



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**“Levantamiento de la cadena de valor y gestión por
procesos del área de producción de la empresa de calzado
“Viguz”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Autor: Christian Ismael Guzmán Peñaranda

Director: Juan Manuel Maldonado Matute

Cuenca, Ecuador

2023

DEDICATORIA

Este presente trabajo es dedicado de manera especial a mis padres por haberme apoyado incondicionalmente en el transcurso de toda mi carrera y por ser el motivo de inspiración y superación día a día que sin sus consejos y regaños nada de esto hubiera logrado, dedico también a mis hermanos Anthony y Victoria que les sirva de inspiración que cuando se propongan algo lo pueden cumplir y pueden lograr todos sus metas.

AGRADECIMIENTO

A la universidad del Azuay por darme la oportunidad de formarme profesionalmente en tan prestigiosa institución. A todos sus docentes y en especial a los que formaron parte de mi aprendizaje que con su aporte de enseñanza día a día fueron formando de mí una persona de bien tanto profesionalmente como humanamente.

A mi director de tesis, Ing. Juan Manuel Maldonado por haberme guiado en el transcurso de tesis y por haberme compartido su tiempo brindándome sus consejos y conocimientos para poder terminar este proyecto

Al señor Víctor Guzmán gerente propietario de la fábrica de calzado Viguz por haberme abierto sus puertas para poder trabajar en el trabajo de titulación y haberme dado la confianza de poder trabajar en su fabrica

ÍNDICE

Índice de contenidos

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
ÍNDICE	III
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	V
RESUMEN:	VII
ABSTRACT:.....	VIII
CAPÍTULO 1: SITUACIÓN DE LA EMPRESA	1
1.1 HISTORIA Y ANTECEDENTES.....	1
1.1.1 Historia de la Fábrica de Calzado Viguz	1
1.1.2 Misión.....	2
1.1.3 Visión.....	2
1.1.4 Organigrama.....	2
1.1.5 Ubicación Geográfica	3
1.2 MERCADO QUE ABARCA LA EMPRESA	4
1.3 TIPO DE PRODUCTO QUE ELABORA.....	5
1.4 PROCESO PRODUCTIVO DE LA FÁBRICA DE CALZADO VIGUZ.....	9
1.4.1 Bodegas.....	11
1.4.2 Cortado.....	12
1.4.3 Aparado.....	13
1.4.4 Armado y pegado.....	16
1.4.5 Pegado	16
1.4.6 Emplantillado	18
1.4.7 Empacado.....	19
1.4.8 Facturación.....	19

1.5	CARACTERÍSTICAS DEL TIPO DE PRODUCCIÓN ACTUAL	19
CAPÍTULO 2: LA CADENA DE VALOR.....		20
2.1.	DEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR	20
2.2.	ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR	21
2.3.	APLICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR.....	24
2.3.1.	<i>Herramienta de Seguimiento</i>	25
CAPÍTULO 3: GESTIÓN POR PROCESOS.....		29
3.1	CONCEPTUALIZACIONES BÁSICAS DE PROCESOS	29
3.2	IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS.....	30
3.3	GESTIÓN POR PROCESOS	30
3.4.	GESTIÓN TRADICIONAL	31
3.5	VENTAJAS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS COMO HERRAMIENTA ELEMENTAL.....	31
3.6	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS COMO HERRAMIENTA PARA LA EMPRESA DE CALZADO “VIGUZ”	32
3.6.1	<i>Descripción del enfoque basado en procesos</i>	32
3.7.	MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS	36
3.8.	ESTRUCTURA DE MACROPROCESO DE PRODUCCIÓN	36
3.9	PROPUESTA DE MEJORA.....	37
3.9.1	<i>Etapa de Planificación</i>	38
3.9.2	<i>Etapa “HACER”</i>	44
3.9.3.	<i>Etapa de Verificar</i>	48
3.9.4.	<i>Etapa de Actuar</i>	51
3.10	CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS	53
CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		56
REFERENCIAS		57
ANEXOS		59

Índice de tablas y figuras

Tablas

Tabla 1 Matriz de Iteración de Procesos	36
Tabla 2 Plan de Acción	42
Tabla 3 Plan de Acción	44

Figuras

Figura 1 Ubicación geográfica.....	4
Figura 2 <i>Tacones Viguz</i>	5
Figura 3 <i>Magnolias Viguz</i>	6
Figura 4	6
Figura 5 <i>Sandalias Viguz</i>	7
Figura 6 <i>Botines Viguz</i>	8
Figura 7 <i>Sandalias bajas o de casa</i>	8
Figura 8 <i>Valetas Viguz</i>	9
Figura 9 <i>Zapatillas playeras Viguz</i>	9
Figura 10 <i>Planta de Producción</i>	11
Figura 11 <i>Bodega de plantas</i>	11
Figura 12 <i>Bodega de sintéticos</i>	12
Figura 13 <i>Bodega de tacos y acabados</i>	12
Figura 14 <i>Maquina laser</i>	13
Figura 15 <i>Área de aparado</i>	13
Figura 16 <i>Engomadora de pega</i>	14
Figura 17 <i>Máquina de coser</i>	14
Figura 18 <i>Planchas de calor</i>	14
Figura 19 <i>Dobladora de cortes</i>	15
Figura 20 <i>Recortadora de forros</i>	15
Figura 21 <i>Ribeteadora</i>	15
Figura 22 <i>Conformadora de talón</i>	16
Figura 23 <i>Horno reactivador</i>	17
Figura 24 <i>Prensa</i>	17
Figura 25 <i>Chiller de frio</i>	18
Figura 26 <i>Área de plantillado y empackado</i>	18

Figura 27 <i>Cadena de valor agregado</i>	21
Figura 28 <i>Cadena de valor</i>	24
Figura 29 <i>Proceso cadena de valor</i>	30
Figura 30 Mapa de procesos	32
Figura 31 Evolución de las certificaciones ISO 9001	33
Figura 32 Estructura o Detalle de Macroproceso de Producción.....	37
Figura 33 Foda del área de producción	38
Figura 34 Diagrama de Causas- Efecto	39

Anexos

Anexo A Encuesta.....	59
------------------------------	----

RESUMEN:

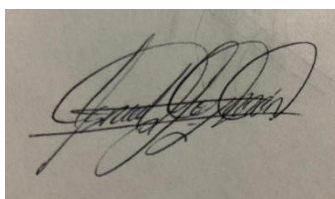
El presente trabajo de investigación se ha enfocado en un análisis detallado de la empresa de calzado Viguz que permita plantear un plan de mejora para optimizar recursos y tiempos en el área de producción mediante una aplicación de la gestión por procesos para lograr un eficiente desempeño y productividad de la organización. Como herramienta metodológica se utilizó un cuestionario para medir el desempeño de la cadena de valor, también se utilizó para el análisis el mapa de procesos, la matriz de interacción de procesos y el ciclo de Deming. Los resultados obtenidos permitieron identificar como fortaleza, la existencia de mecanismos para seleccionar a sus proveedores y como debilidad se tiene la falta de un sistema de gestión de inventarios y la inexistencia de un manual de procesos

Palabras clave: gestión por procesos, cadena de valor, ciclo PHVA.

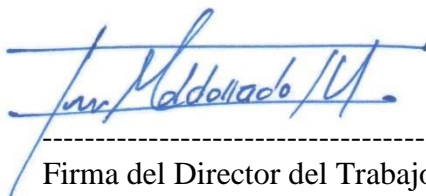
ABSTRACT:

This research work has focused on a detailed analysis of the Viguz footwear company. It proposed an improvement plan to optimize its resources and times in the production area through an application of process management to achieve efficient performance and productivity of the organization. As a methodological tool, a questionnaire was used to measure the performance of the value chain, the process map, the process interaction matrix and the Deming cycle were also used for the analysis. The results obtained allowed to identify as a strength, the existence of mechanisms to select its suppliers and as a weakness there is the lack of an inventory management system and the lack of a process manual

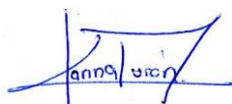
Keywords: process management, value chain, PDCA cycle.



Firma estudiante 1
Christian Ismael Guzmán Peñaranda
74846
0996341870
ismaguz@es.uazuay.edu.ec



Firma del Director del Trabajo
Juan Manuel Maldonado



Firma Unidad de Idiomas
Karina Durán Andrade
C.I. 010260367-7

Capítulo 1:

Situación de la Empresa

1.1 Historia y Antecedentes

1.1.1 Historia de la Fábrica de Calzado Viguz

La fábrica de calzado Viguz empezó con la producción de calzado hace unos 26 años atrás, alrededor del año de 1994, empezando como un taller artesanal pequeño ubicado en el cantón Chordeleg en las calles Juan Bautista Cobos en la casa de la abuela de la esposa del propietario. Al inicio contaba con dos obreros y contaba con la ayuda de la esposa, quienes realizaban todo el proceso del calzado de manera artesanal en un pequeño cuarto. La producción en ese entonces era de unos 150 a 200 pares mensuales y los primeros clientes o consumidores de esa producción de calzado se encontraban en la zona oriental en los cantones de Lago Agrio, El Coca, Zhuzhufindi, etc. El nombre de “VIGUZ” proviene de las iniciales de su nombre y apellido Víctor Guzmán.

Con el pasar de los años la empresa fue creciendo y alrededor de los años 2001 a 2005, el comercio del calzado y el mercado fue evolucionando, existía una demanda mayor y ya se contaba con un capital importante. Por lo tanto, se adquirió maquinaria y se contrató más obreros para aumentar la producción y calidad y así poder competir en el mercado con los demás distribuidores. Debido a este crecimiento de capital, maquinaria y mano de obra se necesitaba de un mercado más grande y diverso por ello se opta por expandir el mercado a nivel nacional en las diferentes Provincias de Ecuador como Pichincha, Ibarra, Guayas y Loja.

Entre esos años, de 2001 a 2005, se pudo construir un galpón el cual ya contaba con toda la infraestructura adecuada contando con los compresores de aire, mangueras, baños, bodegas y un espacio amplio para la producción de calzado. La producción en esos años era alrededor de unos 2000 pares mensuales.

En los años 2009 y 2010 cuando se impusieron los aranceles e impuestos al calzado importado, el calzado nacional vuelve a tener un auge por lo que el propietario de la fábrica decide adquirir más maquinaria y contratar más personal para la producción de calzado llegando a contar con 50 trabajadores y llegando a una producción máxima de 5000 pares mensuales

En la actualidad el personal de producción se ha reducido debido a que la empresa se ha organizado de una mejor manera llegando a contar en la actualidad con 20 trabajadores y teniendo una producción de 4000 pares mensuales lo cual le permite cumplir con las expectativas de sus clientes.

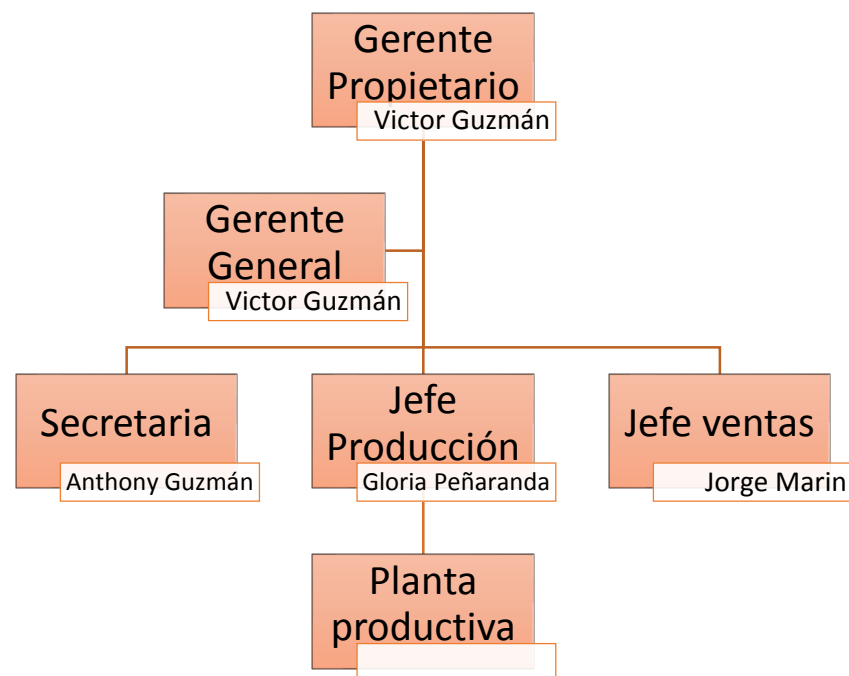
1.1.2 Misión

Elaborar calzado que brinde la mayor comodidad a nuestros clientes con productos de buena calidad únicos e innovadores

1.1.3 Visión

Ser más productivo y eficaz en el desarrollo de nuestro calzado para mejorar la calidad y ser más competitivos en el mercado

1.1.4 Organigrama



Descripción del Organigrama

Gerente General

- Realiza los negocios con proveedores de materia prima
- Se encarga de buscar nuevos modelos tendencia de moda
- Contratación del personal
- Supervisa los pagos y cobros en cartera

- Pago del personal

Secretaria

- Emite las facturas de clientes
- Registro de las compras de materia prima
- Control de inventarios
- Realiza los diferentes documentos financieros (retenciones, devoluciones,)

Jefe de producción

- Emite órdenes de producción
- Control en el área de producción en materia prima (desperdicios)
- Control de calidad del calzado
- Control de producción diaria

Jefe de ventas

- Toma de pedidos
- Servicio postventa
- Realizar los envíos a los diferentes destinos
- Empacado del calzado

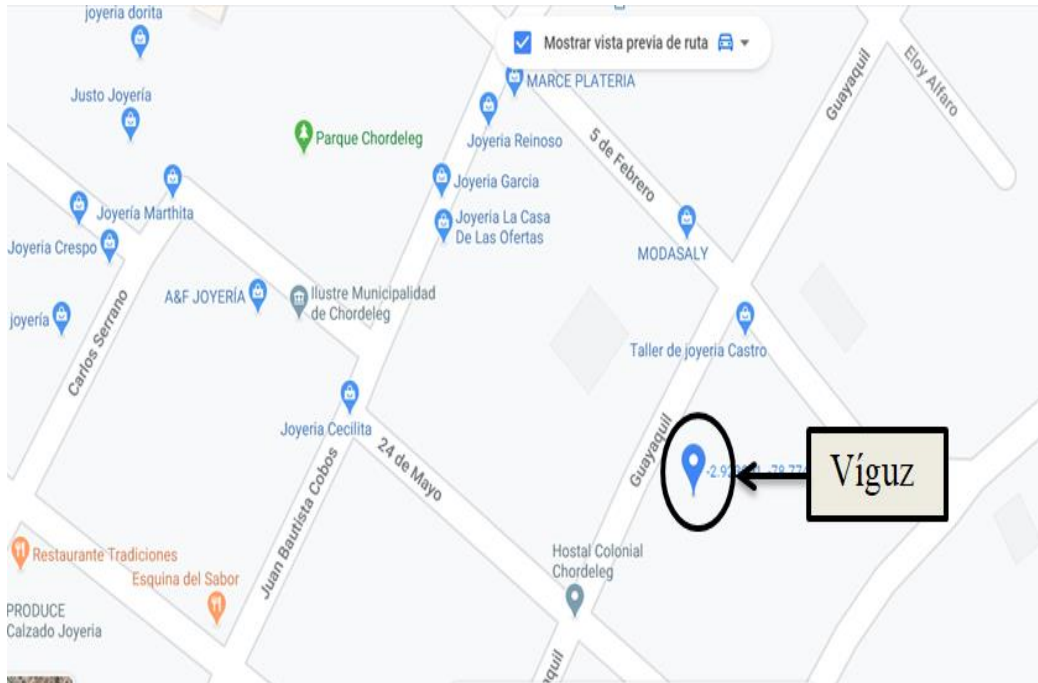
Planta productiva

- Realizan la orden de producción
- Solicitar materia prima

1.1.5 Ubicación Geográfica

En la actualidad la fábrica se encuentra en el centro cantonal de Chordeleg ubicado a una cuadra del parque central en las calles Guayaquil 6-59 y 24 de Mayo

Figura 1
Ubicación geográfica



Fuente: Google Maps

1.2 Mercado que abarca la empresa

En la actualidad la fábrica de calzado “Víguz” distribuye su calzado en las 3 regiones del Ecuador: Costa, Sierra y Oriente.

