



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR
POR EL TÍTULO DE TÉCNICO SUPERIOR O TECNÓLOGO EN:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN PARA LA EMPRESA
STRUCTURAL”**

AUTOR: EDWIN FERNANDO LUCERO FLORES

TUTOR: ING. SAÚL PÉREZ

QUITO, JUNIO 2019

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor/a del Proyecto: MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN PARA LA EMPRESA STRUCTURAL, UBICADO EN EL BARRIO DE SOLANDA EN EL SUR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, presentado por el Sr. Edwin Fernando Lucero Flores, para optar por el Título de Tecnólogo en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito a los 05 días del mes de Julio de 2019

Ing. Saúl Pérez

Nº. C.C.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y argumentos expuestos en este informe de investigación son de exclusiva responsabilidad del autor. Autorizo al ISTHCPP para la utilización de los mismos con fines educativos.

DEDICATORIA / RECONOCIMIENTO

A mi familia: Gabriela, Emily y Madison por ser fuente de constancia e inspiración, logrando que mi lucha sea constante. A las autoridades del Instituto, principalmente al Ing. Saúl Pérez, por el apoyo brindado durante la elaboración de mi trabajo en camino a mi formación como tecnólogo.

RECONOCIMIENTO O AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento más sincero al Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha, por acogerme en sus aulas escolares y haber contribuido a fortalecer mi formación profesional. A mis profesores del Instituto.

RESUMEN

La empresa STRUCTURAL, se dedica a la producción de calzado deportivo, para la práctica de deporte extremo como es el Skate Boarding, de esta forma contribuye a fomentar el deporte en el país, y colabora con un grano de arena a la economía nacional.

Structural es una empresa joven creada en el país en el año 2015, esta no cuenta con un manual de procesos de producción, herramienta importante su administración y el desarrollo de la misma.

Al crear un manual de procesos de producción se busca su implementación, y que este nos permita desarrollar las actividades diarias que esta empresa demanda en su departamento de producción.

La investigación, recopilación de datos nos permitió conocer más a fondo las necesidades de la empresa STRUCTURAL, obteniendo como principal debilidad la carencia de un manual de procesos de producción lo que nos permite tomar a consideración una propuesta, y esta es la creación de un manual de procesos, este documento se ha dividido en tres capítulos que han sido estructurados de la siguiente manera: Capítulo I Diagnóstico Situacional, Capítulo II Fundamentación Teórica-Tecnológica y Capítulo III Propuesta.

CONTENIDO

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA / RECONOCIMIENTO	iv
RECONOCIMIENTO O AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
TEMA	xiv
PROBLEMA	xiv
JUSTIFICACIÓN	xvi
OBJETIVOS	xviii
OBJETIVO GENERAL	xviii
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	xviii
CAPÍTULO I	1
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	1
1.1. MARCO TEÓRICO	1
1.2. Marco Referencial	7
1.3. Marco legal	10
1.3.1. La Constitución de la República del Ecuador	10
1.3.2. Código de trabajo	11
1.3.3. Ley de compañías	12
1.3.4. Marco temporal espacial	13

CAPÍTULO II.....	14
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	14
2.1. CONCEPTO.....	14
2.1.1. Definiciones.....	14
2.1.2. Importancia.....	15
2.1.3. Partes del análisis situacional	15
2.1.4. Empresas Relacionadas	15
CAPÍTULO III	28
3. PROPUESTA.....	28
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	30
INTRODUCCIÓN.....	31
OBJETIVOS.....	32
ÁREA DE APLICACIÓN.....	33
RESPONSABLES.....	34
NORMAS Y POLÍTICAS.....	36
POLÍTICAS Y NORMAS DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA	38
POLÍTICAS Y NORMAS DE INVENTARIOS DE LA MATERIA PRIMA.....	39
POLÍTICAS Y NORMAS DE RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA E INSUMOS.....	40
POLÍTICAS Y NORMAS DE ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS.....	41
POLÍTICAS Y NORMAS DE ENTREGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	42
ORDEN DE PEDIDO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS.....	43
POLÍTICAS Y NORMAS DE ENTREGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	44
ORDEN DE TRABAJO	45

FLUJOGRAMAS	47
MODELADO O PATRONAJE.....	48
FLUJOGRAMA DE MODELADO O PATRONAJE	49
CORTE, TROQUELADO Y RECORTADO	50
FLUJOGRAMA DE CORTE, TROQUELADO Y RECORTADO	51
REBAJADO	52
FLUJOGRAMA DE REBAJADO	53
COCIDO Y GUARNECIDO.....	54
FLUJOGRAMA DE COCIDO Y GUARNECIDO	55
PARADO Y MONTAJE	56
FLUJOGRAMA DE PARADO Y MONTAJE.....	57
ACABADO Y EMPAQUETADO	58
ACABADO Y EMPAQUETADO	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
Conclusiones.....	60
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Estratégica.....	20
Tabla 2 Resultados de la entrevista	25
Tabla 3 Plantilla de manual de proceso	28
Tabla 4 Plantilla de manual de proceso	30
Tabla 5 Plantilla de manual de proceso	31
Tabla 6 Plantilla de manual de proceso	32
Tabla 7 Plantilla de manual de proceso	33
Tabla 8 Plantilla de manual de proceso	34
Tabla 9 Plantilla de manual de proceso	35
Tabla 10 Plantilla de manual de proceso	36
Tabla 11 Plantilla de manual de proceso	37
Tabla 12 Plantilla de manual de proceso	38
Tabla 13 Plantilla de manual de proceso	39
Tabla 14 Plantilla de manual de proceso	40
Tabla 15 Plantilla de manual de proceso	41
Tabla 16 Plantilla de manual de proceso	42
Tabla 17 Plantilla de manual de proceso	43
Tabla 18 Plantilla de manual de proceso	44
Tabla 19 Plantilla de manual de proceso	45
Tabla 20 Plantilla de manual de proceso	46
Tabla 21 Plantilla de manual de proceso	47
Tabla 22 Plantilla de manual de proceso	49
Tabla 23 Plantilla de manual de proceso	50
Tabla 24 Plantilla de manual de proceso	51

Tabla 25 Plantilla de manual de proceso	52
Tabla 26 Plantilla de manual de proceso	53
Tabla 27 Plantilla de manual de proceso	54
Tabla 28 Plantilla de manual de proceso	55
Tabla 29 Plantilla de manual de proceso	56
Tabla 30 Plantilla de manual de proceso	57
Tabla 31 Plantilla de manual de proceso	58
Tabla 32 Plantilla de manual de proceso	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de árbol de la Empresa Structural.....	xv
Figura 2 Ubicación geográfica Structural.....	13
Figura 3 FODA.....	17
Figura 4 Matriz Foda de la Empresa Structural y Resumen.....	19

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Banco de preguntas para la entrevista al Propietario de la Empresa	
Structural.....	63
Anexo 2 Fotografías	64

TEMA

Manual de procesos de producción para la empresa STRUCTURAL, la cual se dedica a la fabricación de calzado deportivo, ubicada en el barrio de Solanda al sur del Distrito Metropolitano de Quito.

PROBLEMA

¿El desconocimiento de administración y la falta de un manual de producción en la empresa STRUCTURAL ocasionan el retraso en la entrega del calzado, la descoordinación y el aprovechamiento ineficiente de los recursos de la empresa?

Los constantes problemas que la empresa Structural ha venido acarreado han sido el detonante para crear la necesidad de un manual de procesos de producción, no existe un control y no se puede describir de manera formal las funciones y responsabilidades del personal que trabaja para la empresa Structural, quienes están encargados del proceso de producción del calzado, distribución, recolección de residuos de la materia prima entre otras, se conoce además que estas actividades se han ido generando por la necesidad conforme la producción avanza, sin embargo estas actividades no tienen una sucesión, ni orden lo que ocasiona que los resultados no sean siempre los esperados.

La falta de conocimiento administrativo por parte del propietario ocasiona que todo el trabajo que se realiza sea empírico, obviamente no existe un control de la materia prima, tiempo en la elaboración del calzado, tiempo de entrega, etc.

La ausencia de control y de un manual de procesos de producción causa que sus empleados desconozcan las funciones, los procedimientos y los procesos de producción, los mismos que deben de llevarse dentro de la estructura interna de la empresa Structural.

El poco interés al crear un manual de procesos, impide que la empresa se desarrolle y sea más competitiva en el mercado, lo que genera que sus clientes busquen otras opciones para cubrir sus necesidades.

El Asesoramiento administrativo en la empresa es nulo, lo que ha originado el mal uso de los recursos de la empresa, su materia prima, esto se refleja en la producción que sea siempre la misma, poniendo como barrera la innovación del producto, creación de nuevos productos y el aumento del volumen en ventas.

De todos los problemas aquí mencionados se ha decidido elaborar un diagrama de árbol para poder identificar las causas y efectos que se suscitan al no contar con un manual de procesos de producción.



Figura 1. Diagrama de árbol de la Empresa Structural

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 1

Fuente: Empresa Structural

JUSTIFICACIÓN

En el año 2015, un joven graduado de la carrera de parvulario, y aficionado al deporte sobre ruedas (Skate), creó la empresa STRUCTURAL, la que se dedica a la elaboración de calzado deportivo, en la línea de calzado para patinadores y deportistas en general, la empresa que le formó se encuentra ubicada en el barrio de Solanda sector 1, al sur del Distrito Metropolitano de Quito.

Desde sus inicios la empresa Structural no contaba con un manual de proceso de producción, ya que el creador de esta empresa no tenía conocimientos sólidos de administración sino que fue adquiriendo cierta experiencia de manera empírica, lo que al comienzo se dio como una oportunidad de negocio también originó varios inconvenientes tales como: retrasos en la entrega de los productos, desperdicio y mala utilización de la materia prima que dispone la empresa, pérdida de tiempo en la elaboración del calzado y demora en el tiempo de entrega.

Tomando cuenta esta serie de inconvenientes que se han ido presentando en la corta vida de creación de la empresa, surge la necesidad de crear un “Manual de Procesos de Producción”, de esta forma se pretenderá implementarlo en el proceso de producción del calzado, por consiguiente se logrará subsanar los problemas de producción, ahorro de recursos y de entrega del producto final de la empresa Structural, logrando así que sus productos sean de calidad y lleguen oportunamente a sus clientes.

Lo que se busca a través de este manual de procesos es optimizar los recursos y tiempo de elaboración del calzado de la empresa STRUCTURAL, logrando mejorar la producción, abaratar costos de producción y mejorar el manejo de la materia prima al tener un control de la misma y que sus empleados se acoplen a dicho manual.

Establecer controles para poder verificar los avances logrados con la implementación del manual de procesos en el departamento de producción.

Mediante la elaboración del manual de procesos, se pretende, poner en práctica todos los conocimientos adquiridos, en el transcurso de los seis semestres en el Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha, de esta forma los conocimientos aplicados en este manual nos darán como resultado que este sea implementado en beneficio de la empresa Structural.

Finalmente se busca a través de este manual obtener la titulación de Tecnólogo en Administración de Empresas

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de procesos de producción para la empresa STRUCTURAL, para la elaboración de calzado deportivo, con el propósito de optimizar los recursos, materia prima e insumos de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Fundamentar con fuentes bibliográficas actualizadas el manual de procesos de producción para la empresa STRUCTURAL.

Diagnosticar por medio de la investigación de campo y recopilación de datos para poder determinar las falencias que presenta en el proceso de producción la empresa Structural.

Proponer estrategias adecuadas para la implementación del manual de procesos de la empresa STRUCTURAL, basada en el fundamento teórico y estudio de campo.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. MARCO TEÓRICO

Como menciona el autor (Rodríguez Valencia, Joaquín) en su texto cómo elaborar y usar manuales administrativos. Las organizaciones (fábricas, comercios, hospitales, universidades, bancos dependencias de gobiernos, etc.), grandes, medianas y pequeñas, en las que se producen bienes o servicios, se caracterizan de forma muy general por establecer estructuras organizacionales y procedimientos con cierto grado de complejidad social y tecnológica. Reconocer el fenómeno organizacional como problema humano y social es nuestro punto de partida para estudiar, comprender o influir en este campo de nuestra realidad.

“Este manual debe estar escrito en un lenguaje sencillo, llano y lógico. También debe establecer estipulados aplicables para los trabajadores y ser flexible, por si en determinado momento hay que modificarlo de acuerdo a nuevas políticas de la compañía”. (Gerencia, 2015)

Como define el autor se puede decir que un manual de procesos no es más que un documento que fue creado para uso exclusivo de la empresa que lo requiere y este contiene un lenguaje escrito asequible y que sea fácil de interpretar por los interesados, en este caso va a ser utilizado por lo empelados de la empresa estructural.

“Un punto importante es que este manual debe ser leído por todo el personal de la empresa, principalmente por aquellos que se reintegran a la institución y debe contener básicamente: la misión, visión, valores, políticas, estrategias, principios, objetivos, funciones y los productos o servicios”. (Gerencia, 2015)

Hay que tomar en cuenta que según (Gerencia, 2015), nos muestra lo importante del manual procesos, y que este sea leído por todos los que conforman la empresa, ya sean

gerentes, supervisores, personal operativo y personas que se integran recientemente a la misma.

