Asociación Calzafince. *Revista Publicando.*
- Chacón, G., Bustos, C., & Rojas, E. S. (2006). Los Procesos de Producción y la Contabilidad de Costos. *Actualidad Contable Faces.*
- Chang, J. F. (2016). *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEMS Strategy and Implementation.* Boca Raton, FL: CRC.
- Díaz-Narváez, V. P., & Calzadilla Núñez, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud.*
- FAGOAGA, C. D. (2014). POBLACION. *POBLACIÓN Y MUESTRA*, (pág. 35). *TEXCOCO.*
- Galindo, L. M., & Martínez, J. G. (2017). Fundamentos de administración. *Vida Científica Boletín de la Escuela Preparatoria.*
- García Delgado, B. M., Delgado Fernández, M., & Infante Abreu, M. B. (2014). Metodología para la generación y gestión del conocimiento para proyectos de I+D+i a partir de sus factores críticos. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud.*
- Gil, J. J. (2015). Innovación pedagógica en educación continua: hacia un curso de metodología de investigación clínica en el marco de Espacio Europeo de Educación Superior usando la plataforma educativa Blackboard. *Revista Internacional de Estudios sobre Sistemas Educativos.*
- Gómez, D. R., & Roquet, J. V. (2012). Sobre el rigor metodológico. *Metodología de la Investigación*, 16.
- Hernández-Nariño, A. M.-L., Nogueira-Rivera, D., Negrín-Sosa, E., & Marqués-León, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. *Particularidades en organizaciones hospitalarias.*
- I.S.O. (2015). Requisitos Norma ISO 9001-2015. *Norma ISO 9001-2015.*
- I.S.O. (2015). Definición de la norma ISO 9001-2015. *ISO 9001-2015.*

- I.S.O.. (2015). Beneficios de la norma. *ISO 9001-2015*.
- Isabel Rodríguez, D. A. (2014). ¿Por qué adoptar un enfoque de Gestión por Procesos? *La Gestión por Procesos La forma en la que los resultados se logran*, 3.
- Izurieta, N. P. (2015). El Ecuador y el proceso de cambio de la matriz productiva: consideraciones para el desarrollo y equilibrio de la balanza comercial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Lache, L., León, A. P., Bravo, E., Becerra, L. E., & Forero, D. (2016). Las tecnologías de información y comunicación como prácticas de referencia en la gestión de conocimiento: una revisión sistemática de la literatura. *Revista UIS Ingenierías*.
- León, A. M., Rivera, D. N., & Nariño., A. H. (2012). Importancia, necesidad y actualidad de la Gestión por Procesos. *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. , 66.
- Lideres, R. (2016). La producción de calzado pisa fuerte en el país. *Revista Lideres*.
- Lopes-Martínez, I., & Gómez-Acosta, M. I. (2013). Auditoría logística para evaluar el nivel de gestión de inventarios en empresas. *Ingeniería Industrial*.
- Miranda, J., & Toirac, L. (2010). Indicadores de productividad para la industria Dominicana. *Ciencia y sociedad*.
- NTP-ISO. (2010). GESTION DE LA CALIDAD. *NTP-ISO 9001:2001*.
- Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa (Vol. 15)*. . Bilbao: Universidad de Deusto.
- Olivos, P. C., Carrasco, F. O., Flores, J. L., Moreno, Y. M., & Nava, G. L. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y administración*.
- P, M. G., A, C. Q., & G., L. R. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos . *Industrial Data*.
- Pacheco, A. C., & Paredes. (2016). La política de salvaguardia y su impacto en la productividad del sector calzado de la ciudad de ambato provincia de tungurahua. *Revista ENIAC Pesquisa*.
- Pacheco, A. C., & Paredes, M. (2016). *La política de la salvaguardia y su impacto en la productividad del sector del calzado de la ciudad de ambato provincia tungurahua*. *Revista ENIAC Pesquisa*.