En la zona de la Costa se distribuye mediante un agente vendedor que recorre mensualmente los diferentes cantones como Pasaje, El Guabo, Naranjal, El Triunfo, Bucay entre otros cantones cercanos. En esta zona también se trabaja con una revista catálogo la cual se produce con la marca de una tercera empresa, esta revista es oriunda de Babahoyo y tiene 4 colecciones al año las cuales siempre incluyen calzado de la fábrica Víguz

En la zona de la Sierra el principal mercado son las ciudades de Quito e Ibarra, pero debido a la pandemia estas dos ciudades han bajado su demanda haciendo que la empresa opte por buscar mercados más cercanos como son las ciudades de Cuenca, Azogues. Otro de los lugares que tiene una relevancia es la ciudad de Loja con un mercado centrado en la misma capital y los diferentes cantones como Catamayo, Cariamanga, Al Amor, Catacocha entre otros.

En la zona oriental debido a la pandemia se ha visto oportuno expandir el mercado puesto que en esta región la pandemia no afectado tanto como en las demás regiones, por lo que el mercado que se abastece parte del sur del país desde el cantón de Zamora, El Pangui, Yantzaza, Gualaquiza, Limón, Macas, Méndez, etc. En esta región debido a su clima el calzado que más demanda tiene son las sandalias, valetas y calzado de uso diario para el hogar. En esta zona el calzado se vende a un precio más bajo, pero tiene mayor demanda

1.3 Tipo de producto que elabora

La producción que realiza la fábrica de calzado Viguz está centrada en calzado para damas y niñas en diferentes estilos como: tacones, plataformas, magnolias, valetas, sandalias, botines, mocasines, escolares y zapatillas playeras.

Tacones “VIGUZ”

Este tipo de calzado se puede realizar en diferentes materiales y colores, la altura del tacón puede variar entre 3,5 centímetros hasta 7,5 centímetros de alto. Está compuesto en un 80% de material sintético, para sus acabados se usa un látex esponjoso pegado con sintético para darle el toque final en la plantilla que sea un calzado suave y cómodo de usar. Se puede realizar en diferentes formas cortado a láser (calados) o con diferentes apliques (adornos). Este tipo de calzado es el más vendido para compromisos sociales, eventos de gala y fiestas.

Figura 2

Tacones Viguz



Magnolias “VIGUZ”

Este tipo de calzado es similar a los tacones con la diferencia en que su piso es una magnolia en la cual se le puede forrar de diferentes colores y materiales, pero por lo general esta magnolia es forrada en un material yute. Este calzado está compuesto en un 80% sintético y la altura de la magnolia puede ser en 5,5 centímetros o 7,5 centímetros de alto. En este tipo de calzado se puede realizar de diferente manera cortado a laser (calados) o cortado a mano

Figura 3

Magnolias Viguz



Plataformas “VIGUZ”

Este calzado tiene una similitud a las magnolias puesto que se le realiza de la misma manera con la diferencia que esta magnolia tiene una forma de tacón y se le puede realizar los mismos acabados. Está compuesto en un 80% de material sintético y su altura de tacón puede ser entre 5,5 centímetros o 7.5 centímetros de alto.

Figura 4

Plataformas Viguz



Sandalias “VIGUZ”

Este tipo de calzado está conformado por un 80% de material sintético, en cuanto a la realización de este calzado su capellada se puede realizar con un cortado a láser o cortado a mano, este tipo de calzado tiene más demanda en la zona del oriente debido a su zona climática y que es un zapato cómodo y fresco para usarlo.

Figura 5

Sandalias Viguz



Botines “VIGUZ”

Este tipo de calzado está compuesto por 80% de material sintético, sus acabados son diferentes a los demás estilos, su plantilla es forrada por un material suave. Se realizan botines en las diferentes alturas que puede ser desde planta baja, hasta botines con taco, la altura de los botines es entre 5,5 centímetros hasta 7,5 centímetros de altura en el taco. En la parte de la caña puede ser al gusto del cliente

Figura 6*Botines Viguz***Sandalias Bajas o de casa “VIGUZ”**

Este tipo de calzado se puede realizar en diferentes materiales y colores, su capellada y forro está compuesto por material sintético, su plantilla es un caucho espuma, su planta está hecha por un material PVC que le da suavidad al caminar y es cómodo para el uso diario. Para la realización de este calzado se le realiza en cortado a laser

Figura 7*Sandalias bajas o de casa***Valetas “VIGUZ”**

Este tipo de calzado está compuesto por el 80% de material sintético y para el acabado final se emplea una plantilla que está compuesta por látex pegado con sintético el cual le da suavidad al calzado. Este tipo de calzado se vende más para uso diario por su suavidad y comodidad

Figura 8*Valetas Viguz***Zapatillas Playeras “VIGUZ”**

Este tipo de calzado se puede realizar en diferentes materiales y colores, su capellada y forro está compuesto por material sintético, su plantilla es un caucho espuma, su planta está hecha por un material PVC que le brinda suavidad y comodidad. Este calzado tiene mayor demanda en la zona de la costa puesto que es para uso playero

Figura 9*Zapatillas playeras Viguz***1.4 Proceso productivo de la fábrica de calzado Viguz**

En la fábrica de calzado Viguz existen varias áreas dentro del proceso productivo para la elaboración del producto, las cuales son importantes tener un control estricto en

cada una de ellas. Desde un stock en materia con la coordinación de pedidos hasta el envío del producto final. Las áreas dentro de la fábrica son las siguientes:

- Bodegas
- Cortado
- Aparado
- Armado y pegado
- Emplantillado
- Empacado
- Facturación

Figura 10*Planta de Producción*

1.4.1 Bodegas

En esta área se tiene un inventario de toda la materia prima que se tiene y la que se va a necesitar para la elaboración del calzado, estas bodegas están distribuidas en 4 zonas: bodega de plantas, bodega de materiales sintéticos, bodega de tacos y para acabados, y bodega de producto final. En estas bodegas la materia prima que se utiliza es importada a través de proveedores y también se realiza importación mediante una compañía familiar. En estas bodegas se planifica toda la producción diaria y se realiza una orden de producción con las características del producto.

Figura 11*Bodega de plantas*

Figura 12

Bodega de sintéticos

**Figura 13**

Bodega de tacos y acabados



1.4.2 Cortado

En esta área se realiza el cortado de los materiales sintéticos de acuerdo a los diferentes modelos y estilos de calzado, en esta área se realiza dos formas de cortado dependiendo de la orden de producción que sale desde bodegas, el cortado se puede realizar manualmente con una cuchilla o estilete o mediante una máquina láser. Desde esta área se distribuye todos los materiales necesarios para el acabado del calzado tanto en plantillas, como en los diferentes materiales para el acabado de los tacones, magnolias y plataformas.

Figura 14*Maquina laser*

1.4.3 Aparado

En esta área se realiza la unión de todos los forros y capelladas mediante una máquina cosedora la cual se encarga de realizar el corte en su totalidad. La maquinaria utilizada en esta área consta de una dobladora de cortes, dos máquinas de coser, una plancha temperada, una engomadora, una recortadora de forros y una ribeteadora. Esta área se encarga de realizar el corte para ser montado en la siguiente área, esta área está ligada con la de emplantillado puesto que de aquí salen todos sus adornos, lazos y correas para el acabado final del calzado.

Figura 15*Área de aparado*

Figura 16

Engomadora de pega

**Figura 17**

Máquina de coser

**Figura 18**

Planchas de calor



Figura 19

Dobladora de cortes

**Figura 20**

Recortadora de forros

**Figura 21**

Ribeteadora



1.4.4 Armado y pegado

Esta área está compuesta por varias secciones:

- Plantillado: es donde se monta el cartón con eva en las hormas o donde se coloca las plantillas.
- Empastado: aquí se realiza el montaje de tranquillas y punteras de un material termo adherible en los cortes para darle una mayor firmeza al calzado al momento de terminar
- Forrado: en este proceso se realiza el forrado del cartón con eva para dar detalle a la plantilla y se realiza el sellado de la marca y de las normas INEN de la fábrica
- Luego de realizar todas estas tareas previo al armado, se pasa a una máquina conformadora de talón y otra de punta cuyas funciones son diluir el material termo adherible para darle una mayor facilidad de manejo y suavidad del corte para poder armarlo dentro de la horma

Existen dos formas de armado dependiendo del calzado, el calzado cerrado como valetas y tacones se realiza mediante una máquina armadora de puntas o de forma manual. En el estilo de sandalias se realiza el armado manualmente debido a que la máquina no permite realizar este trabajo.

Figura

22

Conformadora de talón



1.4.5 Pegado

En esta área se realiza el pegado de las diferentes suelas, fibras, plantas y tacos. El calzado pasa por un horno reactivador el cual se encarga de secar la pega y luego reactiva

al mismo tiempo para darle una mayor fijación entre el corte y las suelas empleadas dependiendo del calzado, luego se realiza el prensado mediante una máquina (prensa) que le da una mayor presión ajustando los bordes que no se han pegado de forma manual, para finalizar se pasa por un chiller de frío, este es una especie de frigorífico que emana aire a temperaturas bajas para poder darle un secado rápido a todos los pegantes empleados y así poder tener un descalce rápido y eficaz.

Figura 23

Horno reactivador



Figura 24

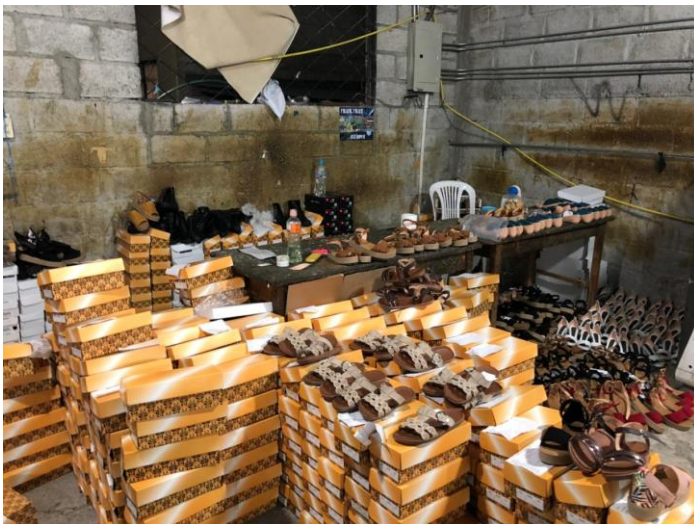
Prensa



Figura 25*Chiller de frio*

1.4.6 Emplantillado

En esta área se realizan los acabados finales del calzado, colocación de adornos, correas, plantillado, colocación en cajas y la revisión para que el calzado no tenga fallas, se realiza la limpieza del calzado en su totalidad verificando que no tenga pegas sobrantes o hilos. En esta área se realiza el proceso final de la producción del calzado puesto que de aquí se envía el producto a bodegas realizando la separación por lotes dependiendo del cliente

Figura 26*Área de plantillado y empackado*

1.4.7 Empacado

En esta área se realiza el empaqueo del producto final para distribución según los diferentes destinos y clientes. El empaqueo se realiza mediante cinta y soguilla para darle un empaqueo seguro y que no tenga inconvenientes en el trayecto de transporte

1.4.8 Facturación

En esta área se realiza la labor de facturar todo el producto que se va despachar con los diferentes precios y especificaciones según los modelos que se envía. También realiza las guías de envío dependiendo de cómo se vaya a enviar la mercadería y se encarga de comunicar a los clientes el medio por el cual se realizó el envío.

1.5 Características del tipo de producción actual

El tipo de producción actual es mediante un método por cadena que consiste en que todas las áreas de la planta productiva se enlazan y cada una depende de la actividad anterior para poder seguir con su trabajo, lo cual implica que su trabajo tiene que estar terminado para poder pasar a la siguiente área y así poder llegar hasta el terminado del calzado. Este tipo de método se opta en el mes de marzo de 2021 mediante la capacitación de un técnico brasileño el cual capacitó a todo el personal del área de producción. Este nuevo método de producción implicó que la empresa genere una reingeniería de su planta provocando un cambio total, el cual generó a la empresa el desecho de materiales, máquinas e incluso cambiar el orden de producción generando un mayor espacio y una mayor eficiencia al momento de producir el calzado.