Para un manual de procesos sea apto para su ejecución tiene que cumplir con ciertas funciones principales y estas son:

El establecer objetivos y definir las políticas, guías, procedimientos y normas acorde a las necesidades de la empresa, la evaluación del sistema de organización tiene que ser de manera regular con el fin de realizar las mejoras necesarias si los casos detectados así lo ameritan.

Las limitaciones de autoridad y responsabilidad de los miembros de la empresa, lo que se entiende que cada persona tiene sus responsabilidades y obligaciones dentro de la empresa enfocado al cargo que este ocupa.

Las normas de protección y utilización de recursos, son partes muy importantes dentro de una empresa ya que ayudará a abaratar costos de producción, seguridad industrial, salud ocupacional, transporte etc.

La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal, este es considerado un factor importante en una empresa ya que el personal tendrá presente cuáles son sus responsabilidades y límites dentro de la empresa y que las decisiones que este tome sean siempre en favor de la misma.

La creación de sistemas de información eficaces, que ayuden al correcto desenvolvimiento de las actividades que se realicen en el interior de la empresa, son considerados sistemas de información.

Toda información que sea difundida dentro de la empresa y sea de uso de todos sus miembros puede ser escrita tales como, letreros en paredes, manuales de producción, reglamento interno, etc. Por otra parte también se cuenta con herramientas de información

intangibles como los medios de comunicación electrónica, dentro de esta sección se pueden mencionar a los correos electrónicos y mensajería por teléfonos celulares, utilizados con el fin de guiar al empleado con las directrices necesarias para que lleve a cabo sus actividades.

El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal, ya que este es un factor muy importante para mantener al personal capacitado y motivado dentro de su área de trabajo.

Ahora es importante mencionar que si una empresa no cuenta con un manual de procesos de producción corre el riesgo de que las responsabilidades se confundan o que sean compartidas sin que exista la necesidad de hacerlo, por otra parte surge también la problemática de que no haya reglas, generando que no haya un control eficaz de las actividades.

Si una empresa no tiene un proceso de producción establecido, es importante considerar que llegado a un punto determinado se debe implementar su propio manual de procesos de producción.

Un manual de procesos es una herramienta muy útil y correctamente utilizada facilitará el crecimiento eficiente de una empresa.

Un manual de procesos tiene un contenido extenso, es considerado un documento detallado e integral que comprende, en forma ordenada y sistemática, disposiciones, obligaciones responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que realizan en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos, servicios, etc.

Para que un manual de procesos funcione adecuadamente se tienen que responder a estas preguntas ¿Quién? ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Para qué?, ¿Por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

El manual de procesos de producción es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente, tomando como base los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen no es más que el establecimiento de normas, obligaciones y responsabilidades orientadas para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales ni profesionales de cada uno de los empleados de una empresa.

Los empleados de una empresa son autónomos, pero un manual de procesos de producción ayuda a la toma de decisiones más acertadas, quienes se apoyarán en las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, (Solano, 2011), obligaciones que cada uno de los cargos establece, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

El manual de procesos incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones, documentos necesarios para realizar las actividades, máquinas o equipo de oficina que nos servirán como apoyo para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Dentro de los manuales de procesos se encuentra consignada y transmitida la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas que conforman una empresa, esta facilita las labores de auditoría, la evaluación de desempeño, control interno y la vigilancia, de los jefes a sus empleados para poder conocer si el trabajo que se está realizando es el adecuado. El manual de procesos de producción al igual que el de funciones son vitales, porque son creados para optimizar actividades del trabajo habitual además de proporcionar pautas para estandarizar tareas y hacerlas más productivas, consideramos que estos manuales deben estar acompañados de talleres de capacitación y que cuenten con el apoyo del área de Talento humano. Es bueno que cuando un empleado nuevo ingresa a trabajar se le dé a conocer los manuales implementados y que estén en vigencia, de esta forma el empleado nuevo para leerlo y si tiene alguna duda pregunte a tiempo y de esa manera se evitaría muchos errores en la producción.

Se tiene que tomar en cuenta que hay que definir los estándares de calidad de los procesos de producción en el trabajo.

Establecer las políticas y lineamientos generales que deberán observarse en el desarrollo de los procesos es fundamental ya que sin estas directrices no se puede llevar un control de la producción en un determinado periodo de tiempo.

Para conocer las funciones de una manual de procesos de producción es necesario tener presente que es una herramienta necesaria para el aseguramiento de la calidad de los productos o servicios que se ofrece, un manual tiene que finalidad facilitar la identificación de los elementos básicos de los procesos, al especificar los procedimientos que lo integran ya sean insumos, clientes o usuarios de los productos o servicios, los responsables del proceso, la normatividad, así como los indicadores que determinan si el resultado es acorde a lo planificado cumpliendo con los estándares de calidad especificados. (INC, 2019)

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial

de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido. (Unam, 2019)

“Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación”. (Mx, 2019)

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

Si una empresa ha tomado la decisión de implementar un manual de procesos de producción esta tendrá que tomar en consideración las ventajas de contar con dicho manual, con el fin de auxiliar la capacitación del personal, apoyo a la inducción al puesto, descripción detallada de las actividades de casa puesto, para facilitar la interacción de las distintas áreas de la empresa, también es necesario tener en cuenta que un manual de procesos ayuda a tener interrelaciones con las otras áreas de trabajo de la empresa de esta forma permiten que el personal conozca diversos pasos para el desarrollo de las actividades de rutina.

Es importante conocer que un manual permite una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información, proporcionando una descripción de cada una de las funciones al personal.

Los Manuales brindan una visión integral de la empresa al personal, haciendo referencia la información documental con el objetivo de fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.

La presentación de un manual de procesos es muy importante, ya que en ella se muestra la imagen corporativa, como el logo de la misma, el nombre de la empresa, su nombre comercial si lo tuviese, lugar y fecha de la elaboración del manual, responsables de la revisión y la autorización del manual, carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, índice de capítulos que forman el manual, diagramas y anexos.

Un manual debe estar escrito en hojas intercambiables para su revisión y que sea más fácil su actualización en tamaño carta u oficio, se debe utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas, utilizar separadores de divisiones para los capítulos y secciones del manual.

1.2. Marco Referencial

Tarea: "Conjunto de actividades y operaciones que se llevan a cabo en el ámbito de un puesto de trabajo, para conseguir cada uno de los objetivos esenciales y básicos del puesto, siguiendo determinadas instrucciones, recomendaciones y normas" (Roig, 1996, p.33).

Procedimiento: "Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso".
(2015 Español, ISO 9000, 2005)

Manual de procesos: Es una herramienta que le permite a la empresa, reunir una serie de actividades que están enfocadas a mejorar la organización dentro de la misma y también busca ofrecer un servicio de calidad a los clientes, buscando así alternativas para mejorar la satisfacción del cliente. (2015 Español, ISO 9000, 2005)

Proceso: "Se denomina proceso técnico al conjunto de procedimientos sistematizados que, organizados en el tiempo por fases o etapas sucesivas, deben aplicarse para la obtención de un resultado determinado". (Significados.com, 2019)

“Manual: Carpeta o fólder propio de un área que puede estar compuesto por procedimientos, instructivos, formatos, y otros documentos del Sistema de Gestión de Calidad”. (2015 Español, ISO 9000, 2005)

“Actividad: Es la más pequeña acción ejecutada por una persona, es todo lo que las personas realizan diariamente en todo momento en la empresa”. (2015 Español, ISO 9000, 2005)

Control: “Acción que busca minimizar riesgos, analizar el desempeño de las operaciones en búsqueda del resultado esperado, para adoptar medidas preventivas”. (2015 Español, ISO 9000, 2005)

Eficacia: “Capacidad de producir resultados en un tiempo determinado”. (2015 Español, ISO 9000, 2005)

Eficiencia: “Maximización de los recursos empleados para generar productos o servicios”. (2015 Español, ISO 9000, 2005)

Diagrama de flujo: Representación gráfica de un proceso o procedimiento que permite la observación sistémica de su ejecución, mostrando la lógica y dinámica de la secuencia de un trabajo. (2015 Español, ISO 9000, 2005)

Manuales de Organización

Los manuales de organización son aquellos que se encargan de detallar de forma sistémica los procesos, procedimientos y gestión de las empresas. Es decir, se expone la jerarquía de la organización, detallando la estructura y los roles y actividades que se desarrollan en las diferentes áreas. (Unam, 2019)

Varios autores nos dan a conocer los tipos de manuales, entre los que podemos citar el manual departamental, que como su nombre lo indica profundiza las actividades llevadas a cabo dentro de cada departamento de una empresa, se enfoca en los empleados a

regular las tareas que deben realizar acorde al puesto y que se pueda asignar el trabajo a cada departamento de la forma más eficiente posible.

También se habla del manual de política, el cual como característica no es totalmente formal por su contenido, y su objetivo es dirigir y controlar una empresa, es decir podemos entender el manual de política como aquel que regula la dirección de una organización.

También podemos citar los manuales financieros los cuales se encargan de controlar los bienes pertenecientes a una empresa, este manual suele ser utilizado en el departamento de contabilidad, generalmente va dirigido al tesorero de la propia empresa.

Los manuales de procedimientos son muy importantes dentro de una organización, este se encarga de enlistar los pasos que han de seguirse para poder realizar una determinada actividad o emprender una nueva técnica de producción.

Un manual muy utilizado es el manual de técnicas estos manuales son parecidos a los de procedimientos, pero en este caso, estos manuales se encargan de detallar de forma muy minuciosa los pasos que deben realizarse al momento de realizar las diferentes actividades dentro de cada departamento que conforman una empresa, de esta forma se consigue desarrollar tareas concretas de manera adecuada y optimizando recursos.

El manual múltiple es caracterizado por atender cuestiones de diversa índole. Algunas de estas cuestiones presentan las normas generales y describen los procesos y políticas de la empresa de forma clara y concisa.

Los manuales de puestos son unos de los más conocidos y de seguro son utilizados por la mayoría de empresas, pues estos manuales explican de forma específica cuáles son las funciones y características que corresponden a cada puesto de la empresa. Este manual

se encarga de detallar las funciones, obligaciones y responsabilidades de un puesto de trabajo dentro de la organización.

1.3. Marco legal

1.3.1. La Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 11 literal 2, nos dice, que las personas son iguales y gozan de los mismos derechos, deberes y oportunidades, por lo tanto se ha citado esta parte de la Constitución para poner a consideración que todos los ecuatorianos tienen las mismas oportunidades e igualdad de condiciones.

En la segunda sección de la Constitución que menciona el ambiente sano, podemos decir que la que en su Art. 14 la población tiene derecho a vivir en un ambiente sano y equilibrado que garantice el buen vivir y prevenir el daño ambiental, es decir toda la población está llamada a cuidar el entorno donde reside, es muy importante este artículo con relación a la producción a la que se dedica la empresa Structural, ya que busca reducir el impacto ambiental en todas las formas posibles, al utilizar productos para la elaboración del calzado deportivo que sean amigables con el medio ambiente.

Según la Constitución del Ecuador en su tercera parte, menciona en su Art. 16 literal 2, que sus habitantes tendrán acceso a la tecnología y comunicación universal, se considera que es un elemento muy importante para la empresa Structural ya que mediante los medios de comunicación y medios tecnológicos se puede mostrar los productos elaborados y llegar a todos los rincones del mundo.

En la Constitución del Ecuador menciona una parte muy importante en su octava sección y corresponde al trabajo y seguridad social, en su Art. 33 menciona que el trabajo es un derecho y un deber social, y además es una fuente de realización personal.

Dentro de esta misma sección en su Art. 34 la constitución muestra que la seguridad social es un derecho irrenunciable el cual el Estado garantiza que este derecho sea obligatorio, equitativo y eficiente, dado esta pauta es importante incluir estos artículos dentro de este marco legal, ya que la empresa Structural en su producción tiene la colaboración de 3 empleados los cuales tienen las garantías de seguridad y salud social, lo cual les permite tener un seguro y prestaciones como la ley así lo determina.

1.3.2. Código de trabajo

Según el código de trabajo en sus disposiciones fundamentales, en su Art. 3 menciona que en el país existe libertad de contratar personas que estas a su vez, por voluntad propia realicen actividades lícitas y que estas actividades sean remuneradas acuerdo a la ley.

Partiendo de este artículo la empresa Structural, ha contratado los servicios de 3 empleados los cuáles se encargaran de la elaboración del calzado deportivo y demás actividades que se requieran con el fin de tener un producto terminado y que luego será puesto a la venta al público.

Según el Código de Trabajo en su Art. 8 muestra como regla general que el contrato individual es un convenio que compromete a una persona prestar sus servicios lícitos y personales con una remuneración fijada de acuerdo a la ley y por otra parte figura otra persona en calidad de empleador, basados en esta mención la empresa se ha visto en la obligación y responsabilidad de elaborar contratos para sus empleados sustentándose en la base legal vigente.

Art. 61.- Cómputo de trabajo efectivo este artículo nos manifiesta la jornada laboral que tienen que cumplir los empleados según como determina la ley y como debe constar

por escrito en el contrato respectivo el trabajador tendrá una jornada diaria de actividades de 8 horas, con dos días de descanso obligatorio a la semana.