- Perdomo, C. A., & Perdomo, A. Y. (2015). Escala para medir calidad del cuidado de enfermería en Unidad de Cuidado Intensivo. *R.F.S Revista Facultad de Salud* .
- Portela C, C. (2016). Reingeniería del área de gestión de procesos administrativos en la ASC. *Reingeniería del área de gestión de procesos administrativos en la ASC*.
- Ramírez, L. S. (2015). GESTIÓN POR PROCESOS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL EN EL ESTADO DE QUERÉTARO. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del IX Congreso*, 818.
- Ramírez, L. S., Beltrán, J. M., & Nieto, E. S. (2016). GESTIÓN POR PROCESOS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL EN EL ESTADO DE QUERÉTARO. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Ramírez, Z., & Díaz, A. (2014). Estrategias de planificación gerencial en la función directiva de la gestión escolar del liceo nacional Francisco Alvarado. *Comisión Organizadora Central*.
- Rodríguez, I., & Alpuin, D. (2014). Aplicando la Gestión por Procesos en nuestras empresas. Algunas reflexiones.... *La Gestión por Procesos en las Organizaciones - La forma en la que los resultados se logran*, 3.
- Romero-Martínez, M., Shamah-Levy, T., Franco-Núñez, A., Villalpando, S., Cuevas-Nasu, L., Gutiérrez, J. P., & Rivera-Dommarco, J. Á. (2013). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012: diseño y cobertura. *Salud pública de México*.
- Sandoval, E. J. (2015). Análisis de la Competitividad y Tecnificación de la industria del calzado en el Ecuador. *Administración para el desarrollo*, 10;11;12;13;14;15.
- Senplades. (2014). *Rendición de cuentas* . Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades.
- Stefanell, F. N., & Barrios, L. M. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Equidad y Desarrollo*.
- Suarez, D., Pineda, M. L., Pineda, A. Y., & Hurtado, J. L. (2015). Investigación documental sobre calidad de la educación en instituciones educativas del contexto iberoamericano. *Entramados: educación y sociedad*, 107-124.

- Supervielle, M., & Pucci, F. (2015). Procesos de trabajo, organización y gestión de los recursos humanos. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Utreras, J. M. (2015). La investigación científica de la comunicación en América Latina. . *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*.
- Vargas, L. H., Durán, C. A., & Méndez, J. G. (2016). Innovación y Gestión del Conocimiento para el Incremento de la Productividad Empresarial. *Memorias*.
- Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Volpentesta, J. R., Chahín, T., Alcaín, M. F., Nieves, G. R., Spinelli, H. E., Cordero, M. I., & Greco, P. (2014). Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. *Universidad & Empresa*.
- Zaratiegui, J. R. (1999). Su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial. La gestión por procesos*.

10 ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA AL SECTOR DEL CALZADO DE LA ZONA 3.



OBJETIVO: Recopilar información que nos permita identificar la correcta Gestión por Procesos del Sector del Calzado de la Zona 3.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar.
- Si tiene alguna duda por favor consultar a los encuestadores.
- Conteste según su criterio la alternativa que considere correcta.

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

Completamente Parcialmente Nada

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

Completamente Parcialmente Nada

3. ¿Se aplican las entradas requeridas y salidas esperadas en su proceso de producción?

Completamente Parcialmente Nada

4. ¿Considera usted que su proceso de producción se cumple con las secuencias o interacciones pertinentes?

Completamente Parcialmente Nada

5. ¿Considera usted que su método de producción le permite una operación eficaz?

Completamente Parcialmente Nada

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

Diario Mensual Nunca

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

Diario Mensual Nunca

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

Completamente Parcialmente Nada

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

Completamente Parcialmente Nada

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

De acuerdo Poco de acuerdo Nada de acuerdo

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

Completamente Parcialmente Nada

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

Diario Mensual Nunca

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

Constantemente Parcialmente Nunca

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

De acuerdo Poco de acuerdo Nada de acuerdo

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

Constantemente Parcialmente Nunca

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

De acuerdo Poco de acuerdo Nada de acuerdo