La planta productiva actual cuenta con un total de 14 personas distribuidas en las diferentes áreas y procesos. Estas personas están distribuidas de la siguiente manera:

- 2 personas en el área de cortado
- 4 personas en el área de aparado
- 3 personas en área de preparado
- 2 personas en el área de armado
- 2 personas en el área de pegado
- 1 persona en el área de plantillado y terminados

Capítulo 2:

La cadena de Valor

2.1. Definición de la cadena de valor

La cadena de valor es un método que permite analizar todas las actividades empresariales internas que tiene una organización, dando como resultado cuáles de estas generan un valor agregado para el consumidor y la organización en sí. Para las empresas que se dedican a la producción de bienes esta cadena permite analizar todo su proceso productivo, desde el principio de su producción hasta la distribución

La cadena de valor es un modelo que identifica y describe cada uno de los procesos que tiene la organización de una manera detallada para así generar valor en cada una de sus actividades con el propósito de satisfacer necesidades de consumidores finales.

¿Qué es valor?

Generalmente se puede decir que valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar por lo que la empresa ofrece. Pero este valor se mide por los ingresos totales, una empresa rentable es aquella que su valor es mayor a sus costos de producir u ofrecer sus servicios.

Porter (1991) afirma que “el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona” (p.54).

Conceptos

Algunos conceptos que se han escrito por varios autores son los siguientes:

Porter (1991) nos dice que la cadena de valor despliega dos factores importantes como las actividades de valor, que son las diferentes actividades que desempeña una empresa para crear productos que sean valiosos para su consumidor, y el margen, el cual influyen en que una empresa cree un producto para la oferta del mismo y obtener una ganancia.

Porter (1991) afirma que “el margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor” (p.56)

Iglesias (2002) define a la cadena de valor como “la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los “eslabones” de la cadena” (p.3).

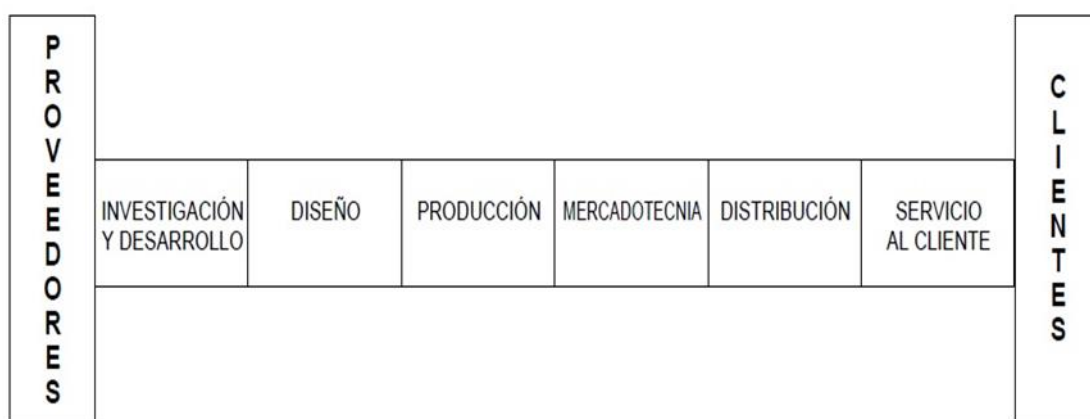
Quintero y Sánchez (2006) se refieren a la cadena de valor de una empresa como las principales actividades que una organización realiza para generar valor a los compradores y a las actividades de apoyo que se relacionan con ella. También permite identificar los costos en los que incurre la organización, a través de todo el proceso productivo. Por lo tanto, la cadena de valor permite establecer una herramienta que permita identificar los costos de una organización.

Morillo (2005) relaciona a la cadena de valor como el conjunto de actividades que agregan valor a una empresa para que el consumidor final obtenga un producto que lo diferencie de la competencia. Estas actividades según Morillo (2005) se relacionan desde la obtención de la materia prima hasta que el producto es adquirido por el comprador e incluye el servicio post venta.

Morillo (2005) define a la cadena de valor agregado como el conjunto de actividades que lleva una empresa en las diferentes áreas funcionales descomponiendo cada una de sus actividades que la conforman con la finalidad de tener claro el comportamiento de sus actividades que van desde la recepción de materia prima hasta el cliente. El objetivo principal según Morillo (2005) es obtener un mayor valor agregado para el cliente y obtener la mayor utilidad posible.

Figura 27

Cadena de valor agregado



2.2. Elementos de la cadena de valor

Las actividades de valor se pueden clasificar en dos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias están destinadas a la creación del producto desde su inicio hasta su venta al consumidor final (Porter, 1991).

Dentro de las actividades primarias se encuentran cinco actividades genéricas, cada una de estas actividades es divisible, dependen del sector industrial y de las estrategias de la empresa:

- Logística interna: Esta actividad genérica está relacionada con el recibo de materias primas, almacenamiento, control de inventarios, manejo de materiales.
- Operaciones: Está relacionado con la transformación de la materia prima en los productos finales.
- Logística externa: Está relacionado con el control de inventarios de productos terminados, procesamiento de pedidos para entregas, es decir distribución de sus productos terminados a los consumidores.
- Mercadotecnia y Ventas: Está relacionado con el marketing del producto el cual induce a los consumidores a adquirir sus productos.
- Servicio: Está relacionado con la prestación de servicios post-venta para mantener el valor del producto como asistencia técnica, instalación y mantenimiento.

Dentro de las actividades de apoyo se encuentran cuatro actividades genéricas, este tipo de actividades no se relacionan directamente con la producción, pero si son un apoyo a las actividades primarias con sus recursos humanos, tecnológicos, insumos entre otras funciones de la organización (Porter 1991):

- Abastecimiento: Está relacionado con la compra de materias primas, provisiones, y otros artículos de consumo así también como la maquinaria, tecnología para que las actividades primarias puedan desarrollar su producto. Están asociadas en toda la empresa.
- Desarrollo de tecnología: Está relacionado con la investigación básica del diseño del producto, diseño de procesos. Apoya a la cadena entera.
- Administración de Recursos Humanos: Está relacionado con la búsqueda, contratación, entrenamiento de todo el personal de la empresa. Se encarga también

de su capacitación y se encuentra tanto en las actividades primarias como en las de apoyo.

- Infraestructura de la empresa: Está relacionado con la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, etc. La infraestructura apoya a toda la cadena completa a diferencia de las otras actividades que apoya individualmente.

Figura 28*Cadena de valor*

2.3. Aplicación de la Cadena de Valor

Para el diseño y elaboración de la cadena de valor como herramienta de seguimiento de la empresa de calzado Viguz, el Observatorio empresarial de la UDA ha proporcionado la encuesta investigativa realizada a la empresa en junio de 2018. A partir de esta encuesta se analizó cada sección del cuestionario aplicado a la empresa de calzado Viguz. Para el desarrollo de la cadena de valor se toman en cuenta las variables esenciales, además de una adecuada investigación de la literatura y metodologías se debe considerar el orden y la secuencia.

Las preguntas del cuestionario fueron estructuradas de tal manera que sean capaces de dar respuesta al objetivo planteado. Dicho cuestionario está dividido en diez secciones: 1. Información general de la empresa, 2. Infraestructura, 3. Recursos humanos, 4. Tecnología, 5. Compras, 6. Logística interna, 7. Operaciones. 8. Logística externa, 9. Marketing y ventas, 10. Servicios.

Por otra parte, se considera necesario detallar el tipo de preguntas estructuradas en el cuestionario entre ellas tenemos; preguntas abiertas, preguntas cerradas y abiertas o código múltiple, pregunta cerrada simple (SI, NO), pregunta cerrada con respuestas múltiples.

2.3.1. Herramienta de Seguimiento

Una vez identificada la encuesta realizada a la empresa de calzado Viguz en Junio de 2018, procedemos a analizar detalladamente las respuestas de manera ordenada y lógica como medida de desempeño de acuerdo a la estructura de la cadena de valor compuesta por las diez secciones anteriormente mencionadas.

1. Información general de la Fábrica de Calzado Viguz

El gerente propietario de la empresa es Víctor Vicente Guzmán López, la empresa se encuentra ubicada en la Calle Guayaquil y 24 de Mayo, es de tipo familiar y el producto que oferta es calzado para damas y niñas en todos los estilos, posee un total de catorce empleados: uno en administración, uno en ventas y doce en planta. Las ventas en 2018 en promedio fueron entre 100 mil y 500 mil dólares americanos. Además, posee su propia planta productiva y la entrega del calzado al consumidor final la realiza mediante otras empresas para su posterior distribución.

2. Infraestructura

En cuanto a la infraestructura se encuentra bien definida ya que, si tiene un plan estratégico, además su visión y misión han sido correctamente estructuradas. Pero una de sus posibles falencias es el no tener un plan operativo anual que les permita concretar sus objetivos estratégicos en el corto plazo, sin embargo, como indicador para medir el cumplimiento de los objetivos se calcula el rendimiento por unidad producida de manera mensual, teniendo un panorama mejor respecto al crecimiento de la empresa y permitiendo concluir cada mes, que aproximadamente el 70% de los objetivos planteados en el corto plazo sí se cumplen. También, tienen un sistema de gestión de calidad certificado con norma ISO9001, pero no cuentan con sistemas de gestión en seguridad ambiental, ni en seguridad laboral y salud ocupacional.

En cuanto a la administración financiera de la empresa, no tienen un control contable adicional que le permita vigilar el nivel de la producción de manera óptima. Posee un plan de inversiones el cual, en 2018 lo ejecutó con la compra de maquinaria. Por último, la empresa no ha contraído deudas con terceros. En otros aspectos, si existen políticas de transparencia en la información, tiene responsabilidad social y cuenta con un código ético.

3. Recursos Humanos

A pesar de no existir una política de recursos humanos, la empresa cuenta con un proceso de selección de personal bien estructurado, donde toma en cuenta la experiencia laboral y el tiempo que ha permanecido en su último trabajo. Tiene los perfiles de cargo correctamente definidos donde en primera instancia los evalúa mediante la práctica de manejo adecuado de maquinarias, una vez que el personal es contratado tienen un proceso de inducción y capacitaciones. Durante la semana de labores la empresa evalúa el desempeño del personal, el ambiente laboral en el que se desarrollan, y dan incentivos como bonos de rendimiento para que los empleados se motiven en cada una de las tareas. En temporadas navideñas, o fechas festivas la empresa ofrece planes de beneficios. Sin embargo, el personal no influye en la toma de decisiones de la empresa. Como política de seguridad y salud ocupacional, se exige al personal tener mascarillas para evitar el polvo u otros olores al momento de fabricar el calzado. Por otro lado, la empresa no tiene un departamento médico establecido ni realiza los chequeos médicos anuales que por ley corresponden. Dentro de la empresa no existen sindicatos u otras asociaciones, tampoco hay servicio de alimentación y transporte. Como política de jubilación tienen el seguro social y como política de despido plantean el incumplimiento laboral. La política de fijación de sueldos se plantea a partir del desempeño del personal. No hay un plan de carrera que trace su carrera y desarrollo profesional. Para resolver problemas de comunicación y como mecanismo para proteger la diversidad se realizan reuniones cada cierto periodo de tiempo.

4. Tecnología

El internet dentro de la empresa cumple un rol muy importante, ya que es el medio que permite la negociación, venta y comunicación, sin embargo, no cuenta con una página web con funcionalidades que faciliten la compra online, atención al cliente, información de productos, etc. Para el diseño de sus productos tiene personal externo ya que no cuenta con un departamento o área específica para el desarrollo del mismo. La empresa propone que para mejorar sus procesos implementará tecnología que le permitirá incrementar el nivel de producción, disminuir tiempos en procesos y reducir costos de productos. En cuanto a la tecnología actual considera que está según los estándares a nivel del sector y a nivel nacional, pero no es comparable a nivel de otros países.

5. Compras

Cuenta con un sistema de compras correctamente definido y controlan continuamente la calidad de los productos recibidos específicamente en el tipo de material, no tienen un sistema de gestión de inventarios. En cuanto a los proveedores tienen como variables de mecanismo de selección el tiempo de entrega, la cantidad y la variedad que disponga, considerando además el precio y calidad. Una manera de evaluación para los proveedores es la puntualidad en las entregas solicitadas, también deben cumplir normas o estándares. Los canales de comunicación entre los proveedores y la empresa son redes sociales y vía telefónica. La materia prima utilizada es extranjera lo cual trae dificultad para conseguirla de manera eficiente.

6. Logística interna

La empresa cuenta con un plan de logística donde se controla aspectos como, la cantidad que se recibe, materia prima adecuada al pedido y el precio pactado con anticipación con el proveedor. También, existe un área definida para el almacenamiento y control de materia prima e insumos recibidos, así como para el almacenamiento de los productos terminados, y cuenta con un inventario real y teórico, pero estos no se contrastan al final de cada mes. Dentro de este departamento no se codifica y clasifica las existencias, ni se conoce los costos asociados al almacenamiento del inventario.

7. Operaciones

Las operaciones utilizan técnicas de planificación y programación de producción y están correctamente estandarizados, hay especificaciones técnicas que permitan un adecuado desarrollo, y se realizan controles de calidad durante todo el proceso. Para medir el desempeño de los procesos se utiliza como indicador de gestión la cantidad producida en cada recorte. También, hay un plan de mantenimiento de maquinaria el cual se cumple a cabalidad. Tienen identificados los costos de producción, capacidad real y utilizada de producción, optimiza el agua y la energía, identifican los desperdicios, pero no cuentan con un mecanismo para disminuirlos o tratarlos, tampoco cuenta con mecanismos para disminuir las emisiones e impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente. En cuanto a los productos obsoletos, en mal estado y que no cumplen los estándares de calidad se rechazan o venden a un menor precio.

8. Logística Externa

En cuanto al proceso después de que el producto esté terminado y listo para la venta, la empresa no cuenta con un seguro ni tienen identificados los costos de mantenimiento

de los productos terminados, tampoco tienen control y registro de los productos no disponibles (por deterioro, obsolescencia, mal estado, vencimiento), ni el tiempo que dura desde la autorización de producción hasta la entrega del pedido a ventas. Pero sí mantienen un registro de los pedidos entregados a tiempo y en perfecto estado, e identifican los costos de distribución del calzado.

9. Marketing y ventas

En lo que respecta a la publicidad y ventas, no han realizado investigaciones de mercado, pero tienen identificado su segmento y llevan un registro de sus clientes, las estrategias de diversificación y los canales de comunicación con los clientes, el más empleado es el uso de redes sociales (Facebook, Whatsapp), donde se da conocer la calidad del material empleado en la fabricación del calzado, pero no se realizan campañas publicitarias. La empresa tiene su imagen corporativa y propiedad de marca bien establecida. Por último, cada cierto periodo se abre la empresa para que la sociedad conozca el proceso productivo.