También es necesario poner a consideración lo que nos dice el artículo Art. 63.- Exhibición de horarios de labor.- En todo establecimiento de trabajo se exhibirá en lugar visible la jornada laboral de sus empleados, así como el de los servicios de turno si es que la empresa así lo requiera. Todas las alteraciones que sufran en las jornadas de labores tendrán que ser notificadas a tiempo para no alterar las labores de cada uno de sus empleados, el o los trabajadores tendrán derecho a conocer oportunamente las horas fijadas de inicio y fin de su turno.

1.3.3. Ley de compañías

La ley de compañías de Ecuador nos menciona en el Art. 3, que se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías que sean contrarias al orden público, las que no tengan un objeto real de funcionamiento y que sobretodo sean lícitas.

Toda compañía que sea formada en Ecuador estará domiciliada donde se haya determinado según constará en el contrato constitutivo, además tendrá como su domicilio principal el país donde se originó, según menciona el art. 4 y art. 5, de la Ley de Compañías de Ecuador.

Según el art. 6 de esta misma ley nos dice que toda compañía formada en el país tendrá un representante legal, quién es el que se encargará de contestar las demandas y cumplir con las obligaciones que esta requiera.

Basados en las leyes, normas y reglamentos que anteceden este documento, tomando como base La Constitución de la República del Ecuador, la empresa STRUCTURAL, considera ver la posibilidad de una estudio para contar con un manual de procesos para la optimización de su departamento de producción.

1.3.4. Marco temporal espacial

Temporal: Este manual será elaborado en el segundo trimestre del año 2019

Espacial: Este manual será realizado en la ciudad del Distrito Metropolitano de Quito en el barrio de Solanda sector 1, ubicado al sur de la urbe.

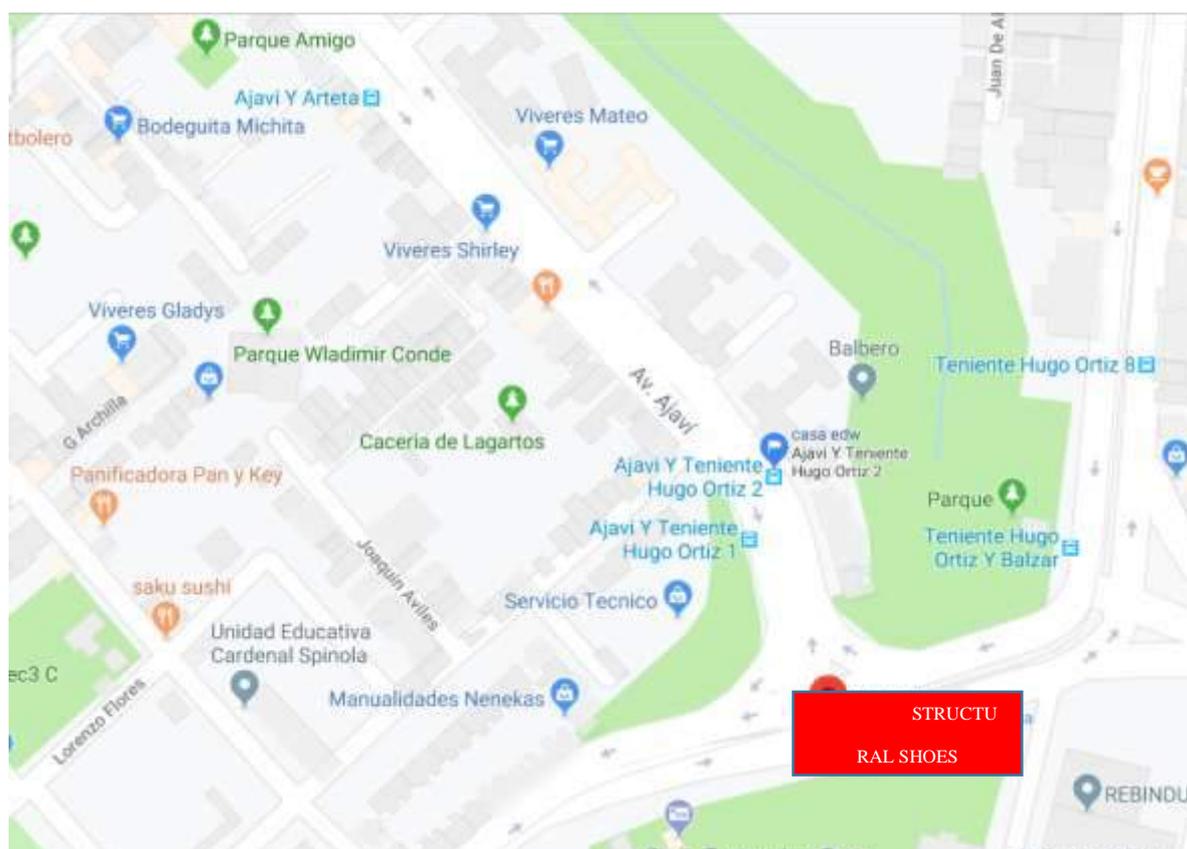


Figura 2 Ubicación geográfica Structural
Elaborado por: Lucero, E. (2019) 1
Fuente: Empresa Structural

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. CONCEPTO

El diagnóstico situacional es el estudio del medio donde se desenvuelve la empresa en un momento determinado, es importante tomar en cuenta los factores internos y externos que intervienen en el entorno de la empresa ya que estos nos ayudarán a tomar decisiones en el futuro.

2.1.1. Definiciones

Oportunidades: Las oportunidades son situaciones que se pueden considerar ventajosas para la empresa y que influyen de manera positiva al desarrollo de la misma.

Amenazas: Las amenazas son situaciones negativas, que no favorecen, se presentan como una barrera en las actividades de la empresa. Se pueden considerar factores de riesgo para el desarrollo de un negocio e incluso su competencia y permanencia en el mercado.

Fortalezas: Las fortalezas son habilidades o destrezas con las que cuenta la empresa y que le brindan una mejor posición frente a sus competidores. Las fortalezas en una empresa pueden ser su adecuado manejo de procesos y recursos con lo cual le otorga resultados positivos y favorables.

Debilidades: Las debilidades son falencias o carencias que se presentan en la empresa, las cuales actúan de manera negativa. En una empresa las debilidades pueden ser la falta de recursos, falta de capacidades, problemas operativos; estos aspectos afectan el desempeño de las actividades de la empresa y su posición en el mercado.

2.1.2. Importancia

En el análisis situacional de una empresa podemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Punto de inicio para la planificación estratégica, lo que nos permite tomar decisiones a futuro para el mejoramiento de la empresa.

Ayuda a la recopilación de información interna y externa de la empresa para su posterior análisis y toma de decisiones.

Nos muestra la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la empresa.

Nos permite establecer la relación de la empresa con sus clientes, proveedores y competencia en el mercado.

2.1.3. Partes del análisis situacional

Para el estudio del análisis situacional se lo ha dividido en tres partes y estas son:

Macroambiente o también conocido entorno general: El cual estudia los escenarios económico, social, escenario cultural, escenario político, escenario tecnológico, escenario ecológico, seguridad pública y escenario internacional.

Microambiente o entorno específico: El cual se encarga del estudio de clientes, proveedores, competencia y estudio de organizaciones que actúan en el sector.

2.1.4. Empresas Relacionadas

Para la producción de calzado deportivo es necesario conocer a las empresas con las que nos podemos relacionar con el fin de satisfacer nuestras necesidades ya sean estas biológicas como la alimentación, el vestido y la salud.

Este tipo de empresas pueden ser textiles, las cuales nos proveen de materia prima para la producción del calzado deportivo, ropa de trabajo etc.

Los supermercados por su parte nos proveen de alimentos y demás productos de consumo humano.

Las casas de salud nos ayudan a mantenernos saludables y las empresas de seguridad y salud ocupacional se encargan de brindarnos capacitación e implementos de seguridad industrial para todos los miembros de una empresa.

Por otra parte la relación con empresas del sector financiero como son los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito, quienes nos ayudan a cubrir ciertos menesteres económicos tales como préstamos a los microempresarios, tasas de interés bajo para emprendedores, apertura de cuentas bancarias, entre otros servicios.

Es necesario tener en cuenta que todas las empresas antes mencionadas pueden convertirse en nuestras aliadas y facilitar el desarrollo de nuestra empresa desde su posición como factores externos.

Ambiente interno o empresa: El cual se encarga del estudio en el aspecto organizacional, área Administrativa, área de producción, área de marketing, área de finanzas, área de recursos humanos, capacidad directiva.

También refieren a todas las cosas que están dentro de la empresa y bajo su control, sin importar si son tangibles o intangibles.

Estos factores se los clasifica en fortalezas y debilidades, como se ha explicado anteriormente decimos que si un elemento proporciona efectos positivos a la empresa, es considerado como una fortaleza y si un elemento impide el desarrollo normal de la empresa, es considerada como una debilidad, la misma que a su tiempo tendrá que ser subsanada.

Los factores internos determinan el avance de una empresa y hace que esta sea autónoma en la toma de decisiones en respuesta al entorno donde se desarrolla.

Se ha recopilado los factores externos e internos de la empresa Structural y lo representaremos de esta forma.

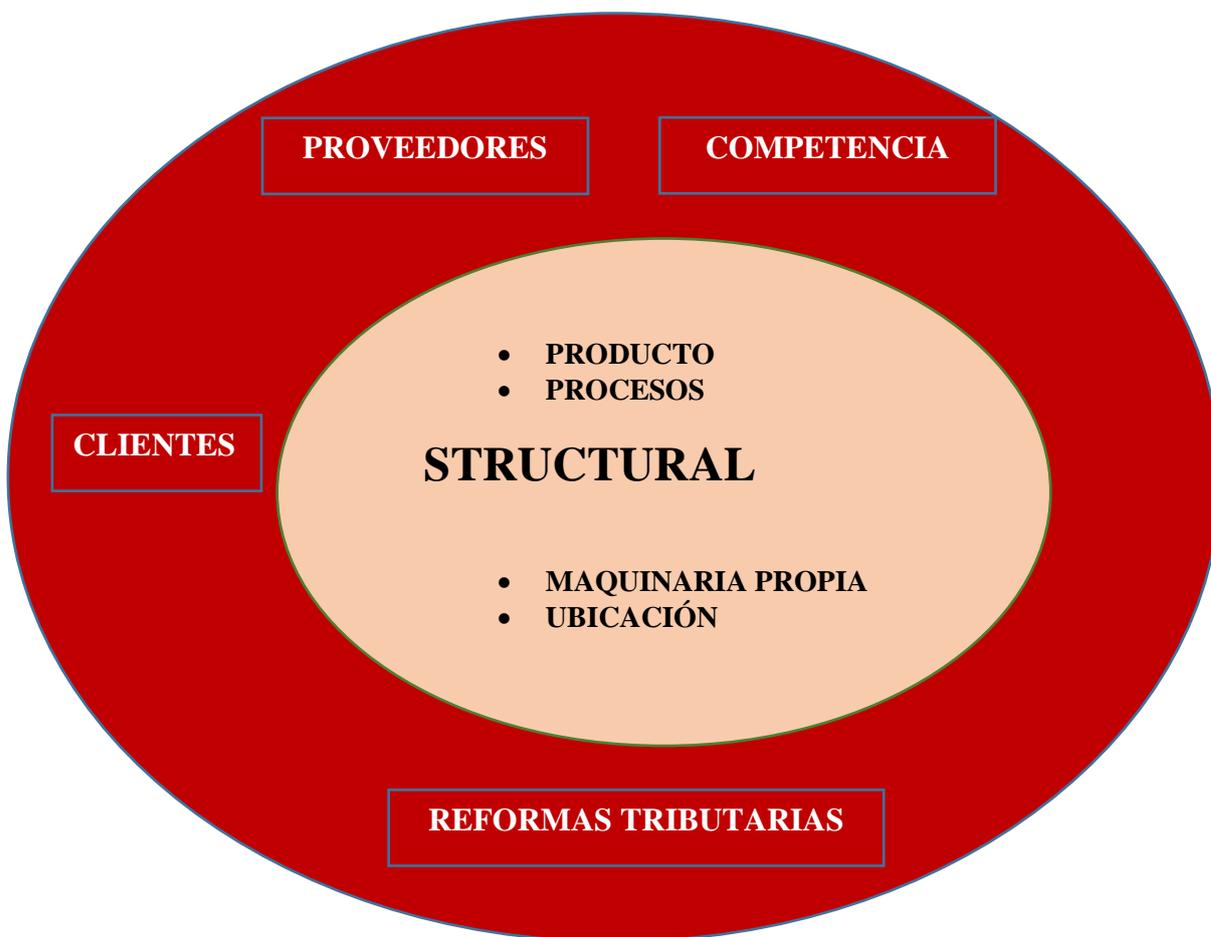


Figura 3 FODA
LUCERO, E. (2019) 2
Fuente: Empresa Structural

Para la elaboración del FODA, para la empresa Structural se ha tomado en cuenta los factores externos e internos que de una u otra forma intervienen en el desarrollo de la empresa en el entorno donde se desenvuelve.

Como factor interno se puede citar el producto de la empresa Structural, es el calzado que esta elabora, sus diseños innovadores y exclusivos, propios de la marca hacen que sean más aceptados por sus clientes, es considerado como la principal fortaleza para la

empresa, otro factor interno muy importante para la empresa son sus empleados, la empresa cuenta con personal calificado, capacitado y con vasta experiencia en la elaboración de calzado, lo que hace que el producto final sea de calidad garantizada.

La infraestructura de la empresa Structural juega un papel muy importante al momento de elaborar el calzado, ya que esta cuenta con maquinaria propia y lista para operar durante la jornada diaria de trabajo.

La empresa estructural cuenta con un factor interno muy importante y esta es su ubicación, ya que la misma se encuentra en el Distrito Metropolitano de Quito, al sur de la misma en el barrio Solanda, este sector es muy conocido por los habitantes del sur de la urbe, es considerado como una fortaleza para la empresa ya que es fácil de ubicar, por sus calles principales y avenidas atraviesan varias líneas de buses, lo que hace muy fácil su acceso, por otro lado esta ciudadela cuenta con todos los servicios básicos como son energía eléctrica, agua potable, alcantarillado, internet etc., elementos muy importantes para la elaboración y comercialización del calzado.

La atención al cliente es un factor interno relevante y muy positivo para la empresa, ya que sus empleados con la calidad en la atención que ofrecen, fidelizan a los clientes y estos a su vez recomiendan a futuros clientes, lo cual ayuda al crecimiento de la empresa.

Las debilidades en la empresa Structural también son latentes y necesitan la misma atención que sus fortalezas, es necesario saber las debilidades de la empresa para poder tomar decisiones y controlarlas de a poco y eliminarlas paulatinamente.

Structural es una marca nueva en el mercado por lo que la hace poco conocida y esto se considera como una debilidad, ya que es muy difícil adaptarse en el mercado y ser competitivo, las mayoría de personas optan por las marcas tradicionales, lo que dificulta que la marca sea reconocida y no ser utilizada por un grupo mayoritario de consumidores.

Si bien es cierto la empresa Structural cuenta con maquinaria propia lo que se denomina una fortaleza, pero su producción es limitada, al no ser una maquinaria de última tecnología esto se convierte en una debilidad, al no producir la cantidad necesaria para satisfacer la demanda de sus clientes.

Esta empresa además no cuenta con un manual de procesos de producción esto es un factor interno desfavorable, ya que no existen responsabilidades ni obligaciones sentadas por escrito, lo que dificulta delegar actividades a sus empleados, llevar un control en el tiempo de elaboración del calzado entre otras situaciones que no favorecen al buen desempeño de las actividades dentro de la empresa.

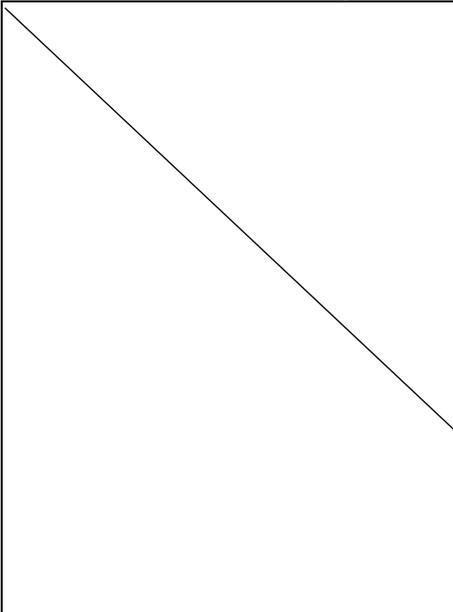
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • DISEÑOS INNOVADORES • PERSONAL CALIFICADO • MAQUINARIA PROPIA • UBICACIÓN PRIVILEGIADA • PRODUCTO ELABORADO CON MATERIAL DE ALTA RESISTENCIA Y CALIDAD • CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN AL MERCADO 	<ul style="list-style-type: none"> • PRESTAMOS BANCARIOS PARA CRECIMIENTO DE LA EMPRESA • SECTORES DE LA CIUDAD NO ATENDIDOS • EVENTOS Y FESTIVALES DE SKATE, DONDE SE EXIBE EL PRODUCTO • PROVEEDORES NACIONALES Y DISPOSICIÓN DE MATERIA PRIMA • IMPORTACIONES DE CALZADO DEPORTIVO SON DE BAJA CALIDAD
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • LA MARCA ES POCO CONOCIDA • ES UN PRODUCTO NUEVO EN EL MERCADO • SE CUENTA CON MAQUINARIA BÁSICA PARA LA ELABORACIÓN DEL CALZADO • NO CUENTA CON UN MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN • ASIGNACIÓN DE VARIAS ACTIVIDADES A UN SOLO EMPLEADO 	<ul style="list-style-type: none"> • LA COMPETENCIA CON PRECIOS MAS BAJOS • AUMENTO DE LA DEMANDA Y POCA OFERTA • TECNIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA • INGRESO DE FÁBRICAS TRANSNACIONALES AL PAÍS.

Figura 4 Matriz Foda de la Empresa Structural y Resumen

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 3

Fuente: Empresa Structural

Tabla 1 Matriz Estratégica

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. DISEÑOS INNOVADORES</p> <p>F2. PERSONAL CALIFICADO</p> <p>F3. MAQUINARIA PROPIA</p> <p>F4. UBICACIÓN PRIVILEGIADA</p> <p>F5. PRODUCTO ELABORADO CON MATERIAL DE ALTA RESISTENCIA Y CALIDAD</p> <p>F6. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN AL MERCADO</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. LA MARCA ES POCO CONOCIDA</p> <p>D2. ES UN PRODUCTO NUEVO EN EL MERCADO</p> <p>D3. SE CUENTA CON MAQUINARIA BÁSICA PARA LA ELABORACIÓN DEL CALZADO</p> <p>D4. NO CUENTA CON UN MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN</p> <p>D5. ASIGNACIÓN DE VARIAS ACTIVIDADES A UN SOLO EMPLEADO</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. PRESTAMOS BANCARIOS PARA CRECIMIENTO DE LA EMPRESA</p> <p>O2. SECTORES DE LA CIUDAD NO ATENDIDOS</p> <p>O3. EVENTOS Y FESTIVALES DE SKATE, DONDE SE EXIBE EL PRODUCTO</p> <p>O4. PROVEEDORES NACIONALES Y DISPOSICIÓN DE MATERIA PRIMA</p> <p>O5. IMPORTACIONES DE CALZADO DEPORTIVO SON DE BAJA CALIDAD</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. DAR EL VALOR AGREGADO A NUESTRA MARCA. 2. IMPULSAR LA MUESTRA DEL PRODUCTO CON NUESTRO VALOR AGREGADO. 3. PROMOCIONAR NUESTRI PORDUCTO EN FORMA FISICA Y DIGITAL 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. IMPLEMENTAR UN MANUAL DE PORCESOS DE PRODUCCIÓN, 2. LOGAR CONTACTOS CON INVERSIONISTAS POTENCIALES. 3. ENTREGA A DOMICILIO, PARA MOSTRAR EL PRODUCTO Y LA CALIDAD DEL PRODUCTO
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. LA COMPETENCIA CON PRECIOS MAS BAJOS</p> <p>A2. AUMENTO DE LA DEMANDA Y POCA OFERTA</p> <p>A3. TECNIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA</p> <p>A4. INGRESO DE FÁBRICAS TRANSNACIONALES AL PAÍS.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. LOGRAR LA CAPTACIÓN DE LOS CLIENTES PERSONALIZANDO EL PRODUCTO. 2. ATRAER A LOS CLIENTES CON PROMOCIONES E INCENTIVOS 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. LOGRAR EL RECONOCIMIENTO DE NUESTROS CLIENTES QUE NO HAN TENIDO ACCESO A MARCAS CONOCIDAS. 2. DAR A CONOCER NUESTRO PRODUCTO EN LUFARES DE RENOMBRE PÚBLICO, EVENTOS FERIAS, ETC.

Metodología

El elaborar un manual de procesos conlleva una serie de métodos y técnicas de rigor científico, en este capítulo se tratará este tema; sus bases principales son la observación, análisis y registro detallado de las actividades dentro del departamento operativo de la empresa STRUCTURAL.

La estructura en sí, es un conjunto ordenado que se compone de elementos, que forman un proceso, dichos elementos están interrelacionados entre sí, y se puede decir que la ausencia de una de ellas no permite el correcto desenvolvimiento de los objetivos propios de la empresa.

Parte del principio de que los procedimientos constituyen la expresión operativa de la empresa su desarrollo permite la organización y correcto desenvolvimiento, tiene como objetivo principalmente identificar los elementos básicos y la información necesaria para definir un proceso o rediseñar uno ya implantado.

Objetivos

Explicación del propósito que se pretende cumplir a través del manual de proceso.

Los objetivos son ordenara los datos obtenidos, recopilar información relevante y necesaria, la cual nos va a permitir monitorear y controlar el cumplimiento de la rutina de trabajo y evitar que la producción se la realice de manera arbitraria; minimizar la

Fuente: Empresa Structural

responsabilidad por errores; facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno; es necesario tener en cuenta que gracias a un manual de procesos, los empleados así como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando de manera uniforme; se pretende a través del manual de procesos, reducir los costos al aumentar la eficiencia de

producción, además de otras ventajas adicionales, como el orden en el espacio de trabajo, limpieza entre otros.

Contexto

La empresa STRUCTURAL fue creada en el año 2015, se encuentra situada en el Distrito Metropolitano de Quito, en el sector sur de la ciudad en el Barrio de Solanda, Sector 1, cuenta con Infraestructura propia, y maquinaria que es una gran ventaja en relación con la competencia.

Una de sus falencias se presenta esta empresa es la falta de un manual de procesos de producción, lo que ha venido ocasionando una serie de problemas

Diseño de la investigación

El método exploratorio se aplica en el problema de investigación con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior.

Los estudios exploratorios que se efectúan dentro de la empresa STRUCTURAL, obedece al objetivo de examinar un tema o problema y este es el caso de la ausencia de un manual de procesos de producción, tema importante y que no se lo ha tratado antes.

Al utilizar este método se pretende aumentar el grado de familiaridad con fenómenos desconocidos, obtener información que nos ayude a la elaboración del manual de procesos, determinando los problemas que suscitan al no contar con dicho manual y subsanarlos.

El diseño de la investigación también será cualitativo esta información será recabada basándose en la observación de comportamientos naturales, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados.

La empresa STRUCTURAL, mediante este diseño cualitativo pretende analizar el conjunto del discurso entre los sujetos y la relación de significado para ellos, según contextos culturales, ideológicos y sociológicos. Si hay una selección hecha en base a algún parámetro, ya no se considerará cualitativo, se pretende construir el conocimiento gracias a las personas que forman parte de la empresa.

Métodos

El método inductivo y el método deductivo son dos enfoques opuestos a la investigación. Cada método tiene sus ventajas y su uso dependerá de la situación a investigar para la creación del manual de procesos.

El razonamiento deductivo funciona trabajando desde lo más general hacia lo más específico. Se puede comenzar pensando en una teoría sobre algún tema de interés en el caso de la empresa STRUCTURAL es la implementación de un manual de procesos de producción. Luego se reduce a alguna hipótesis específica que se quiera probar.

Por su lado, el método inductivo trabaja de modo opuesto: se empieza desde lo más específico hasta las generalizaciones y teorías más amplias. En el razonamiento inductivo, se comienza con unas observaciones y medidas específicas para llegar a unas conclusiones generales.

Preparación del Proyecto

Se ha recabado los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

Propuesta técnica, (que debe de incluir): Antecedentes: recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad., naturaleza: tipo de manual que se pretende realizar, justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará, a la organización, recursos: requerimientos

humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo, costo: estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución, estrategia: ruta fundamental necesaria para orientar los recursos de acción y asignación de recursos e información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Técnica

La técnica que utilizará la empresa Structural para recabar información será la entrevista que consta de seis preguntas elaboradas, son preguntas abiertas lo cual nos permite tomar mucha más información, que lo contrario a un banco de preguntas donde sus interrogantes son preguntas cerradas.

Nuestra entrevista consta de seis preguntas dirigidas al propietario de la empresa **STRUCTURAL**.

Se puede revisar su contenido y respuestas en el anexo 1 de este documento.

Una vez realizada la entrevista se muestra los resultados mediante una tabla que contiene las preguntas y respuestas ubicadas en los casilleros, los cuales se han dividido en tres parámetros, según la respuesta proporcionada por el propietario de la empresa, estas han sido clasificadas en respuestas positivas, respuestas neutrales y respuestas negativas, se ha considerado poner en color verde las respuestas positivas, en color naranja las respuestas consideradas neutrales y para finalizar las respuestas negativas serán en color rojo.

Los resultados se podrán visualizar en la siguiente tabla los cuales contienen los colores y el significado que se le otorgó a cada respuesta.