10. Servicios

Los productos que ofrecen tienen garantía en cuanto a calidad y durabilidad, tienen un servicio postventa, y dan un seguimiento al cliente después de la compra con la intención de mejorar su satisfacción, para ello tienen un registro de reclamos al cual se le da respuesta como máximo en una semana, para posterior seguimiento y solución, sin embargo, estos costos no se cuantifican.

Para concluir el análisis del presente capítulo, se puede decir que la cadena de valor como herramienta estratégica, ayudó a identificar las falencias presentes en la empresa calzado Viguz, como principales se menciona: la falta de codificación y clasificación de existencias, Inexistencia de sistema de gestión de inventarios, Inexistencia de un departamento exclusivo para el proceso de producción, inexistencia de manual e procesos.

Capítulo 3:

Gestión por procesos

3.1 Conceptualizaciones básicas de procesos

Un proceso es un conjunto de actividades que interactúan entre sí, donde la entrada de información o materiales dan lugar a la salida de información o materiales pero con un valor agregado, este proceso debe estar adecuadamente gestionado, aplicando herramientas propias de la gestión de procesos (Maldonado, 2018). En otras palabras, un proceso implica un conjunto de tareas y acciones que se ejecutan de manera secuencial y que en conjunto dan valor añadido al consumidor.

De acuerdo a la conceptualización de las normas internacionales ISO9000 (2015) que corresponde a los sistemas de gestión de calidad, definen a un proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (pág. 4).

Por otro lado Pérez y González (2006) mencionan características que deben cumplir los procesos, los cuales deben contener actividades con propósito y colaboración entre trabajadores de distintas especialidades, y menciona tres elementos:

- a. Un input (entrada principal): El producto posee características de acuerdo al estándar o criterios ya definidos, esta entrada principal da lugar a la ejecución de procesos de manera sistemática.
- b. La secuencia de actividades: Son elementos, medios y recursos con requisitos específicos para que se ejecute correctamente el proceso a la primera, algunos de los procesos son entradas laterales (inputs) necesarios para la continuidad, estos provienen de la interacción con otros procesos.
- c. Un output (salida): este punto hace referencia al producto terminado con la calidad y estándar exigido durante el proceso. Dicho producto es destinado al cliente sea interno o externo. El output de la cadena de valor pasa a ser la entrada en el proceso del cliente.

Figura 29*Proceso cadena de valor*

Elaboración propia

3.2 Importancia de los procesos

Durante décadas los procesos han sido puntos clave para optimizar tiempo, ser más eficientes y sobre todo ser más baratos, ejecutar procesos para este tipo de situaciones es menos complejo en empresas pequeñas, ya que controlar las diferentes estancias resulta más fácil, dando como resultado disminución de costes y optimización en su funcionamiento. Sin embargo, su enfoque no solo está en ser eficiente y productivos, sino también satisfacer y si fuera el caso exceder las expectativas del cliente, ya que ellos son el motor de funcionamiento para cualquier compañía.

Muchas veces el proceso de prestación de servicios o productos, afectan directamente al consumidor, creando insatisfacción. Por ello es importante conocer los procesos de la empresa, los cuales nos permitirán dar solución a problemas graves, brindar un producto o servicio de calidad, dado que conocemos el qué y cómo lo hacemos, pero también cuánto se tardará de manera realista. Entonces los procesos ayudan a tener control de una correcta gestión y tener conocimiento de implementar medidas que estimulen el crecimiento de la empresa.

3.3 Gestión por procesos

Como señala Álvarez (2012) los procesos fueron progresivamente interactuando con los modelos de gestión empresarial, ya que inicialmente estos tenían una visión individualizada, es decir la empresa no los consideraba como un sistema integral.

Por otro lado, los procesos se adaptan según las necesidades del mercado, el cliente y la tecnología que está en constante innovación.

Los procesos se distinguen según su misión y entre ellos tenemos: operativos, de apoyo, de gestión, de dirección.

Para el desarrollo de la presente investigación se hará hincapié en los procesos de gestión, los cuales son actividades que permiten evaluar, controlar y dar seguimiento y medición de los demás procesos para la posterior toma de decisiones y elaboración de planes eficaces.

3.4. Gestión Tradicional

Implica que la empresa agrupe a los departamentos que tienen actividades similares, la forma de representar suele ser el organigrama, donde se designa las funciones que corresponde a cada trabajador, estableciendo una cadena de mando, no se da a conocer las responsabilidades del personal, se centran solo en las necesidades de la empresa y no del cliente

A diferencia de la gestión tradicional, cuando se habla de gestión por procesos se habla de un sistema de gestión integral (SGI) que establece actividades y funciones que están interrelacionadas, dando lugar a que los recursos y elementos de entrada se puedan gestionar y transformar con el objetivo de satisfacer al cliente.

El enfoque fundamentado en procesos aplica un tipo de gestión horizontal atravesando unidades funcionales y uniendo los enfoques y metas con dirección hacia las metas principales de la empresa. En otras palabras, el objetivo es asegurar que la empresa se desarrolle de manera coordinada de tal forma que perfeccione la efectividad y satisfaga a clientes, accionistas, proveedores y a la sociedad en general (Carrasco, 2009).

Entonces como lo denomina Maldonado (2018) “la gestión de procesos es cuando una empresa selecciona proceso por proceso y lo va gestionando” en este caso se centra únicamente en el resultado de cada proceso y las acciones que se realicen. Tomando en cuenta la identificación, planificación, la medición de los resultados al momento de ejecutar los procesos y por último el control consecutivo del cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

3.5 Ventajas de la gestión de procesos como herramienta elemental

- Disminuye la etapa de prestación de servicios
- Disminuye errores que se comentan en cuanto a la calidad del producto o servicio.
- Incluye al cliente como elemento primordial dentro de la organización.

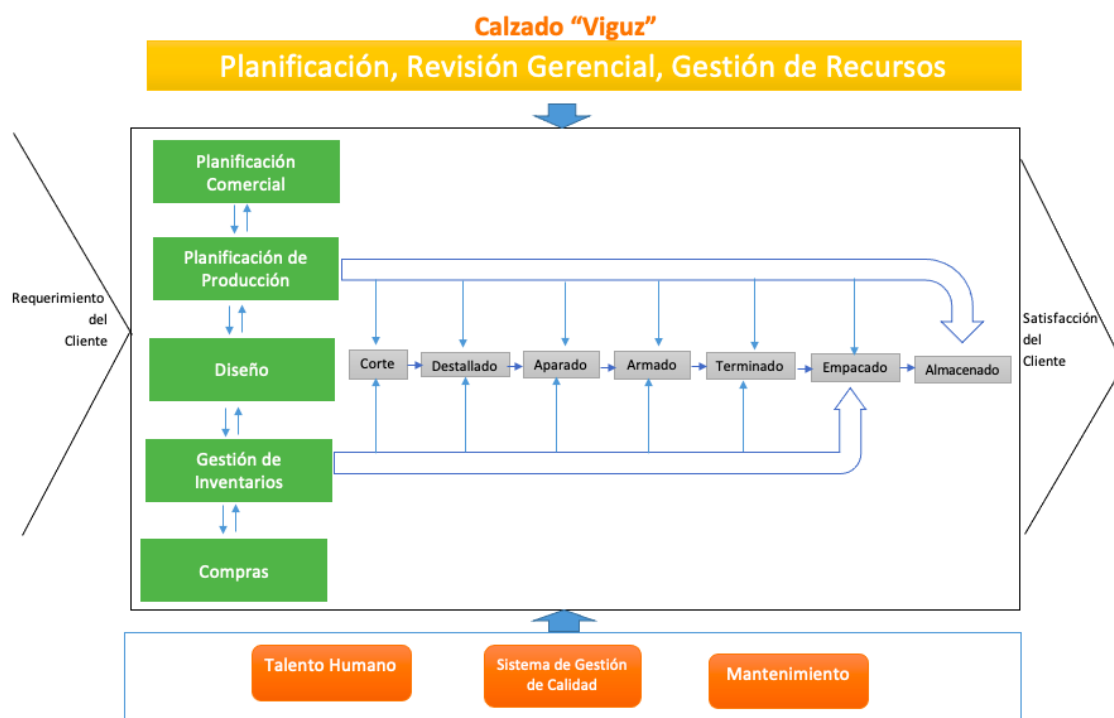
- Estimula y fomenta la autodisciplina de la empresa.
- Contribuye a que los empleados trabajen eficientemente ya que todos se involucran en un mismo proceso y trabajan de acuerdo al mismo procedimiento.

3.6 Implementación de la gestión de procesos como herramienta para la empresa de calzado “Viguz”

3.6.1 Descripción del enfoque basado en procesos

Figura 30

Mapa de procesos



Nota: Elaboración propia, adaptado de Chang (2005)

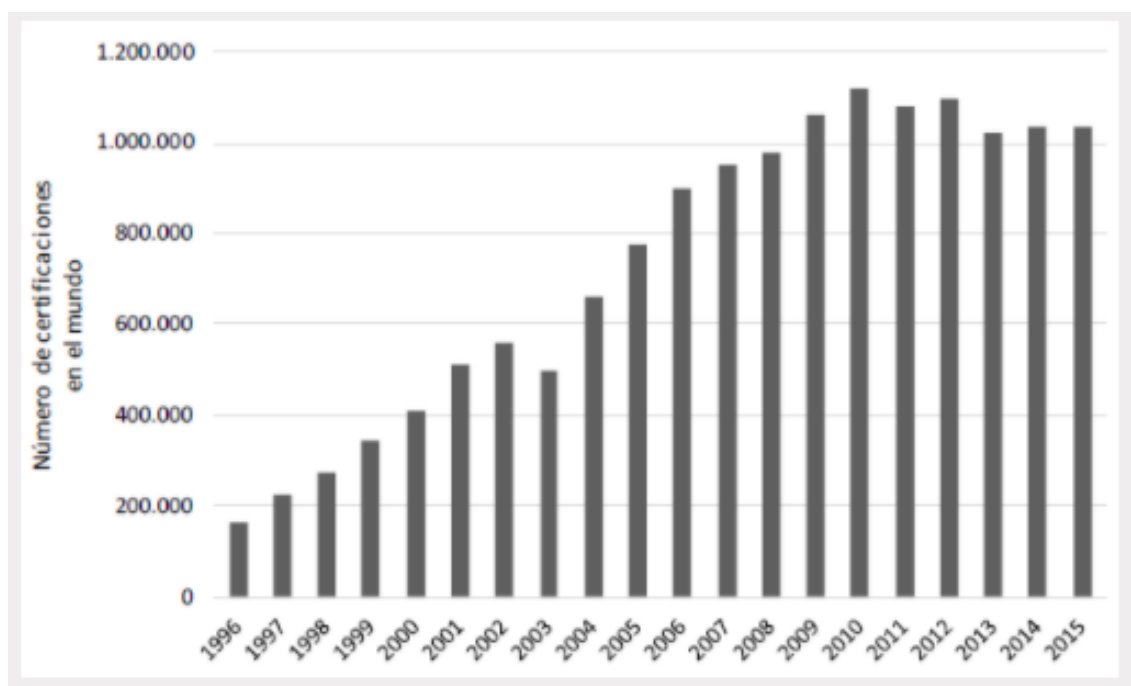
Implementar un enfoque basado en procesos requiere una adecuada atención en las dimensiones y contextos, para evitar posibles complicaciones. Además, durante el desarrollo se aporta nuevo conocimiento que se implementan en varios contextos de gestión.

A nivel mundial, las empresas han adoptado sistemas de gestión de calidad basado en procesos, y han tomado como piedra angular a la norma ISO 9001, a pesar de que en algunos países la implementación de dicha norma internacional no es obligatoria, se han

acogido 175 países, en 2017 existían más de un millón de certificados, siendo un buen indicador para medir la acogida y difusión (Alzate, 2017). La evolución respecto a los certificados emitidos de la norma internacional ISO 9001 a nivel mundial se muestra en la Figura 31 donde se observa que ha alcanzado su nivel de madurez en el ciclo de vida.

Figura 31

Evolución de las certificaciones ISO 9001



Nota: Evolución de las certificaciones ISO 9001 en todo el mundo, tomado de Alzate (2017).

Ahora bien, una vez planteado el enfoque basado en procesos, se procede a detallar la gestión por procesos de la empresa Calzado Viguz de acuerdo a: el alcance, los procesos gerenciales, los procesos operativos, procesos de apoyo, políticas de calidad y objetivos de calidad.

Realizar un Mapa de procesos en vez del diagrama

1. El Alcance

La implementación de la gestión por procesos en la empresa de calzado, se desarrolla en todos los departamentos o áreas de producción existentes.

2. Proceso Gerencial

Planificación, Revisión Gerencial, Gestión de Recursos

4. Procesos Operativos



5. Procesos de Apoyo



6. Política de Calidad

La empresa cuenta con certificación ISO 9001, por ello la producción del calzado cuenta con altos estándares de calidad y mano de obra especializada, la materia

prima utilizada para la producción es estrictamente controlada al ser importada y escasa. La intención es cubrir las expectativas del cliente con diferentes diseños para mujeres de todas las edades.