Color verde:
Respuesta Positiva


Color verde:
Respuesta Neutral


Color verde:
Respuesta Negativa

Tabla 2 Resultados de la entrevista

PREGUNTAS	RESPUESTA POSITIVA	RESPUESTA NEUTRAL	RESPUESTA NEGATIVA
¿Ha trabajado en la industria relacionada con el calzado antes?		No mi formación profesional es parvulario	
¿Cuáles son las principales dificultades que ha tenido que afrontar dentro de su empresa?	La falta de conocimiento administrativo, todo lo desarrollado ha sido de manera empírica		
¿Considera necesario que se cree un manual de procesos para ponerlo en marcha en su empresa?	Es muy necesario ya que no se tiene la experticia necesaria para poder tener un control en la producción del calzado		
¿Ha manejado equipos de trabajo en el desempeño de alguna actividad similar a la que realiza actualmente?	Tome un curso de elaboración de calzado, donde pude operar máquinas que elaboran calzado		
¿Considera que sus gastos para poner en marcha su negocio son demasiado excesivos?			Si la razón es que varía la compra del material cada mes y no hay un control de esas compras
¿Qué resultado espera obtener con la creación de un manual de procesos?	Que el área de producción tenga un orden y control de las actividades		

LUCERO, E. (2019) 5

Fuente: Empresa Structural

Conclusiones de las Entrevista

Una vez analizada la entrevista se ha llegado a tener en cuenta ciertos factores que inciden de manera directa para la creación de un manual de procesos, uno de los factores más fuertes es tener un orden en las actividades que se realizan en la empresa.

Al identificar que cuatro de las preguntas formuladas en la entrevista son positivas, una neutral y solo una es negativa se han puesto en consideración las siguientes conclusiones.

La persona entrevistada piensa que es necesario mantener el orden y control en el departamento de producción de calzado.

Fijar directrices que sirvan para efectuar de forma eficiente los procesos de fabricación del calzado deportivo.

Tener una herramienta de inducción que capacite al nuevo personal que se vincule a la empresa en las actividades que a este se le encomendarán.

Con la creación de un manual de procesos de producción, la empresa STRUCTURAL podrá realizar un monitoreo y control periódico de su materia prima, tiempo de producción entre otros.

En calidad de propietario de la empresa STRUCTURAL, el entrevistado opta por la creación de un manual de procesos de producción.

MANUAL DE PROCESOS

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

Presentación de la propuesta

ÍNDICE

Tabla 3 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL	FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN	Nro. DE REVISIÓN		001
ÍNDICE				
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA				30
INTRODUCCIÓN				31
OBJETIVOS				32
ÁREA DE APLICACIÓN				33
RESPONSABLES				34
NORMAS Y POLÍTICAS				36
POLÍTICAS Y NORMAS DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA				38
POLÍTICAS Y NORMAS DE INVENTARIOS DE LA MATERIA PRIMA				39
POLÍTICAS Y NORMAS DE RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA E INSUMOS.....				40
POLÍTICAS Y NORMAS DE ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS.....				41
POLÍTICAS Y NORMAS DE ENTREGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS.....				42
ORDEN DE PEDIDO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS				43
POLÍTICAS Y NORMAS DE ENTREGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS.....				44
ORDEN DE TRABAJO.....				45
FLUJOGRAMAS.....				47
MODELADO O PATRONAJE				48

FLUJOGRAMA DE MODELADO O PATRONAJE.....	49
CORTE, TROQUELADO Y RECORTADO	50
FLUJOGRAMA DE CORTE, TROQUELADO Y RECORTADO.....	51
REBAJADO.....	52
FLUJOGRAMA DE REBAJADO.....	53
COCIDO Y GUARNECIDO	54
FLUJOGRAMA DE COCIDO Y GUARNECIDO	55
PARADO Y MONTAJE.....	56
FLUJOGRAMA DE PARADO Y MONTAJE	57
ACABADO Y EMPAQUETADO.....	58
ACABADO Y EMPAQUETADO.....	59

CLAVE DE LA FORMA	UNIDAD	PRODUCCIÓN
STK001	ELABORADO	EDWIN LUCERO
	REVISADO	ING. SAÚL PÉREZ
	AUTORIZADO	ING. SAÚL PÉREZ

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 1
Fuente: Empresa Structural

Tabla 4 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		002
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA					
<p>STRUCTURAL es una empresa cien por ciento ecuatoriana, dedicada a la elaboración de calzado deportivo con una trayectoria de 5 años, actualmente se encuentra ubicada en el barrio Solanda sector 1, al sur oeste del Distrito Metropolitano de Quito, su propietario y administrador es el Lic. Renato Chima Correa.</p> <p>Esta empresa dedica sus actividades comerciales a la producción de calzado para deporte extremo como es el Skate Boarding, es además promotor de eventos relacionados con este deporte como: ferias donde expone su producto, incentivos a sus participantes entre otras actividades que ayuden al desarrollo de la misma y del deporte en mención.</p> <p>Actualmente la empresa cuenta con un taller de producción del calzado donde se utiliza maquinaria de propiedad de la empresa, en donde laboran 3 empleados.</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK002		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 2

Fuente: Empresa Structural

Tabla 5 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		003
INTRODUCCIÓN					
<p>Este manual busca ser una herramienta importante y fuente de consulta para todas las personas del área de producción de la empresa STRUCKTURAL, tanto para jefes operativos, operarios o delegados encargados, que se dedican a la actividad de elaborar el calzado deportivo.</p> <p>Se sabe que el sector productor de calzado tiene una serie de operaciones manuales que se emplean en la fabricación del producto por lo tanto, el calzado deportivo tiene ciertas características que obligan a que su elaboración sea minuciosa y exhaustiva para su posterior evaluación y monitoreo del mismo.</p> <p>Mediante el manual y su implementación se pretende abaratar costos de producción, reducir tiempos de elaboración del producto y mantener el orden y seguridad de sus empleados.</p> <p>El sector del calzado en nuestro país tiene muchas debilidades, una de sus principales es la falta de materia prima que se produzca en el país y que esta sea de buena calidad, especialmente si se habla de pegamento, suelas, etc., así como también la falta de capacitación a las personas que se dedican a este oficio.</p> <p>Estos problemas se presentan en varios aspectos, siendo los más notables los de tipo organizacional y administrativo, lo antes mencionado es una desventaja que se presenta e impide que la industria del calzado sea más competitiva a nivel nacional.</p> <p>Estas razones se han convertido en la motivación para el propietario de la empresa STRUCKTURAL, para que decida implementar un control de procesos en la fabricación de calzado.</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK003		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 3

Fuente: Empresa Structural

Tabla 6 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		004
OBJETIVOS					
<p>OBJETIVO GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Incorporar en la empresa STRUCTURAL normas y reglamentos establecidos en el manual de procesos de producción. <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos a través de las normas y reglamentos establecidos en el manual para el mejoramiento de la producción de la empresa. Minimizar las actividades para mejorar la producción del calzado basado en lo establecido en el manual. Optimizar de recursos con el fin de abaratar costos de producción a la empresa. 					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK004		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 4

Fuente: Empresa Structural

Tabla 7 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		005
ÁREA DE APLICACIÓN					
<p>La implementación de este manual de procesos se enfoca al área de producción de la empresa STRUCTURAL; mismo manual servirá para clasificar las actividades y delegar funciones a cada empleado que labore dentro de esta área.</p> <p>El área de producción de la empresa STRUCTURAL, tendrá que seguir las normas y reglamentos que el manual así lo exige con el fin de cumplir con los objetivos propuestos en el mismo.</p> <p>Así mismo se encargará de llevar los procesos necesarios para la optimización de recursos de la empresa.</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK005		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 5

Fuente: Empresa Structural

Tabla 8 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL	FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN	Nro. DE REVISIÓN		006
RESPONSABLES				
<p>Para la gestión del manual de procedimientos se hace necesario definir responsabilidades, con el fin garantizar el cumplimiento de los objetivos del manual.</p> <p>El jefe de cada departamento de producción hasta su distribución es el responsables de hacer cumplir lo establecido en este manual.</p> <p>La gerencia de comercialización en colaboración con, el jefe de producción, son los responsables de la revisión, actualización del manual de acuerdo a las normas nacionales.</p> <p>La actualización se hará siempre y cuando existan modificaciones que se crean necesarias ya sea en la incorporación de nuevas exigencias por parte de sus clientes o nuevas normas que entren en vigencia.</p> <p>El jefe de producción debe planificar, coordinar y supervisar las actividades de producción según el manual de procesos con el objeto de dar cumplimiento a las metas establecidas dentro de su área.</p>				
CLAVE DE LA FORMA	UNIDAD	PRODUCCIÓN		
STK006	ELABORADO	EDWIN LUCERO		
	REVISADO	ING. SAÚL PÉREZ		
	AUTORIZADO	ING. SAÚL PÉREZ		

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 6
Fuente: Empresa Structural

Tabla 9 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN																
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019														
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		007														
RESPONSABLES																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">SUBPROCESO</th> <th>RESPONSABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Adquisición de materia prima</td> <td>Lic. Renato Chima (propietario)</td> </tr> <tr> <td>Recepción</td> <td>Sergio Jaqui</td> </tr> <tr> <td>Inventario</td> <td>Cristian Gándara</td> </tr> <tr> <td>Adquisición</td> <td>Sergio Jaqui</td> </tr> <tr> <td>Almacenamiento</td> <td>Sergio Jaqui</td> </tr> <tr> <td>Entrega</td> <td>Renato Chima</td> </tr> </tbody> </table>						SUBPROCESO	RESPONSABLE	Adquisición de materia prima	Lic. Renato Chima (propietario)	Recepción	Sergio Jaqui	Inventario	Cristian Gándara	Adquisición	Sergio Jaqui	Almacenamiento	Sergio Jaqui	Entrega	Renato Chima
SUBPROCESO	RESPONSABLE																		
Adquisición de materia prima	Lic. Renato Chima (propietario)																		
Recepción	Sergio Jaqui																		
Inventario	Cristian Gándara																		
Adquisición	Sergio Jaqui																		
Almacenamiento	Sergio Jaqui																		
Entrega	Renato Chima																		
CLAVE DE LA FORMA			UNIDAD	PRODUCCIÓN															
STK007			ELABORADO	EDWIN LUCERO															
			REVISADO	ING. SAÚL PÉREZ															
			AUTORIZADO	ING. SAÚL PÉREZ															

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 7

Fuente: Empresa Structural

Tabla 10 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		008
NORMAS Y POLÍTICAS					
<p>El presente manual de procesos servirá de guía cuando la empresa inicie su producción de calzado diariamente, este manual garantiza la evaluación al personal en sus actividades, valorar las actividades, los procesos y procedimientos, optimizando los recursos de la empresa</p> <p>NORMAS: Son reglas que deben ser respetadas, donde se permite ajustar según la necesidad conductas y actividades aplicadas a cada uno de los miembros de una organización, que garantizan el buen funcionamiento de la empresa.</p> <p>POLITICAS: Son principios que una empresa se compromete a cumplir son reglas y directrices que se enfocan en el comportamiento y el buen proceder de sus empleados, estos tiene la finalidad de establecer pautas de cómo se desarrollan las actividades y planes de acción dentro de la empresa y se logra a través de este manual.</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK008		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 8

Fuente: Empresa Structural

Tabla 11 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		009
NORMAS Y POLÍTICAS					
<p>El presente manual de procesos servirá de guía cuando la empresa inicie su producción de calzado diariamente, este manual garantiza la evaluación al personal en sus actividades, valorar las actividades, los procesos y procedimientos, optimizando los recursos de la empresa</p> <p>NORMAS: Son reglas que deben ser respetadas, donde se permite ajustar según la necesidad conductas y actividades aplicadas a cada uno de los miembros de una organización, que garantizan el buen funcionamiento de la empresa.</p> <p>POLITICAS: Son principios que una empresa se compromete a cumplir son reglas y directrices que se enfocan en el comportamiento y el buen proceder de sus empleados, estos tiene la finalidad de establecer pautas de cómo se desarrollan las actividades y planes de acción dentro de la empresa y se logra a través de este manual.</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK009		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 9

Fuente: Empresa Structural

Tabla 12 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		010
POLÍTICAS Y NORMAS DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA					
<p>La adquisición de materia prima será un factor importante que nos permite optimizar recursos de la empresa, la materia prima que se obtendrá tendrá que cumplir con las noemas de impuestas por la empresa (cuero de origen animal, y que sea producido localmente).</p> <ul style="list-style-type: none"> • El responsable de adquisiciones se pondrá en contacto con empresas relacionadas de venta de materia prima para calzado y solicitará cotizaciones, que luego serán analizadas en conjunto con el propietario de la empresa para tomar una decisión. • El responsable de adquisiciones pedirá una pequeña muestra de la materia prima para que sea evaluada y decidir si la empresa relacionada se convertirá en nuestro proveedor oficial. 					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK010		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 10

Fuente: Empresa Structural

Tabla 13 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		011
POLÍTICAS Y NORMAS DE INVENTARIOS DE LA MATERIA PRIMA					
<p>El control del inventario es un procedimiento muy importante, ya que optimiza el tiempo, la identificación oportuna de la materia prima o insumo y permitirá que los demás procedimientos dentro de la producción fluyan de manera uniforme y en el menor tiempo posible.</p> <p>El control de inventarios ayuda a la clasificación y distribución de los materiales para la producción del calzado.</p> <p>La revisión y codificación de la materia prima e insumos estará a cargo del auxiliar de bodega quién presentará un informe detallado de la materia prima e insumos que dispone la empresa en tiempo real.</p> <p>El auxiliar de bodega deberá llevar un control en una base de datos donde se irá alimentando el mismo acorde a las necesidades de la empresa.</p> <p>El ingreso y salida de la materia prima e insumos se registra de forma inmediata y ordenada por parte del auxiliar de bodega.</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK011		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 11

Fuente: Empresa Structural

Tabla 14 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		012
POLÍTICAS Y NORMAS DE RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA E INSUMOS					
<p>La materia prima e insumos recibida por nuestros proveedores puede recorrer distancias a nivel nacional de extremo a extremo del país, por vía terrestre o aérea, por lo que la recepción de los mismos debe ser un punto muy importante de este manual y tomado en consideración que el caso así lo amerita.</p> <p>La recepción de la materia prima e insumos es un proceso riguroso donde se verifica la calidad, caducidad y cantidad de ítems solicitados mediante la orden de pedido, de esto se encargará el personal especializado en el área.</p> <p>El auxiliar de bodega será el responsable de la constatación física con la documentación de pedido versus la materia prima e insumos entregados por el proveedor.</p> <p>Para finalizar el responsable de bodega es el responsable de finalizar la recepción de todo lo solicitado en el pedido.</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK012		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 12

Fuente: Empresa Structural

Tabla 15 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		013
POLÍTICAS Y NORMAS DE ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS					
<p>El almacenamiento o proceso de logística es el movimiento y ordenamiento de la materia prima para un fin, dichos movimientos tendrán que ser justificados con informes para la optimización de recursos.</p> <p>El auxiliar de bodega será el responsable de llevar un registro en la base de datos, identificar existencias para su posterior despacho de manera ordenada y eficiente.</p> <p>El proceso de almacenamiento estará a cargo del auxiliar de bodega, quien clasificará y ordenará en forma física la materia prima y ubicarla en el espacio físico predeterminado para cierta materia prima o insumo (piso, pallets y estanterías).</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK013		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 13

Fuente: Empresa Structural

Tabla 16 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		014
POLÍTICAS Y NORMAS DE ENTREGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS					
<p>El descargo de materia prima e insumos hacia otras áreas se dará a través de notas de pedidos y notas de entregas, en el cual se ven comprometidos el propietario de la empresa, auxiliar de bodega, jefe de producción, y jefe de bodega.</p> <p>El pedido de la materia prima o insumo debe ser despachado de manera ágil y oportuna, que procurará la optimización de tiempo y recursos.</p> <p>El jefe de producción será el que emita la orden de pedido según la producción así lo requiera.</p> <p>El auxiliar de bodega deberá verificar si el ítem solicitado se encuentra en existencia para luego proceder a la entrega de lo requerido, con la emisión de un documento de entrega donde consten las firmas y nombres de responsabilidad de entrega y recepción.</p> <p>Una vez que se haya entregado lo solicitado se actualizará la base de datos donde se verifican las unidades en existencia y si es necesario solicitar al proveedor un nuevo pedido, de esto se encargará el jefe de bodega.</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK014		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 14

Fuente: Empresa Structural

Tabla 17 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		015
ORDEN DE PEDIDO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS					
		ORDEN DE PEDIDO NRO. 001		FECHA: 28/06/2019	
CANTIDAD		MATERIA PRIMA O INSUMO		CANTIDAD ITEM ENTREGADO	
SOLICITADO POR:		ENTREGADO POR:		TOTAL:	
ALEJANDRO JACOME		SERGIO JAQUI		OBSERVACIONES:	
FIRMA:		FIRMA:			
CLAVE DE LA FORMA			UNIDAD		PRODUCCIÓN
STK015			SOLICITADO		EDWIN LUCERO
			REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ
			ENTREGADO		ING. SAÚL PÉREZ

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 15

Fuente: Empresa Structural

Tabla 18 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		016
POLÍTICAS Y NORMAS DE ENTREGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS					
<p>El descargo de materia prima e insumos hacia otras áreas se dará a través de notas de pedidos y notas de entregas, en el cual se ven comprometidos el propietario de la empresa, auxiliar de bodega, jefe de producción, y jefe de bodega.</p> <p>El pedido de la materia prima o insumo debe ser despachado de manera ágil y oportuna, que procurará la optimización de tiempo y recursos.</p> <p>El jefe de producción será el que emita la orden de pedido según la producción así lo requiera.</p> <p>El auxiliar de bodega deberá verificar si el ítem solicitado se encuentra en existencia para luego proceder a la entrega de lo requerido, con la emisión de un documento de entrega donde consten las firmas y nombres de responsabilidad de entrega y recepción.</p> <p>Una vez que se haya entregado lo solicitado se actualizará la base de datos donde se verifican las unidades en existencia y si es necesario solicitar al proveedor un nuevo pedido, de esto se encargará el jefe de bodega.</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK016		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 16

Fuente: Empresa Structural

Tabla 19 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		017
ORDEN DE TRABAJO					
<p>Una vez que un contrato se ha cerrado aceptando las condiciones tanto del cliente como de la empresa STRUCTURAL se procede a la elaboración de la Orden de Trabajo.</p> <p>La orden de trabajo generada es entregada al jefe de producción.</p> <p>Que una vez analizada la orden de trabajo por parte del jefe de producción.</p> <p>Verifica la materia prima que utilizará para cumplir con la orden de trabajo.</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK017		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 17

Fuente: Empresa Structural

Tabla 20 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		018
ORDEN DE TRABAJO					
					
		ORDEN DE TRABAJO NRO. 001	FECHA DE LA ORDEN DE TRABAJO: 28/06/2019		
CANTIDAD		CODIGO DEL CALZADO A PRODUCIR	PRODUCTO TERMINADO		
SOLICITADO POR:		ELABORADO POR:		TOTAL:	
CLIENTE		ALEJANDRO JÁCOME		OBSERVACIONES:	
		JEFE DE PRODUCCIÓN			
		FIRMA:			
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD	PRODUCCIÓN		
STK018		ELABORADO	EDWIN LUCERO		
		REVISADO	ING. SAÚL PÉREZ		
		AUTORIZADO	ING. SAÚL PÉREZ		

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 18

Fuente: Empresa Structural

Tabla 21 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		019
FLUJOGRAMAS					
<p>A continuación se presenta la simbología y su significado que se utilizará para la elaboración de los diagramas de flujo.</p> <p>Flujograma: Susesión de pasos lógicos que ayudan al fácil entendimiento de una actividad o proceso en forma oportuna.</p>					
	Indica el inicio o fin de un proceso				
	Indica cada actividad que necesita ser ejecutada				
	Indica un ponto de toma de decisión				
	Indica la dirección de flujo				
	Indica los documentos utilizados en el proceso				
	Indica una espera				
	Indica que el flujograma continua a partir de ese punto en otro circulo, con la misma letra o número, que aparece en su interior				
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK019		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 19

Fuente: Empresa Structural

Tabla 19: Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		019
MODELADO O PATRONAJE					
<p>Se toma en consideración los modelos solicitados según el cliente y mediante los códigos establecidos según el catálogo interno se dibuja el modelo en el cuero.</p> <p>Se alistan los materiales y herramientas necesarias, computadora papel, lápiz, marcadores, flexómetro, etc.</p> <p>Es de responsabilidad de todos los empleados, mantener en todo momento orden y limpieza</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK019		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 19

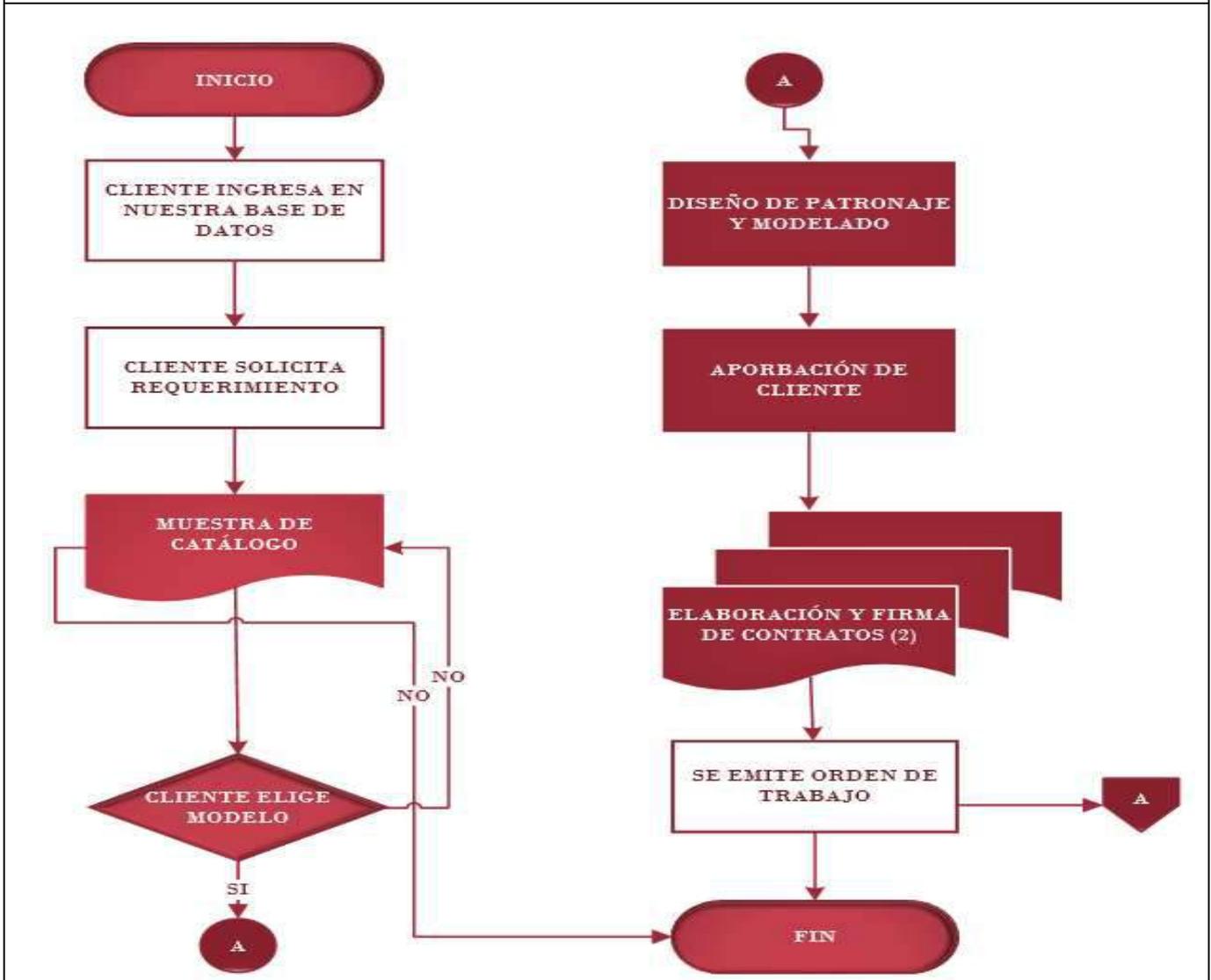
Fuente: Empresa Structural

Tabla 22 Plantilla de manual de proceso



STRUCTURAL	FECHA DE ELABORACIÓN		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	28	6	2019
ÁREA DE PRODUCCIÓN	Nro. DE REVISIÓN		020

FLUJOGRAMA DE MODELADO O PATRONAJE



CLAVE DE LA FORMA	UNIDAD	PRODUCCIÓN
STK020	ELABORADO	EDWIN LUCERO
	REVISADO	ING. SAÚL PÉREZ
	AUTORIZADO	ING. SAÚL PÉREZ

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 20
 Fuente: Empresa Structural

Tabla 23 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		021
CORTE, TROQUELADO Y RECORTADO					
<p>Después del diseño y elaboración de los patrones el cual dará vida al nuevo modelo que se dará al cuero para que se convierta en calzado, se procede al troquelado de las diferentes piezas diseñadas en el cuero.</p> <p>Este es un trabajo muy complejo ya que determina el modelo del calzado, ya que este da el valor agregado para los siguientes pasos, que son la guarnición y montaje.</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK021		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