7. Objetivos de Calidad

- Aumentar la rentabilidad de la empresa respecto al año anterior.
- Estimular el compromiso de los empleados y sobre todo motivar el trabajo en equipo para una óptima gestión en cada proceso.
- Desarrollar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de materia prima
- Disminuir los tiempos de producción del producto

3.7. Matriz de Interacción de Procesos

Tabla 1
Matriz de Interacción de Procesos

	Proceso Gerencial	Planificación comercial	Planificación de producción	Gestión de Diseño	Gestión de Inventario	Gestión de Compras	Gestión de Talento Humano	Gestión de calidad	Gestión de mantenimiento
Proceso Gerencial		Informes de presupuesto para las diferentes áreas	Emisión de ordenes de producción	Informes de diseños exclusivos	Recepción de pedidos	Emisión de ordenes de compra	Emisión de informes de asistencia y cumplimiento		Emisión de ordenes de mantenimiento
Planificación comercial	Informes de presupuesto para las diferentes áreas					Técnicas de negociación			
Planificación de producción	Emisión de ordenes de producción				Recursos, materiales			control de calidad del calzado	
Gestión de Diseño	Informes de diseños exclusivos								
Gestión de Inventario	Recepción de pedidos		devolución de recursos con fallas			emite informe de recursos e insumos faltantes		emite informe de productos terminados	
Gestión de Compras	Emisión de ordenes de compra		Emisión de informes de pedidos a entregar						
Gestión de Talento Humano	Emisión de informes de asistencia y cumplimiento					Capacitación al personal			
Gestión de calidad					Emite informes de productos terminados sin fallas				
Gestión de mantenimiento	Emisión de ordenes de mantenimiento							emite informes de revisión	

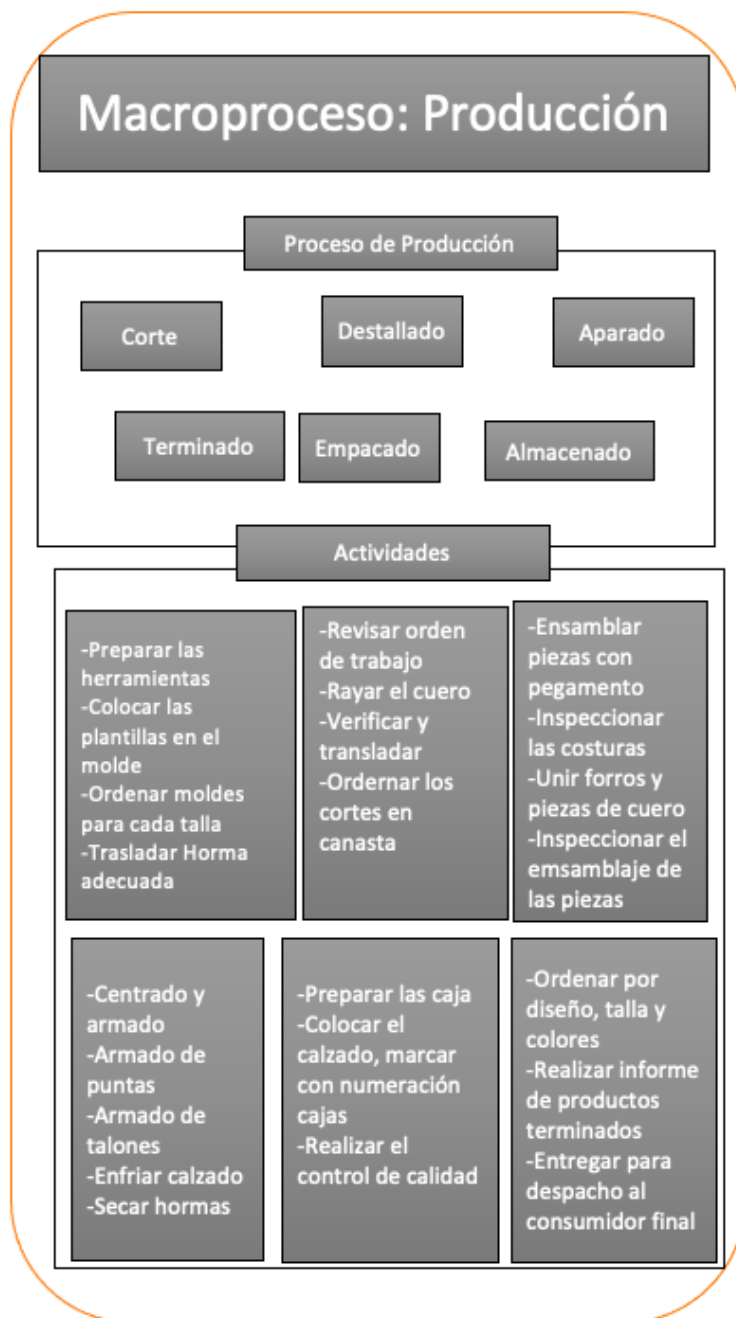
Nota: Elaboración Propia, información dada por gerente general de la empresa.

3.8. Estructura de Macroproceso de producción

Continuando, el análisis detallado ha permitido identificar al proceso de producción como el área con mayores falencias, tales como un ineficiente control de diseños, inspección y ensayos antes de entregarlo como producto terminado, y falta de control de los registros de calidad.

En la Figura 32, se observa de manera detallada el proceso de producción de calzado, con las respectivas actividades:

Figura 32
Estructura o Detalle de Macroproceso de Producción



Elaboración Propia

3.9 Propuesta de Mejora

En esta sección se detalla el enfoque de la propuesta de mejora continua del proceso de producción de Calzado Viguz, utilizando la herramienta de ciclo de PHVA (P: Planificar, H: Hacer, V: Verificar, A: Actuar). En su conjunto señalado por el autor Sánchez (2014),

especifica lo relevante de esta herramienta en apoyo a evaluar las tareas de manera iterativa para identificar los problemas en el desarrollo de procesos, es decir, existe razones para identificar porque no se lograron los resultados esperados.

3.9.1 Etapa de Planificación

La identificación de los problemas principales de la empresa, se logra obteniendo desde el área de producción. Donde se inicia realizando un análisis FODA determinando las debilidades y potencialidades del entorno, para así, posteriormente realizar una priorización de causa y efectos usando como herramienta el diagrama de Ishikawa.

- FODA del Área de Producción

Figura 33

FODA del área de producción



Fuente: *Autor*

Ahora bien, una vez analizado la situación del proceso de producción de la empresa de calzado Viguz, usamos esta herramienta de planeación para identificar uno de los

principales efectos internos dados en el proceso de producción: Altos costos altos de producción.

- **Diagrama de Causa – Efecto de Ishikawa**

El diagrama de causa-efecto de Ishikawa (1943, citado en Vieira 2019), tiene como objetivo relacionar los problemas con las respectivas causas primarias o secundarias, esta herramienta de análisis permite desarrollar la creatividad al momento de buscar diversos factores que afectan a un proceso, para luego ser clasificados y relacionados. Por lo tanto, este planteamiento del autor da como resultado un esquema en forma de una espina de pescado, donde se observa el problema principal frente a sus posibles causas.

Así, como lo explica el autor antes mencionado la presente herramienta demuestra un problema dado por diferentes causas de la empresa, estas se pueden dividir en cinco segmentos: Métodos, Materia prima, Mano de obra, Maquinaria, Entorno.

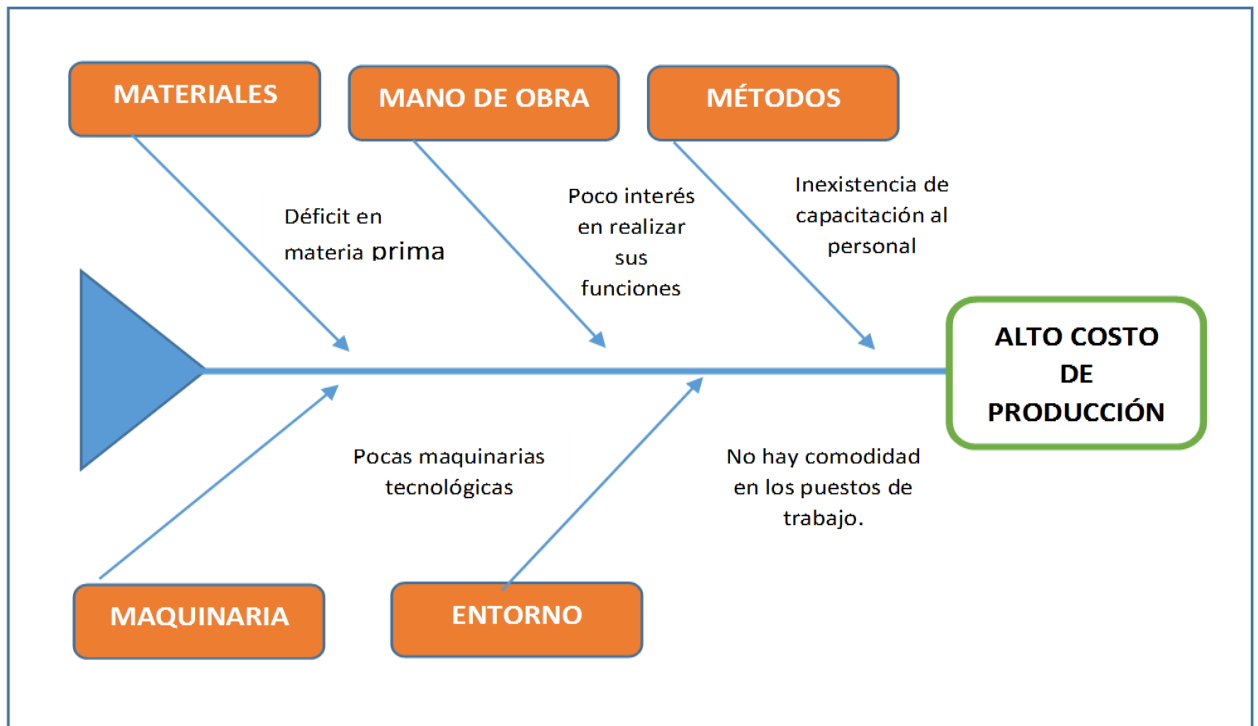
En el análisis de la sección anterior se identificó como efecto a los altos costos de producción, ahora bien, en esta sección se definirá las causas que influyen, y dan lugar a altos costos de producción, identificando también, falta de capacitación, deficiencia en la materia prima y deficiencia en las políticas internas de la empresa.

Tabla 2 *Efectos de la empresa.*

Efecto 1	Alto Costo de Producción
Efecto 2	Falta de Capacitación
Efecto 3	Deficiencia en la materia prima
Efecto 4	Deficiencia en las políticas internas de la empresa

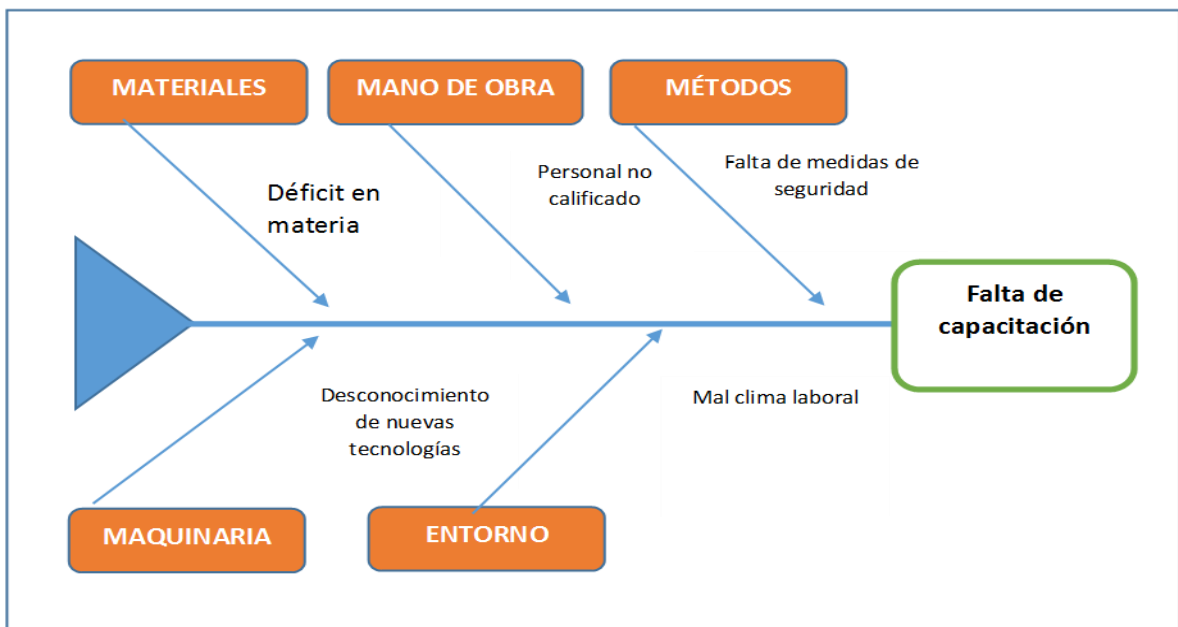
Fuente: *Autor*

Figura 34
Diagrama de Causas- Efecto 1

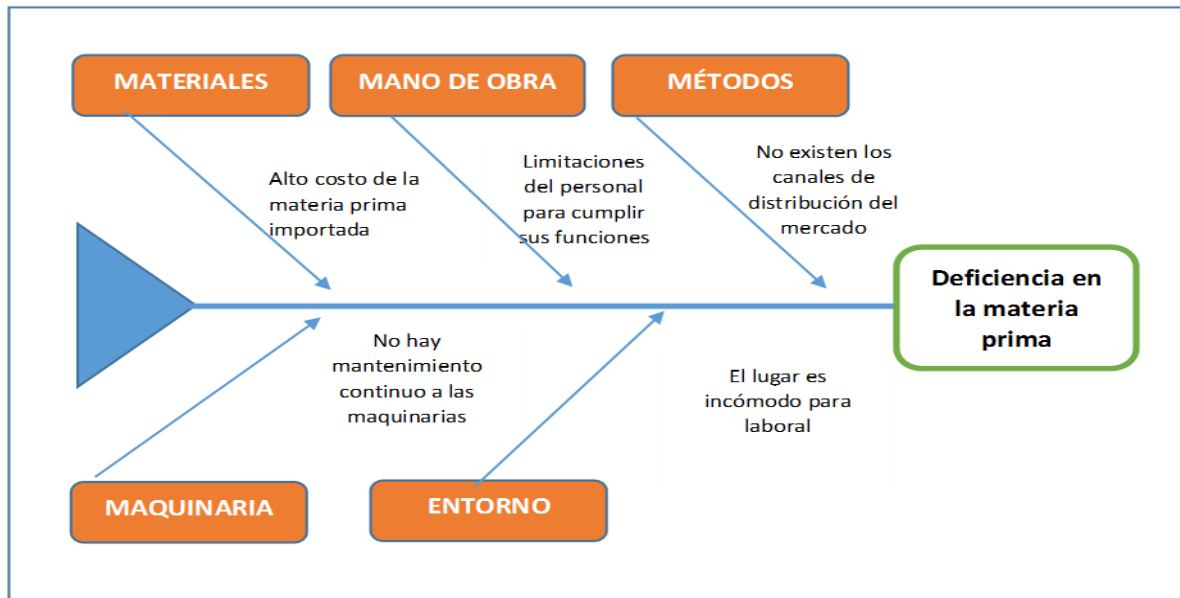
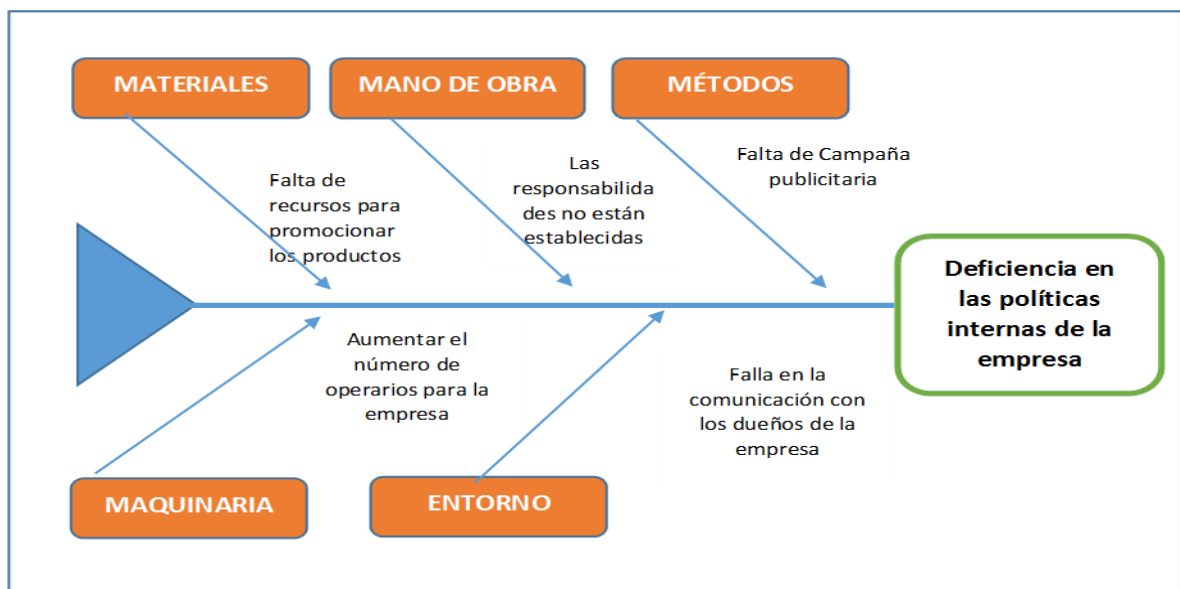


Fuente: Autor

Figura 35
Diagrama de Causas – Efecto 2



Fuente: Autor

Figura 36*Diagrama de Causas – Efecto 3***Fuente:** Autor**Figura 37***Diagrama de Causas – Efecto 4***Fuente:** Autor

- Plan de Acción

El plan de acción o gestión del proceso de producción enunciado en la Tabla 3, señala la falta de un área específica para la producción. A partir de ello, se ha planificado al gerente general y jefe sean responsables del cumplimiento de las acciones de mejora presentadas, con el objetivo de evitar retrasos en las distintas etapas.

Tabla 3 *Plan de Acción Efecto 1*

"Calzado Viguz"							
Plan de Acción							
Problema identificado	Alto Costo de Producción						
Objetivo	Aumentar el nivel de financiamiento crediticio de la empresa						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsable	Evidencia	Observaciones
Solicitar financiamiento crediticio a la banca privada	3 meses	\$200.000,00	Gerente		Gerencia	Proyecto de inversión	Dirigido a la banca privada u organismo del Estado.
Aumentar el número de maquinarias	5 meses	100.000,00	Operarios	Máquinas de coser, Plancha de Calor, dobladora de cortes, recortadoras de forros entre otras.	Gerencia	Facturación	

Fuente: *Autor*

Tabla 4 *Plan de Acción Efecto 2*

"Calzado Viguz"							
Plan de Acción							
Problema identificado	Falta de Capacitación						
Objetivo	Desarrollar al personal conocimiento sobre la funcionalidad de la empresa y su proceso productivo de gestión						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsable	Evidencia	Observaciones
Incentivar al personal en cuanto a formación	4 meses	\$2.000,00	Personal de trabajo, operarios.	Maquinarias, computadoras, sillas, mesas	Gerencia	Memoria fotográfica	Se estima al finalizar, que cada trabajador tenga el conocimiento y dominio del proceso productivo de la empresa.
Capacitar al vendedor en cuanto a la	1 mes	1.000,00	Vendedores	Espacio para el taller	Gerencia	Memoria Fotográfica	

atención del cliente							
----------------------	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Autor

Tabla 5 Plan de Acción Efecto 3

"Calzado Viguz"							
Plan de Acción							
Problema identificado	Deficiencia en la materia prima						
Objetivo	Canalizar posibles proveedores potenciales para el suministro de materia prima de calzados.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsable	Evidencia	Observaciones
Identificar precios acorde al coste de la competencia	2 semanas	No Aplica	Administrador	Computadoras y libros contables	administración	Libros contables	
Revisar administrativamente los precios del producto final con lo invertido.	1 semana	No Aplica	Administrador	Computadoras y libros contables	administración	Libros contables	
Vigilar las actuaciones de cada empleado con el cumplimiento del trabajo	permanente	No Aplica	Personal encargado		gerente	informes	

Fuente: Autor

Tabla 6 Plan de Acción Efecto 4

"Calzado Viguz"							
Plan de Acción							
Problema identificado	Deficiencia en las políticas internas de la empresa						
Objetivo	Promover la comunicación asertiva de la gerencia de la empresa						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsable	Evidencia	Observaciones
Mejorar la comunicación efectiva entre los trabajadores y la administración de la empresa.	Tiempo completo	No Aplica	Gerentes, administradores y trabajadores	No aplica	Gerencia	Ambiente de trabajo con mayor receptividad	
Elaborar planes de marketing empresarial para impulsar el producto.	2 semanas	\$ 1.000,00	Gerente y administradores	Computadoras, teléfonos, internet, impresoras, fotocopadoras.	Gerencia	Programas publicitarios en radio, prensa y televisión.	Incluir páginas web y cuentas digitales en redes sociales.
Expandir el ambiente de trabajo, para incluir	1 mes	\$ 2.000,00	Operarios y vendedores	Máquinas, mesas, sillas	Gerencia	Aumento de la productividad	

máquinas y sitios de descanso para los trabajadores.						d en el producto.	
--	--	--	--	--	--	-------------------	--

Fuente: *Autor*

3.9.2 Etapa “HACER”

Para continuar con el periodo de implementación de la problemática planteada, desde la siguiente etapa “hacer”, las acciones principales de mejora proyectadas en la etapa antes señaladas, se aplican de la manera piloto en la organización donde permita diagnosticar ¿qué se realizará en cada acción?, ¿cómo lo hará? y ¿para qué se hace? Es decir, conocer con qué fin se planteó y qué va a mejorar en el proceso.

Tabla 7 *Etapa Hacer Efecto 1*

“Calzado Viguz”				
Hacer				
Problema identificado:		Alto Costo de Producción		
Objetivo:		Aumentar el nivel de financiamiento crediticio de la empresa		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?	
Solicitar financiamiento crediticio a la banca privada	-Contar con documentos legales de la empresa, registros y demás que se considere necesario. Proyecto de crecimiento y expansión de la empresa.	-La gerencia acude a la institución bancaria, presentando el plan de inversión, incluyendo la proyección de intereses a mediano y largo plazo.	-El objetivo es duplicar la productividad para adquirir nueva tecnología, y expandir, mejorar y estructural las instalaciones de la empresa.	
Aumentar el número de maquinarias	-Evaluar las maquinarias existentes	-Se detecta las máquinas que estén obsoletas, las cuales se pueda reemplazar. Codificándola y haciendo una depreciación del equipo en un registro.	-Se considera que aumentará la cantidad de productos realizados por horas/días	

Fuente: *Autor*

Tabla 8 *Etapa Hacer Efecto 2*

“Calzado Viguz”			
Hacer			
Problema identificado:	Falta de Capacitación		
Objetivo:	Desarrollar al personal conocimiento sobre la funcionalidad de la empresa y su proceso productivo de gestión		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Incentivar al personal en cuanto a formación	-Capacitar a los empleados para el mantenimiento y limpieza de los equipos y maquinarias que estén bajo su responsabilidad.	- Realizando una convocatoria de manera obligatoria a cada personal. Se evalúa el horario establecido para el taller. -Crear plantillas en un solo formato para registro de asistencia del personal a las áreas que corresponden. -Cada quincena se controla si las áreas, herramientas y maquinarias están organizadas y limpias	-El objetivo es implementar una cultura de orden en los empleados
Capacitar al vendedor en cuanto a la atención del cliente se refiere y su conocimiento del producto a vender.	-Instruir al empleado la importancia de la cultura empresarial.	-El departamento de recursos humanos incentivarán a los empleados a una cultura de orden siguiendo los estándares ya implementados.	-El objetivo es satisfacer al cliente en atención e información del producto. Que cada empleado conozca el producto a vender.

Fuente: *Autor*

Tabla 9 *Etapa Hacer Efecto 3*

“Calzado Viguz”			
Hacer			
Problema identificado:	Deficiencia en la materia prima		
Objetivo:	Canalizar posibles proveedores potenciales para el suministro de materia prima de calzados.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Identificar precios acorde al coste de la competencia	-Comparando los precios del mercado competitivo a través de método de segmentación del mercado	-A través de encuestas y métodos desarrolladores de expertos en el área de mercadeo.	-Con el propósito de posicionarse en el mercado como uno de los productos de buena calidad en variedad en precios.
Revisar administrativamente los precios del producto final con lo invertido.	1-Evaluando los ingresos en materia prima con el coste inicial del producto. 2-Facturar los pasivos de la empresa. 3-Buscar proveedores con opción a créditos.	1- se realiza un arqueo del activo financiero de la empresa, para determinar su rentabilidad en el futuro. Para luego comparar las ventas del producto ejecutadas durante el año en ejercicio. 2-se cancela los pagos pendientes a proveedores y demás deudas de servicios de la empresa. 3-Concretando acuerdos con proveedores locales.	1-Para estimar la existencia rentable de lo invertido con el gasto operativo de la empresa. 2- dejar a la empresa solvente de deudas pasivas es recompensar tiempo para cubrir otros gastos operativos. 3- los acuerdos con posibles proveedores locales, es para no incidir en cobro de tasas u arancel en importaciones. Los gastos serán de menor coste para adquirir la materia prima.
Vigilar las actuaciones de cada empleado con el cumplimiento del trabajo	-Designar un supervisor	-Solicitar a la gerencia de la empresa la incorporación de este personal que tendrá como función de resguardo y control.	-El supervisor velará por el cumplimiento y la funcionalidad del proceso productivo en el área de la empresa, con el fin de verificar de que cada trabajador

cumpla sus funciones en cada tarea asignada.

Fuente: Autor

Tabla 10 Etapa Hacer Efecto 4

“Calzado Viguz”			
Hacer			
Problema identificado:	Deficiencia en las políticas internas de la empresa		
Objetivo:	Promover la comunicación asertiva de la gerencia de la empresa		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Mejorar la comunicación afectiva entre los trabajadores y la administración de la empresa.	-Reunión mensual sobre avances del proceso productivo de la empresa.	-Motivando al trabajador con una comunicación acorde a los valores corporativos de nivel horizontal.	-Se logra romper paradigma de control jerárquico. Al igual, de generar confianza en el trabajador para ganar un mejor desempeño laboral.
Elaborar planes de marketing empresarial para impulsar el producto.	-Se determina presupuestos designado a promociones y campañas publicitarias.	-El gerente convoca a la administración para evaluar las políticas y lineamientos establecidos en el presupuesto de la empresa.	-Para generar un posicionamiento en el mercado rentable, con la captación de clientes y proveedores potenciales en este rubro.
Expandir el ambiente de trabajo, para incluir máquinas y sitios de descanso para los trabajadores.	-Buscar un espacio o galpón acorde a la actividad productiva de la empresa.	- Rentando un galpón con dimensiones de espacio suficiente de movilidad de personal. Para ello, se requiere tomar en consideración algún espacio para el receso del trabajador.	- Para evitar accidente laboral dentro de las instalaciones, motivo en el cual la tienda física se encuentra en el mismo lugar de venta al detal.

Fuente: Autor

3.9.3. Etapa de Verificar

La tercera fase del ciclo de PHVA es la verificación, luego de haber propuesto las mejoras, se da seguimiento mediante el control y monitoreo de las distintas actividades propuestas. En la etapa anterior se asignaron responsables, ellos serán quienes se encarguen de verificar y darle seguimiento a los diferentes a los resultados deseados de los objetivos propuestos. También es importante que se verifique si las actividades propuestas se están desarrollando según lo propuesto y se deben asegurar que dichas actividades se cumplan en los tiempos establecidos. Adicional, se deben comparar los resultados que se obtuvieron antes y después de aplicar el plan de mejoras para de esta manera poder garantizar que los cambios implementados son efectivos y eficaces. Para esta verificación se puede utilizar la hoja de la propuesta de mejora desarrollada en la etapa “HACER”.

Tabla 11 *Etapa Verificar Efecto 1*

<i>“Calzado Viguz”</i>				
Verificar				
Problema identificado:	Alto Costo de Producción			
Objetivo:	Aumentar el nivel de financiamiento crediticio de la empresa			
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?	
Solicitar financiamiento crediticio a la banca privada	-Se verifica los documentos legales de la empresa, registros y demás que se considere necesario. Así, como el Proyecto de crecimiento y expansión de la empresa.	- se comprueba la solicitud del crédito	- se hace si se realizó las compras con el propósito del proyecto de la empresa.	
Aumentar el número de maquinarias	- Se comprueba el análisis de las maquinarias existentes	-Se verifica cuantas maquinarias cuentan operativas la empresa.	-Se hace para comprobar si hubo un aumento en el proceso productivo del producto diario.	

Fuente: *Autor*

Tabla 12 Etapa Verificar Efecto 2

“Calzado Viguz”				
Verificar				
Problema identificado:	Falta de Capacitación			
Objetivo:	Desarrollar al personal conocimiento sobre la funcionalidad de la empresa y su proceso productivo de gestión			
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?	qué se
Incentivar al personal en cuanto a formación	-Se verifica el cumplimiento de la capacitación de la empresa.	-Se analiza los resultados de las reuniones con los trabajadores. -Se comprueba las asistencias. -Se verifica las áreas de producción quincenal por parte del supervisor encargado.	-Se hace para comprobar el objetivo de haber implementado una cultura laboral en los empleados de la empresa.	
Capacitar al vendedor en cuanto a la atención del cliente se refiere y su conocimiento del producto a vender.	-Se verifica si hubo las instrucciones planteadas a la importancia de la cultura empresarial.	-Se verifica si el departamento de recursos humanos incentivó a los empleados a una cultura de orden en la empresa.	-Se hace para comprobar si el objetivo cumplió en satisfacer al cliente en atención e información del producto.	