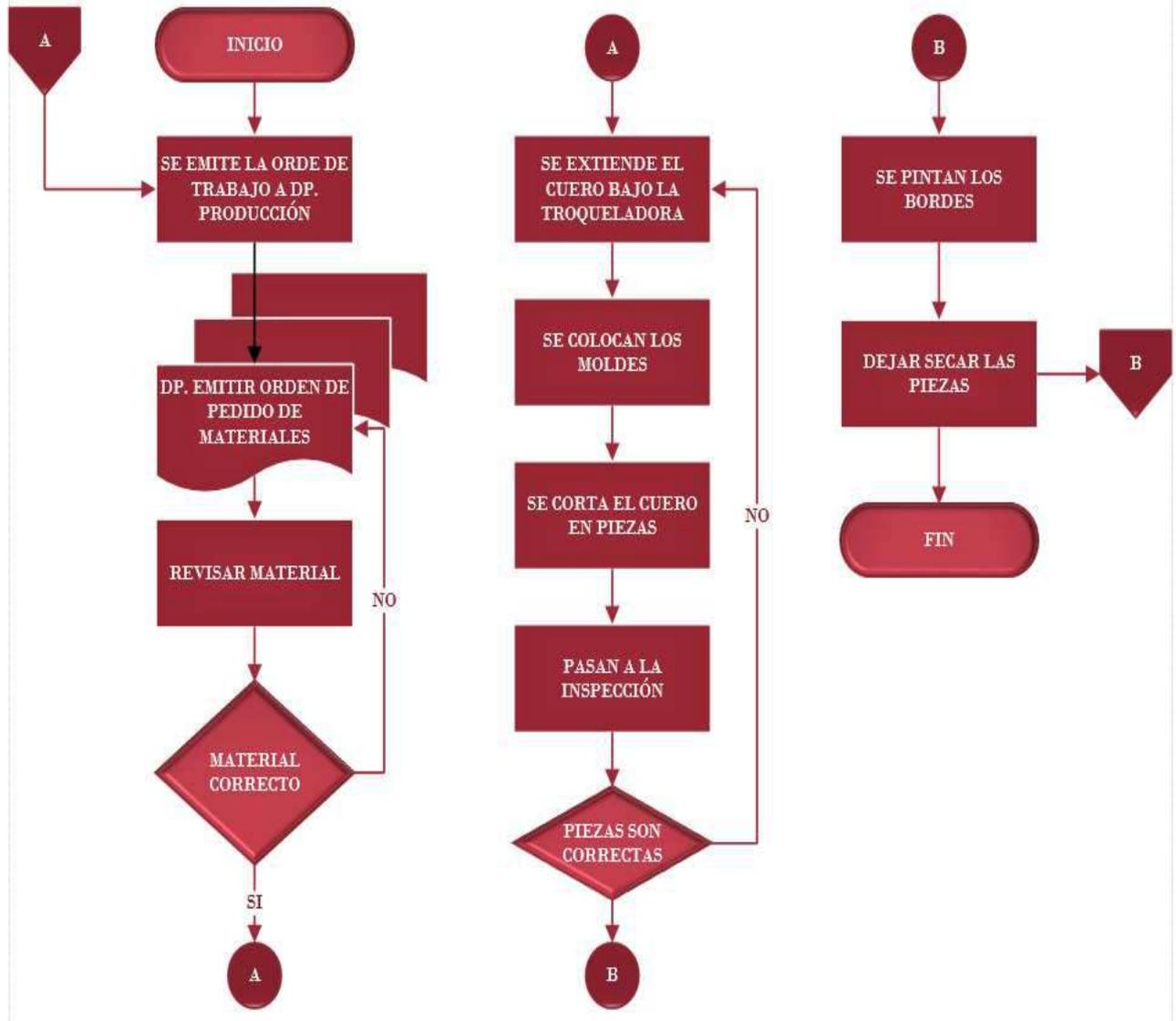
Elaborado por: Lucero, E. (2019) 21

Fuente: Empresa Structural

Tabla 24 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		022

FLUJOGRAMA DE CORTE, TROQUELADO Y RECORTADO



CLAVE DE LA FORMA	UNIDAD	PRODUCCIÓN
STK022	ELABORADO	EDWIN LUCERO
	REVISADO	ING. SAÚL PÉREZ
	AUTORIZADO	ING. SAÚL PÉREZ

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 22
 Fuente: Empresa Structural

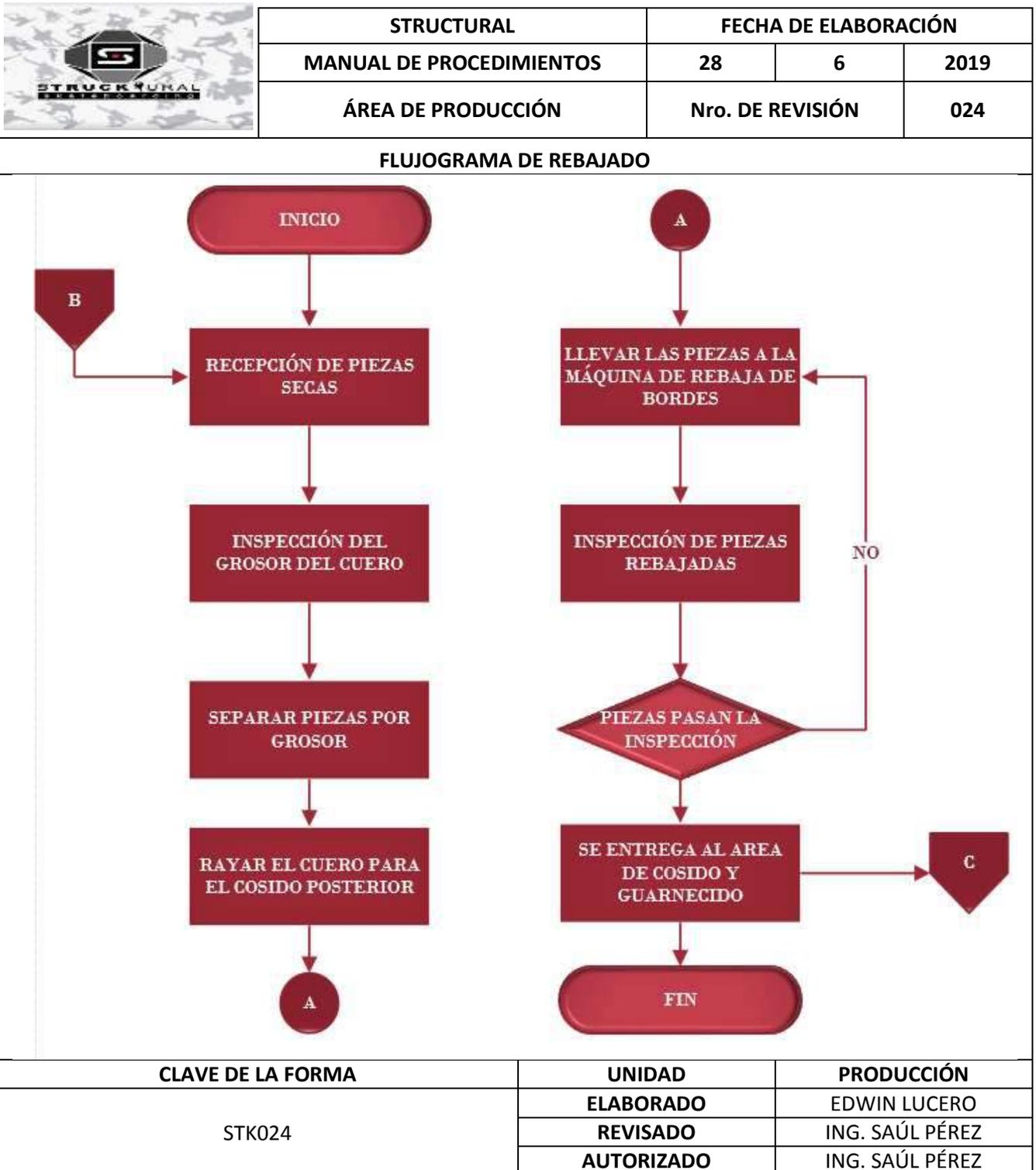
Tabla 25 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		023
REBAJADO					
<p>Después de que el cuero ha sido cortado según el diseño que se ha elegido se continua con el procedimiento de rebajado.</p> <p>Rebajado es el corte más fino que se da al cuero tanto en sus bordes y dobleces, figuras y detalles que van sobre el cuero, para dar un mejor acabado y darle su diseño personalizado a las piezas que serán luego dirigidas al cosido y guarnecido.</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK023		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 23

Fuente: Empresa Structural

Tabla 26 Plantilla de manual de proceso



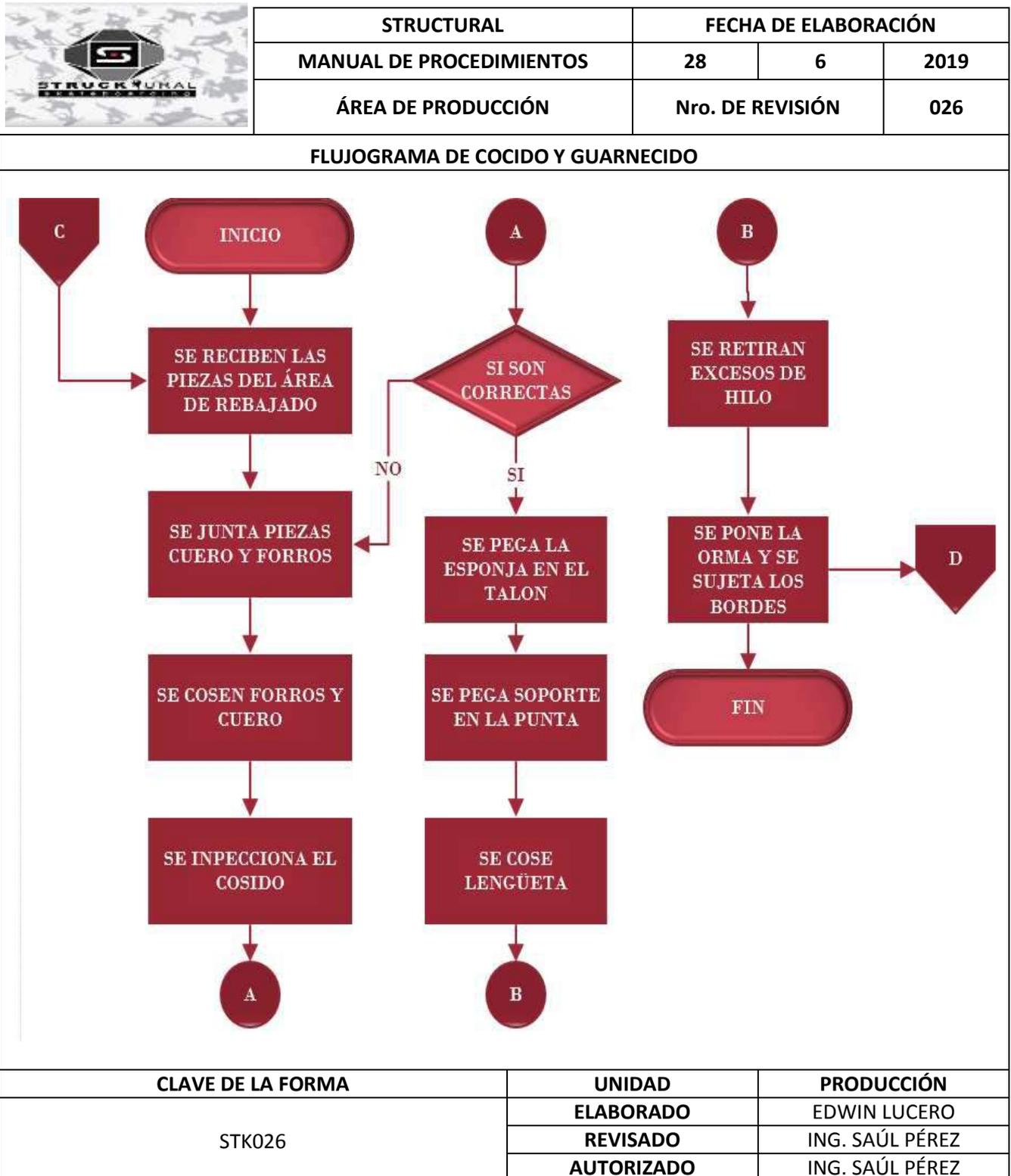
Elaborado por: Lucero, E. (2019) 24
 Fuente: Empresa Structural

Tabla 27 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		025
COCIDO Y GUARNECIDO					
<p>Una vez terminado el proceso de rebajado se procede con el paso de cosido.</p> <p>Todas las piezas que han sido cortadas según la forma deseada pasan a ser cosidas.</p> <p>Se deben ajustar correctamente las guías.</p> <p>Verificar que todas las máquinas tengan agujas e hilo</p> <p>Contar con tijeras corta hilos y gafas de protección.</p> <p>Se realiza la horma del calzado</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK025		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 25
Fuente: Empresa Structural

Tabla 28 Plantilla de manual de proceso



Elaborado por: Lucero, E. (2019) 26
Fuente: Empresa Structural

Tabla 29 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		027
PARADO Y MONTAJE					
<p>Una vez que se obtiene la forma deseada con la horma del calzado, se procede a juntar las partes con una máquina hidráulica la misma que apoyada en la horma da forma al cuero y a sus partes que han sido cosidas.</p> <p>Se coloca goma especial en el borde inferior del calzado para posterior a esto pegar la planta. Se corta el cartón de diseño, talla requerida y se pega en la horma cosida.</p> <p>Se pegan las puntas y las partes traseras del calzado y se lo moldea.</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK027		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