Fuente: Autor

Tabla 13 Etapa Verificar Efecto 3

“Calzado Viguz”			
Verificar			
Problema identificado:	Deficiencia en la materia prima		
Objetivo:	Canalizar posibles proveedores potenciales para el suministro de materia prima de calzados.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Identificar precios acorde al coste de la competencia	-Se verifica si hay una relación de precio en el mercado con otras competencias del mismo rubro.	-Se comprueba las encuestas y sus resultados desarrollados por expertos en el área de mercadeo.	-Se hace para comprobar el posicionamiento del producto en el mercado competitivo.
Revisar administrativamente los precios del producto final con lo invertido.	<p>1-Se verifica los ingresos en materia prima con el coste inicial del producto.</p> <p>2-Se verifica las facturas de los pasivos de la empresa.</p> <p>3-Se verifica las direcciones de proveedores con opción a créditos.</p>	<p>1- se comprueba el arqueo de las ganancias y pérdidas de la empresa. Como también se verifica los libros contables (libro diario y libro mayor).</p> <p>2-se verifica los pagos pendientes a proveedores y demás deudas de servicios de la empresa.</p> <p>3-se verifican los acuerdos con proveedores locales.</p>	<p>1-Se hace comprobar la existencia rentable de lo invertido con el gasto operativo de la empresa.</p> <p>2- Se hace comprobar la solvencia de la empresa con deudas pasivas y otros gastos operativos.</p> <p>3- Se hace para comprobar los acuerdos con posibles proveedores locales.</p>
Vigilar las actuaciones de cada empleado con el cumplimiento del trabajo	-Se verifica la designación del supervisor	-Se verifica si RRHH aprobó la designación del supervisor.	-Se hace comprobar las tareas del supervisor y su cumplimiento funcional en el proceso productivo en el área de la empresa.

Fuente: Autor

Tabla 14 Etapa Verificar Efecto 4

"Calzado Viguz"			
Verificar			
Problema identificado:	Deficiencia en las políticas internas de la empresa		
Objetivo:	Promover la comunicación asertiva de la gerencia de la empresa		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Mejorar la comunicación afectiva entre los trabajadores y la administración de la empresa.	-Se verifica la reunión programada mensual sobre los avances del proceso productivo de la empresa.	-Se verifica dentro de las instalaciones mayor empatía y comunicación al logro entre los trabajadores y directivos.	-Se hace comprobar si existe la confianza del trabajador y su desempeño motivacional en su puesto de trabajo.
Elaborar planes de marketing empresarial para impulsar el producto.	-Se verifica el presupuesto designado a promociones y campañas publicitarias.	-Se verifica la convocatoria por parte de la gerencia en materia de políticas y lineamientos establecidos en el presupuesto de la empresa.	- Se hace para comprobar el posicionamiento en el mercado rentable, con la captación de clientes y proveedores potenciales en este rubro.
Expandir el ambiente de trabajo, para incluir máquinas y sitios de descanso para los trabajadores.	-Se verifica el espacio o galpón acorde a la actividad productiva de la empresa.	- Se verifica el arrendamiento o compra de un galpón con dimensiones de espacio suficiente de movilidad de personal.	- Se hace comprobar en evitar accidente laboral dentro de las instalaciones, motivo en el cual la tienda física se encuentra en el mismo lugar de venta al detal.

Fuente: Autor

3.9.4. Etapa de Actuar

Actuar, es la última fase del ciclo de PHVA, en esta etapa se debe realizar un estudio que permita observar si las acciones de mejora cumplen con los objetivos planteados además se evalúan las destrezas y el desempeño de todo el personal involucrado. También el departamento de recursos humanos se debe encargar de incentivar a los empleados para que aprovechen los conocimientos impartidos durante la implementación del plan de

mejora y a la vez desarrollen habilidades y capacidades nuevas que ayuden a evitar errores en las áreas a las que pertenecen.

Tabla 15 *Etapa Actuar*

Problema	¿Qué se hace?	Responsable
Alto Costo de Producción	Se aplican medidas regulatorias de financiamiento de la empresa	Gerente
Falta de Capacitación	Se establece de manera constante la formación de los trabajadores	RRHH
Deficiencia en la materia prima	Se desarrolla métodos de control y vigilancia en los recursos de la empresa	Supervisor
Deficiencia en las políticas internas de la empresa	Se adopta políticas establecidas en el mejoramiento de la comunicación, promoción y mercadeo dentro y fuera de la empresa.	Gerencia RRHH

Fuente: *Autor*

Finalmente, la proyección del control y monitoreo de esta etapa del proceso es medir los indicadores cuyos aspectos son: el periodo promedio de cobro, la medición de la eficiencia del proceso de venta, el periodo promedio de pago; Así también de indicadores al controlar el tiempo que demora el proceso de venta, al igual de los planteados indicadores de eficacia en medir el cumplimiento del objetivo propuesto.

Tabla 16 *Indicadores para control y seguimiento.*

Ítem	Indicador	Formula
1	Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar/Ventas por promedios diarias
2	Recuperación de cartera	Cartera recuperada/cartera Vencida
3	Periodo Promedio de pago	Cuentas por pagar/Compras promedio diarias
4	Cumplimiento de capacitación	Empleados Capacitados/Total de empleados * 100
5	Tiempo de proceso de venta	Tiempo real del proceso de venta/Tiempo Optimo
6	Satisfacción del cliente	Por medio de encuestas
7	Número de campañas al año	Se mide verificando el cumplimiento según las políticas planteadas.

Fuente: *Autor*

Ahora bien, los indicadores señalados con el ítem 1, 2 y 3 apoyan en llevar un seguimiento de las actividades para mejorar el problema del alto costo de producción, de igual forma el indicador del ítem 4 servirá para monitorear el cumplimiento de la capacitación, seguidamente del ítem 5 para monitorear el cumplimiento de mejorar el proceso productivo de la materia prima y por último, tenemos los ítem 6 y 7 que servirá para monitorear el cumplimiento de políticas de promoción y campaña publicitaria.

3.10 Caracterización de la gestión de inventarios

Ahora bien, una vez identificado a detalle todo lo referente a la gestión de procesos de la empresa, se plantea desarrollar minuciosamente un sistema de gestión de inventarios, por la cual la empresa no cuenta, a continuación, se presenta la caracterización:

Nombre del proceso: Gestión de Inventarios

Responsable: Gerente de inventarios

Propósito: Generar métodos y estrategias que permitan asegurar los recursos para el proceso productivo

Nombre del Procedimiento: Registro de Kardex, Método de rotación de inventarios, registro de existencias de entradas y salidas, registro de compra.

Formatos: Sistema Kardex, Formato de rotación, registro de existencias, formato de compras.

Documentos externos: ISO 9001-2015, INEN-reglamento técnico ecuatoriano RTEINEN080:2013

Entradas

Entradas	Proceso anterior- proveedor:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Modelo de Producción ○ Caracterización de materiales ○ Escalas de producción ○ Muestra Original ○ Ficha técnica con modelo y datos ○ Informe final de producción ○ Modelo de horma adecuado ○ Premuestra de procesos y forma de elaboración en cadena 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerencia ○ Gestión de control y mejora ○ Clientes externos o comercialización ○ Planificación ○ Revisión gerencial ○ Gestión de recursos ○ Planificación Comercial ○ Planificación de Producción ○ Diseño

Actividades

- Actualizar lista de proveedores
- Actualizar lista de materiales utilizados en proceso de producción
- Mantener los niveles óptimos de inventarios a través de la medición y conteo
- Asegurar la existencia de materiales necesarios para la producción
- Asegurar la rotación de inventario adecuada según políticas establecidas
- Establecer los niveles correctos de inventario
- Evitar el deterioro de existencias en el inventario
- Mantener registros que indiquen el flujo de existencias entrada y salida en el área de almacenamiento.
- Realizar la planificación de requerimiento de material utilizado en la producción
- Registrar en el sistema las compras realizadas
- Registrar las devoluciones de materia prima con defectos o los cambios de material autorizados

- Unificar procesos creados más de una vez en el inventario

Salidas

Salidas	Proceso anterior- proveedor:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Rotación de inventario adecuado ○ Cantidades correctas de materiales para la producción ○ Materia prima en buen estado ○ Lista de Materiales para la producción actualizada ○ Registro de devolución y materia prima en mal estado 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Compras ○ Procesos de producción ○ Talento Humano ○ Sistema de gestión de calidad ○ Mantenimiento

Recursos

Recursos Humanos: gerente de inventario, personal operativo

Equipos/Software: Computadora, impresora, sistema de inventario

Otros: Materiales de oficina

Indicadores

Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia
Evaluación	$\frac{\text{productos rechazados}}{\text{productos revisados}}$	Gerente de inventario	Mensual
Entrega a tiempo	$\frac{\text{tiempo ejecutado}}{\text{tiempo planificado}}$	Gerente de inventario	Mensual
Cantidad	$\frac{\text{Cantidad entregada}}{\text{Cantidad planificada}}$	Gerente de inventario	Mensual

Para concluir, este capítulo permitió identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la unidad de producción en la empresa Calzado Viguz, a partir de dicha identificación se elaboró un plan de acción que permita subsanar las diferentes problemáticas en esta unidad, donde el objetivo principal es evitar retrasos en los procedimientos y crear sincronía internamente. Para ello se debe corregir los problemas encontrados durante el análisis de planeación, en esta primera fase del ciclo deming se utilizó como herramienta el “Plan de Gestión del Proceso”.

Capítulo 4

Conclusiones y Recomendaciones

Para concluir el presente trabajo de investigación, se pueden resaltar las observaciones más relevantes a partir del análisis implementado en la empresa de Calzado Viguz. Como primer punto se puede decir que su mayor fortaleza es la existencia de mecanismos para seleccionar a sus proveedores, y como debilidad se tiene la falta de un departamento o área definida para la producción, también no tiene un manual de procesos documentado ni un sistema de gestión de inventarios.

Por otro lado, mediante la implementación de la herramienta de gestión como cadena de valor permitió identificar las falencias presentes en la empresa calzado Viguz, como principales se menciona: la falta de codificación y clasificación de existencias, Inexistencia de sistema de gestión de inventarios, Inexistencia de un departamento exclusivo para el proceso de producción, inexistencia de manual e procesos.

Posteriormente, la matriz de interacción de procesos permite determinar las diferentes entradas y salidas del proceso dentro de la unidad de producción hacia el resto de unidades con las que interactúa, esta matriz ayudó a definir un modelo que integre todas las actividades y que la vez se promueva el trabajo en equipo.

Finalmente, luego de documentar la situación de la empresa se plantea el plan de mejora continua, donde se analiza los problemas y se implementa un plan de acción para subsanar los diferentes procesos, luego verificar el progreso, evaluar si los resultados son los esperados, y en el caso de que se encuentren falencias están puedan nuevamente ser analizadas con la intención de que los ajustes realizados eviten retrasos en los procedimientos y se establezca sincronía en toda la unidad.

Se recomienda a la Unidad de Producción llevar una estricta documentación de procesos, no solo con intención organizativa sino también como herramienta para la optimización de tiempo y recursos y sobre todo la identificación de posibles problemas dados durante el proceso de producción.

Se sugiere al departamento de recursos humanos, implementar incentivos como bonos por productividad en cada empleado y no solo los incentivos que por ley

corresponden, también deberían organizar programas de capacitación focalizada según el área y evaluar constantemente al personal a través de indicadores de desempeño.

REFERENCIAS

- Álvarez, A. (2012). *Gestión por procesos. Casos Prácticos*. Universidad de Oviedo. Servicio de Publicaciones.
- Alzate, A. (2017). ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22, 576-592.
- Carrasco, J. (2009). *Gestión de Procesos con Responsabilidad Social*.
- Chang, J. (2005). *Business Process Management Systems Strategy and Implementation*. Auerbach Publications.
- Iglesias, D. H. (Febrero de 2002). *Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario*. <http://www.eumed.net/ce/dhi-cadenas.pdf/www.eumed>
- ISO9000. (2015). *Sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*.
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de Procesos*.
- Morillo, M. (2005). *Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias* <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701006.pdf>
- Peréz , B., & González, J. (2006). OULD, M. *Procesos de negocio: modelado y análisis para reingeniería y mejora*. Wiley, 1995. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 93-114.

- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Argentina: Rei S.A.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS*, 377-389.
- Sánchez, S. (2014). El ciclo de Daming y cómo aplicarlo a una pyme. *Escuela Europea de negocios*.
- Valpuesta, M. (2016). *Ejemplo de aplicación de herramientas Lean en una fábrica del sector automoción*. Tesis de Pregrado , Escuela Técnica Superior de Ingeniería, Dep. Organización Industrial y Gestión de Empresas II.

Anexos

Anexo A

Encuesta

Texto Introductorio

Buenos días/ tardes, mi nombre es Christian Ismael Guzmán Peñaranda Soy estudiante de la Universidad del Azuay. Actualmente el Observatorio Empresarial de la Universidad del Azuay se encuentra realizando una investigación preliminar sobre la gestión de la cadena de valor en la empresa de calzado Viguz del cantón Chordeleg, con la finalidad de conocer la situación actual para formular propuestas de mejora. Le solicitamos nos conceda unos minutos de su tiempo para responder a las preguntas que se formularán a través de un cuestionario. Sus respuestas son de suma importancia para nuestro estudio. Le garantizamos absoluta confidencialidad de la información que nos proporcione y, solicitamos su autorización para utilizar los datos en forma agregada en los resultados finales.

DATOS DEL ENTREVISTADO

P1. Nombres _____

P2. Cargo _____

a) INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

P3. Razón Social _____

P4. Nombre de la empresa _____

P5. Teléfono _____

P6. Correo electrónico _____

P7. Dirección _____

P8. Año de constitución _____

P9. Dueño(s) de la empresa _____

P10. ¿Empresa familiar?

SI ¹

NO ²

P11. ¿Qué productos o servicios se ofertan? _____

P12. Cantidad de empleados:

Total _____

Administración _____

Ventas _____

Planta _____

P13. ¿Cuáles fueron las ventas del último año? _____

Ventas en promedio del último año

Menores a \$100 mil

¹

Entre \$100 mil y \$500 mil

³

Entre \$500 mil y \$1 millón

²

Más de \$1 millón

⁴

- P15. Cómo realiza la entrega del producto
- Cliente retira del punto de venta ¹
- Subcontrata empresas para la distribución ²
- Cuenta con almacenes o puntos de venta ³
- P.16. Usted posee:
- Planta productiva (fábrica o taller) ¹
- Almacenes(Puntos de venta) ²

b) INFRAESTRUCTURA

Administración estratégica:

- P1. ¿Posee un plan estratégico? SI ¹ NO ²
- P2. ¿La empresa cuenta con un organigrama definido? SI ¹ NO ²
- P3. ¿Se tiene definida la misión y visión de la empresa? SI ¹ NO ²
- P4. ¿La empresa cuenta con un Plan Operativo Anual? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ²
- P4.1. ¿Se pone en práctica el Plan Operativo Anual? SI ¹ NO ²
- P5. ¿Concuerdan los objetivos planteados en el plan operativo anual con la misión y visión de la empresa? SI ¹ NO ²
- P6. ¿Cuenta con indicadores que le permitan medir el cumplimiento de los objetivos? SI ¹ (Pase a P7.1) NO ²
- P7.1. ¿Cuáles son? _____
- P7. ¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento de los objetivos?
- Mensual ¹ Semestral ³
- Trimestral ² Anual ⁴

- P8. ¿En qué medida se cumplen con los objetivos? (porcentaje) _____

Sistemas de gestión:

- P9. La empresa cuenta con sistemas de gestión de
- | | | | | |
|---------------------------------------|--|-------------------|-----------------------------|-----------------|
| Calidad | SI <input type="checkbox"/> ¹ | ¿Qué certificado? | NO <input type="checkbox"/> | ¿Cómo gestiona? |
| Seguridad Ambiental | SI <input type="checkbox"/> ¹ | _____ | NO <input type="checkbox"/> | _____ |
| Seguridad Laboral y salud ocupacional | SI <input type="checkbox"/> ¹ | _____ | NO <input type="checkbox"/> | _____ |

Administración financiera:

P10. La empresa lleva algún tipo de control contable adicional que le permita un mejor control a nivel de producción SI ¹ (Pase a 13.2) NO ²

P10.1 ¿Cuál?

P11. ¿La empresa cuenta con un plan de inversiones? SI ¹ NO ²

P12. ¿Cuál fue la última inversión que realizó? ¿Cuándo se realizó?

Tecnología ¹ _____ Infraestructura ³ _____
 Maquinaria ² 2019 Otros ⁴ _____

P13. ¿La empresa tiene actualmente obligaciones financieras con terceros? SI ¹ (Pase a 16.1) NO ²

P13.1. ¿Con qué tipo de institución?

Banco ¹ Gobierno ³
 Cooperativa ² Otros ⁴ _____

Otros aspectos:

P14. ¿Existen políticas de transparencia de la información? SI ¹ NO ²

P15. ¿La empresa realiza prácticas de Responsabilidad Social? SI ¹ (Pase a 18.1) NO ²

P15.1. ¿Bajo qué ámbito? Económico ¹ Social ² Ambiental ³

P16. ¿Cuenta con un código de ética? SI ¹ NO ²

e) RECURSOS HUMANOS

P1. ¿Existe una política de Recursos Humanos? SI ¹ NO ²

P2. ¿Cuenta con procesos de selección o contratación de personal? SI ¹ NO ²

Observación tiempo laboral, experiencia

P3. ¿Cuenta con perfiles definidos para los cargos? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²

P3.1. ¿Existe algún método para evaluar los perfiles de cargo? SI ¹ (Pase a P3.2) NO ²

P3.2. Describa experiencia en el cargo que realiza, manejo adecuado de maquinaria a utilizar

P4. ¿Se realizan procesos de inducción para el personal nuevo? SI ¹ NO ²

P5. Usted capacita a su personal SI ¹ NO ²

P6. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de personal? SI ¹ NO ²

P7. ¿Se evalúa el ambiente laboral? SI ¹ NO ²

P8. ¿Cuenta con algún plan de incentivos? SI ¹ NO ²

Describa

P9. ¿Se incluye al personal en los procesos de toma de decisiones? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²

P9.1. ¿De qué forma participa el personal en estos procesos?

P10. ¿Cuenta con una política de seguridad y salud ocupacional? SI ¹ NO ²

P11. ¿Qué tipo de equipos de seguridad se da a los trabajadores?

P12. ¿La empresa cuenta con un departamento médico? SI ¹ NO ²

P13. Además del examen médico obligatorio anual realiza usted a sus colaboradores otro tipo de chequeo médico?

SI ¹ NO ²
 Cuál _____

P14. ¿Existe alguna organización laboral dentro de la empresa? SI ¹ (Pase a P14.1) NO ²

(sindicatos, asociaciones u otros)

P14.1 Sindicatos ¹
 Asociaciones trabajadores ²
 Asociaciones empleados ³
 Otros ⁴

P15. ¿La empresa ofrece algún plan de beneficios especiales para sus colaboradores? SI ¹ NO ²

Cuáles paquetes navideños, programas en fechas especiales o festivas

		SI	NO	Observación
P16.	¿Brinda el servicio de alimentación a sus colaboradores?	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/>	_____
P17.	¿Brinda el servicio de transporte a sus colaboradores?	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/>	_____
P18.	¿Existe política de jubilación?	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/>	_____
P19.	¿Existen políticas de despedido?	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/>	_____
P20.	¿Cuenta con política para la fijación de sueldos?	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/>	_____
P21.	¿Existen planes de carrera?	<input type="checkbox"/> ¹	<input type="checkbox"/>	_____
	Describe			_____
<hr/>				
P22.	¿Cómo se lleva a cabo la comunicación interna?			
	Reuniones	<input type="checkbox"/> ¹	Asambleas	<input type="checkbox"/> ²
	Correo Electrónico	<input type="checkbox"/> ³	Carteleras	<input type="checkbox"/> ⁴
P23.	¿Existen mecanismos para proteger la diversidad y evitar la discriminación?	SI <input type="checkbox"/> ¹	(Pase a P23.1)	NO <input type="checkbox"/> ²
	P23.1. ¿Cuáles son?	_____		

d) TECNOLOGÍA

P1. ¿Qué función tiene el internet dentro de su empresa?

Negociación	<input type="checkbox"/> ¹		
Venta	<input type="checkbox"/> ²		
Comunicación	<input type="checkbox"/> ³		

P2. ¿La empresa cuenta con una página web? SI ¹ NO ²

P2.1. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web?

Consulta de documentos electrónicos	<input type="checkbox"/> ¹	Información de productos	<input type="checkbox"/> ²
Compra on-line	<input type="checkbox"/> ³	Chat en línea	<input type="checkbox"/> ⁶
Atención al cliente	<input type="checkbox"/> ⁵	Otros	<input type="checkbox"/> ⁷ _____

P3. Cómo realiza el diseño de los productos
mediante un modelador que no pertenece a la fabrica y modelaje propio

P4. ¿Existe un departamento o área de desarrollo del producto? SI ¹ NO ²

P5. ¿Cómo podría la implantación de tecnologías modernas mejorar sus procesos?
incrementar el nivel de producción, disminuir tiempos en procesos, reducir costos de productos

P6. ¿Considera usted que la tecnología ocupada en su empresa es lo suficientemente sofisticada en relación al

Sector en donde se encuentra	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ¹
A nivel nacional	SI <input type="checkbox"/> ²	NO <input type="checkbox"/> ²
A otros países	SI <input type="checkbox"/> ³	NO <input type="checkbox"/> ³

e) COMPRAS

P1. ¿Cuenta con un proceso de compras definido? SI ¹ NO ²

P2. ¿Cuenta con un sistema de gestión de inventarios? SI ¹ NO ²

P3. ¿Se controlan aspectos de calidad de los pedidos recibidos? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²

P3.1. ¿Qué aspectos? _____

P4. ¿Cuenta con mecanismos para la selección de proveedores? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ² (Pase a P4.2)

P4.1. ¿Por qué? _____

P4.2. ¿Qué criterios se consideran? _____

P5. ¿Se evalúa a los proveedores? SI ¹ (Pase a P5.1) NO ²

P5.1. ¿De qué forma? _____

P6. ¿Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores? SI ¹ NO ²

P7. ¿Mantiene canales de comunicación con los proveedores? SI ¹ NO ²

Correo electrónico	<input type="checkbox"/> ¹	Telefónica	<input type="checkbox"/> ²	<input type="checkbox"/> ³
Otros	<input type="checkbox"/> ⁴			

P8. Sus materias primas son principalmente:

Nacionales	<input type="checkbox"/> ¹
Extranjeras	<input type="checkbox"/> ²

P9.	¿Existe dificultad para conseguir materias primas o insumos?	SI <input type="checkbox"/> ¹ (Pase a P8.1)	NO <input type="checkbox"/> ²
P9.1.	¿Por qué?	por ser extranjeras y la cantidad de demanda que existe	
<hr/>			
f) LOGÍSTICA INTERNA			
P1.	¿Cuenta con un plan de logística?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P2.	¿Cuenta con métodos de control de entrada de la materia prima? (registros, inspecciones, observación)	SI <input type="checkbox"/> ¹ (Pase a P2.1)	NO <input type="checkbox"/> ²
P2.1.	¿Cuáles son y que aspectos controla?	cantidad que se recibe, materia prima adecuada al pedido, precio pactado con proveedor	
<hr/>			
P3.	¿Existe un área definida para el almacenamiento de la materia prima e insumos recibidos?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P4.	¿Se codifica y clasifica las existencias?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P5.	¿Conoce los costos asociados al almacenamiento del inventario?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P6.	¿Conoce su inventario real?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P7.	¿Conoce su inventario teórico?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P8.	¿Contrasta el inventario real con el inventario teórico?	SI <input type="checkbox"/> ¹ (Pase a P8.1)	NO <input type="checkbox"/> ²
P8.1.	¿Cuánto suele variar? (porcentaje)		
P9.	¿Existe un área definida para el almacenamiento de los productos terminados?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
g) OPERACIONES			
P1.	¿Se utilizan técnicas de planificación y programación de producción?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P2.	¿Se encuentran estandarizados los procesos productivos?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P3.	¿Los procesos se encuentran documentados? (manual de procesos)	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P4.	¿Existen especificaciones técnicas del producto?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P5.	¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
<hr/>			
P6.	¿Se lleva la trazabilidad del proceso productivo?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P7.	¿Existe un plan de mantenimiento de maquinaria?	SI <input type="checkbox"/> ¹ (Pase a P7.1)	NO <input type="checkbox"/> ²
P7.1.	¿Se cumple con el plan de mantenimiento?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P8.	¿Se mide el desempeño de los procesos?	SI <input type="checkbox"/> ¹ (Pase a P8.1)	NO <input type="checkbox"/> ²
P8.1.	¿Cómo?	cantidad producida	
<hr/>			
P9.	¿Se tienen identificados los costos de producción?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P10.	¿Conoce la capacidad real de producción de la empresa?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P11.	¿Conoce la capacidad de producción utilizada de la empresa?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P12.	¿La empresa ha identificado los desperdicios que genera?	SI <input type="checkbox"/> ¹ (Pase a P12.1)	NO <input type="checkbox"/> ²
P12.1.	¿Cuenta con mecanismos para disminuirlos o tratarlos?	SI <input type="checkbox"/> ¹ (Pase a P12.2)	NO <input type="checkbox"/> ²
P12.2.	¿Cuáles son?		
<hr/>			
P13.	¿Cuenta con mecanismos para disminuir las emisiones e impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P14.	¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P15.	¿Cómo se maneja el producto obsoleto, en mal estado y que no cumplen los estándares de calidad?		
<hr/>			
h) LOGÍSTICA EXTERNA			
P1.	¿Los productos terminados almacenados cuentan con seguro?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P2.	¿Tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P3.	¿Mantiene control y registro de los productos no disponibles (por deterioro, obsolescencia, mal estado, vencimiento)?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P4.	¿Mantiene un registro de los pedidos entregados?	SI <input type="checkbox"/> ¹ (Pase a P4.1-2)	NO <input type="checkbox"/> ²
P4.1.	¿Se registran los pedidos entregados a tiempo?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²
P4.2.	¿Se registran los pedidos entregados en perfecto estado?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²

P5. ¿Se registra el tiempo desde la autorización de producción hasta la entrega de un pedido a ventas? SI ¹ NO ²

P6. ¿Se tiene conocimiento de los costos de distribución? SI ¹ NO ²

i) MARKETING Y VENTAS

P1. ¿Ha realizado investigación de mercados? SI ¹ NO ²

P2. ¿Tiene identificado su segmento de mercado? SI ¹ NO ²

P3. ¿Se consideran estrategias de diversificación de mercado? SI ¹ NO ²

P4. ¿Existen canales de comunicación con los clientes? SI ¹ (Pase a P5.1) NO ²

P5.1. ¿Cuáles? Personal de la empresa ¹ Correo electrónico ²

Redes sociales ³ Otros ⁴

P5. ¿Qué información recibe el cliente respecto al producto?

Materiales ¹ Especificaciones de lavado ²

Otros ⁴

P6. ¿La empresa tiene establecida una imagen corporativa? SI ¹ NO ²

P7. ¿Existe un registro de propiedad de marcas? SI ¹ NO ²

P8. ¿Se realizan campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²

P8.1. ¿Qué medios usa para la divulgación de publicidad? (completar con 1,2 y 3: 1 más usado - 3 menos usado)

Televisión ¹ Radio ² Periódico ³

Redes sociales ⁴ Otros ⁵

P9. ¿La empresa utiliza redes sociales? SI ¹ (Pase a P10.1) NO ²

P9.1. ¿Cuáles? Facebook ¹ Instagram ² Twitter ³

(varias opciones) Otros ⁴

P10. ¿Se lleva un registro de clientes? SI ¹ NO ²

P11. ¿Existe apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo? SI ¹ NO ²

j) SERVICIO

P1. ¿La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente)? SI ¹ NO ²

P2. ¿La empresa brinda garantía de sus productos? SI ¹ (Pase a P2.1) NO ²

P2.1. ¿Cuáles?

P3. ¿La empresa mide la satisfacción del cliente? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²

P3.1. ¿Cómo?

P4. ¿La empresa mantiene un registro de reclamos de los clientes? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ²

P4.1. ¿Cuánto tiempo tarda en dar respuesta?

P4.2. ¿Se da seguimiento y solución a los reclamos? SI ¹ NO ²

P5. ¿Se generan acciones de mejora frente a los reclamos? SI ¹ NO ²

P6. ¿Se cuantifican los costos asociados a reclamos y producto no conforme? SI ¹ (Pase a P6.1) NO ²

P6.1. ¿Cómo?