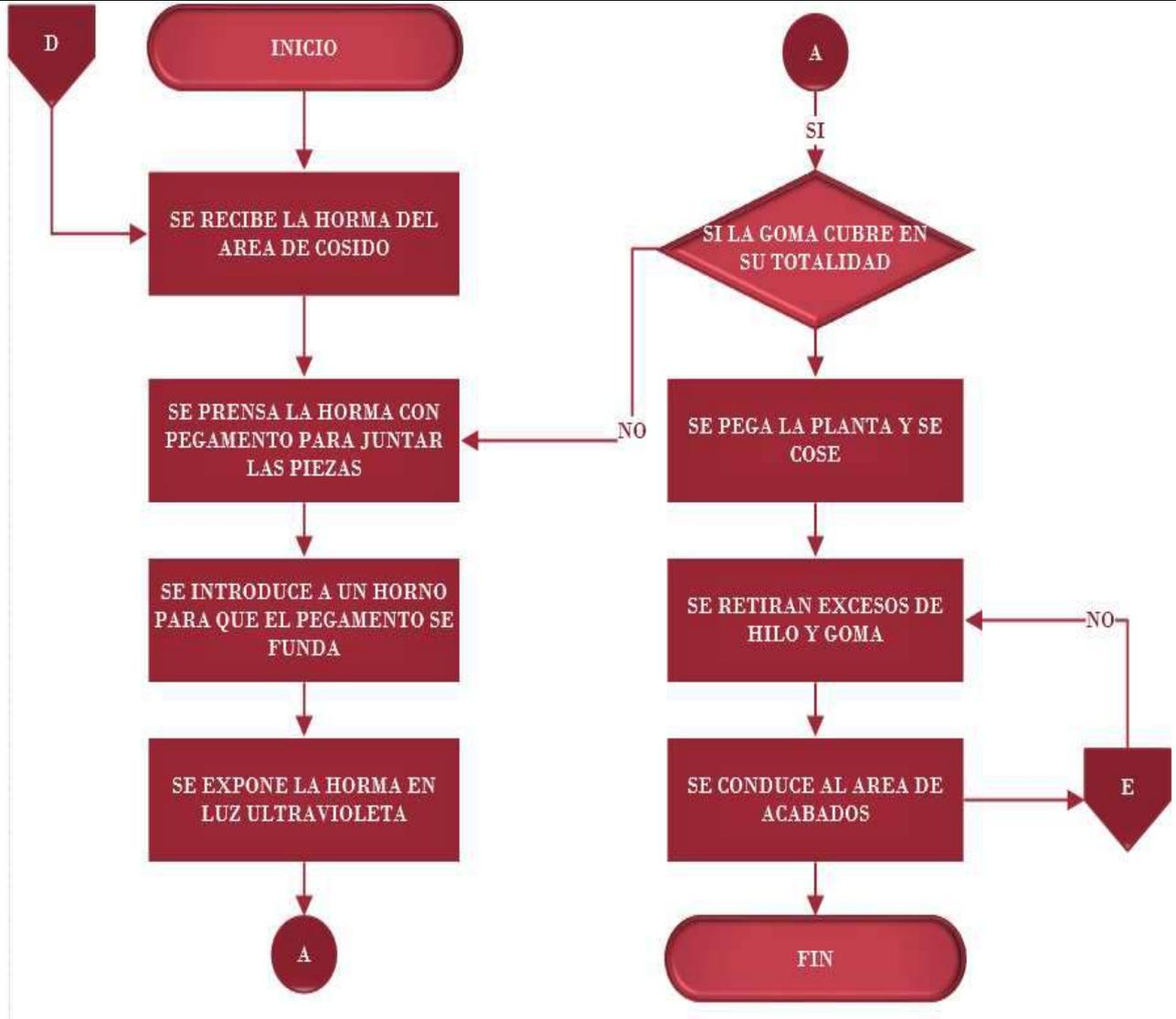
Elaborado por: Lucero, E. (2019) 27

Fuente: Empresa Structural

Tabla 30 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		028

FLUJOGRAMA DE PARADO Y MONTAJE



CLAVE DE LA FORMA	UNIDAD	PRODUCCIÓN
STK028	ELABORADO	EDWIN LUCERO
	REVISADO	ING. SAÚL PÉREZ
	AUTORIZADO	ING. SAÚL PÉREZ

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 28

Fuente: Empresa Structural

Tabla 31 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		029
ACABADO Y EMPAQUETADO					
<p>Una que se ha terminado el calzado es conducido al área de acabados</p> <p>Se revisa minuciosamente que el calzado no tenga fallas, tanto de cosido como de pegado.</p> <p>Se coloca en todo el calzado brillo para darle uniformidad al cuero y plantas mediante soplete.</p> <p>Se limpia el exceso de brillo del calzado.</p> <p>Se colocan las etiquetas de papel en uno de los ojales del calzado</p> <p>Se colocan las plantillas con el logo de la marca</p> <p>Se colocan cordones en el calzado</p> <p>Se coloca el calzado en su caja respectiva y se los almacena según talla y modelo.</p>					
CLAVE DE LA FORMA		UNIDAD		PRODUCCIÓN	
STK029		ELABORADO		EDWIN LUCERO	
		REVISADO		ING. SAÚL PÉREZ	
		AUTORIZADO		ING. SAÚL PÉREZ	

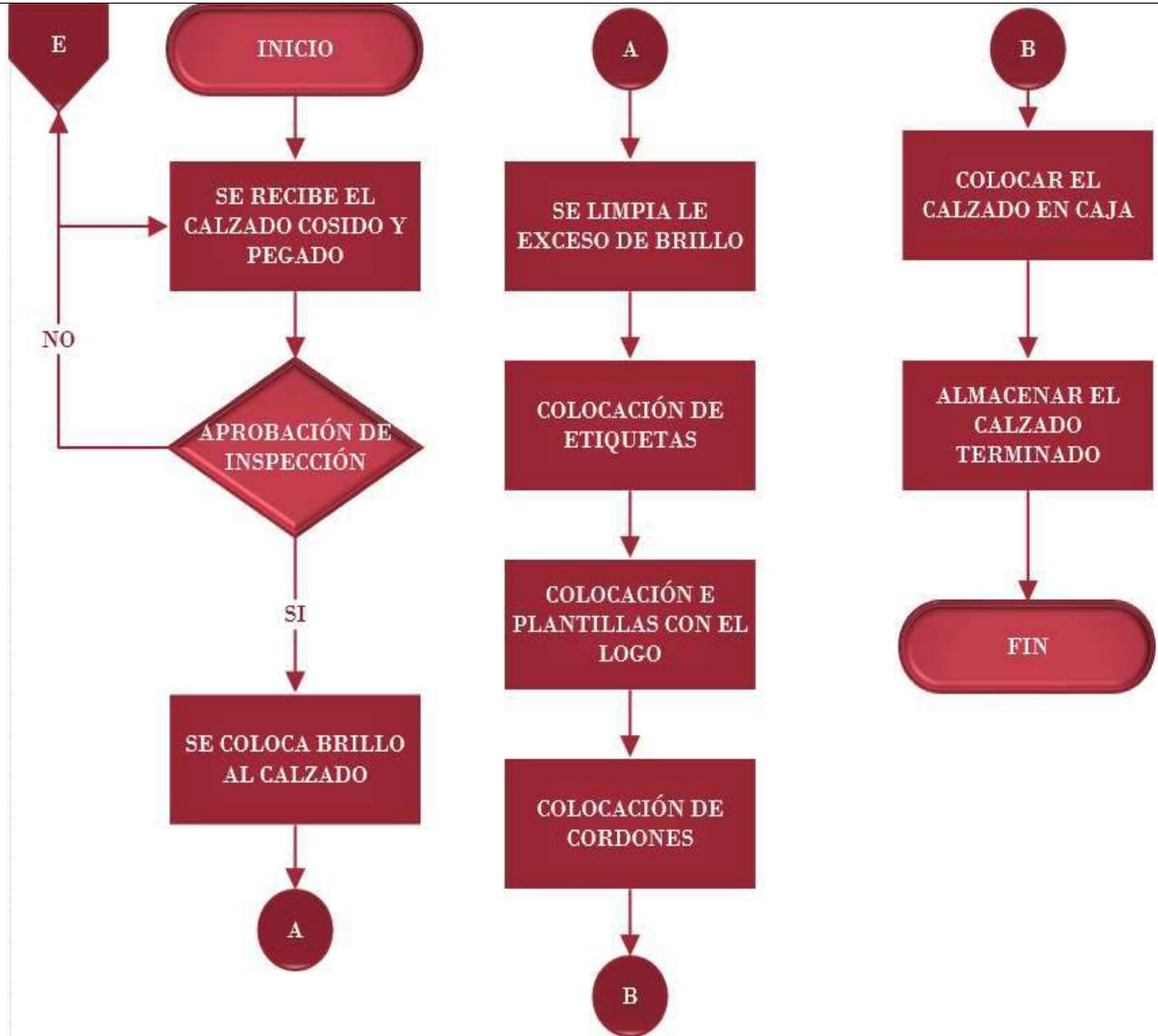
Elaborado por: Lucero, E. (2019) 29

Fuente: Empresa Structural

Tabla 32 Plantilla de manual de proceso

	STRUCTURAL		FECHA DE ELABORACIÓN		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		28	6	2019
	ÁREA DE PRODUCCIÓN		Nro. DE REVISIÓN		030

ACABADO Y EMPAQUETADO



CLAVE DE LA FORMA	UNIDAD	PRODUCCIÓN
STK030	ELABORADO	EDWIN LUCERO
	REVISADO	ING. SAÚL PÉREZ
	AUTORIZADO	ING. SAÚL PÉREZ

Elaborado por: Lucero, E. (2019) 30
 Fuente: Empresa Structural

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez analizados los objetivos específicos mencionados anteriormente, hemos resumido las siguientes conclusiones:

No existen textos variados de administración y que hablen del diseño de un manual, algunos no son actualizados y en su mayoría se basan los libros de los años noventa.

La información recopilada para levantar el diagnóstico situacional fue muy escasa, debido al desconocimiento en el área administrativa por parte del propietario de la empresa STRUCTURAL.

Basado en el fundamento teórico y estudio de campo, se concluye que las estrategias utilizadas por el propietario de la empresa STRUCTURAL, hasta el momento son poco favorables para el correcto desempeño de la misma.

RECOMENDACIONES

Para cumplir con los objetivos propios de la empresa STRUCTURAL, se ha elaborado tres recomendaciones que se detallan a continuación:

Se sugiere buscar información en la red, solicitar libros y trabajos de tesis con temas afines en las bibliotecas de universidades, con el fin de revisar el contenido y obtener información teórica para la elaboración de trabajos de titulación.

Se propone a la administración vigente de la empresa STRUCTURAL, proporcionar la información necesaria, con el fin de conocer a fondo el estado situacional de la empresa cuando el caso así lo amerite.

Se recomienda al propietario de la empresa STRUCTURAL, implementar el manual de procesos de producción de forma inmediata con el fin de monitorear y controlar el proceso de producción.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). Obtenido de <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>

2005, I. 9. (29 de 05 de 2005). *ONLINE BROWSING PLATFORM*. Obtenido de

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es:term:3.2.5>

2015 Español, ISO 9000. (29 de 05 de 2005). *Sistemas de gestión de la calidad —*

Fundamentos y vocabulario. Obtenido de

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es:term:3.2.5>

Gerencia. (05 de marzo de 2015). *popular impulsa*. Obtenido de

<https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>

INC, P. (29 de 05 de 2019). *Prezi inc* . Obtenido de

<https://prezi.com/0u3cy1191iqo/manuales-de-procesos-procedimientos-y-funciones/>

Mx, U. (06 de 06 de 2019). *Ingenieria Unam Mx*. Obtenido de

<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>

Significados.com. (09 de 06 de 2019). *Significados.com*. Obtenido de

<https://www.significados.com/proceso/>

Solano, P. (26 de septiembre de 2011). manual de procedimientos.

Unam, I. (29 de 05 de 2019). *Guia Industrial Diseño*. Obtenido de

<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>

ANEXOS

Anexo 1 Banco de preguntas para la entrevista al Propietario de la Empresa Structural

1. ¿Ha trabajado en la industria relacionada con el calzado antes?

No mi formación profesional es parvulario

2. ¿Cuáles son las principales dificultades que ha tenido que afrontar dentro de su empresa?

La falta de conocimiento administrativo, todo lo desarrollado ha sido de manera empírica

3. ¿Considera necesario que se cree un manual de procesos para ponerlo en marcha en su empresa?

Es muy necesario ya que no se tiene la experticia necesaria para poder tener un control en la producción del calzado

4. ¿Ha manejado equipos de trabajo en el desempeño de alguna actividad similar a la que realiza actualmente?

Tome un curso de elaboración de calzado, donde pude operar máquinas que elaboran calzado

5. ¿Considera que sus gastos para poner en marcha su negocio son demasiado excesivos?

Si la razón es que varía la compra del material cada mes y no hay un control de esas compras

6. ¿Qué resultado espera obtener con la creación de un manual de procesos?

Que el área de producción tenga un orden y control de las actividades.

Anexo 2 Fotografías

Fotografía 1 calzado en Horma



Fuente: Empresa Structural

Fotografía 2 Calzado en área de pegado



Fuente: Empresa Structural

Fotografía 3 calzado en área de cosido



Fuente: Empresa Structural

Fotografía 4 Calzado terminado



Fuente: Empresa Structural