

FACULTAD DE INGENIERÍA



Carrera de Ingeniería Empresarial

DISEÑO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA
EMPRESA DE CALZADO, TRUJILLO – 2020.

Tesis para optar el título profesional de:
Ingeniero Empresarial

Autores:

Giancarlos Isidro Orrillo Lopez

Rocio Gisell Tejada Pinillos

Asesor:

Ing. Katherine del Pilar Arana Arana

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

A nuestro Dios padre celestial, por iluminar cada uno de nuestros pasos y permitirnos lograr lo que nos hemos propuesto, de esta forma demostrándonos que nos guía y acompaña siempre.

A nuestros padres, por darnos la vida y ser quienes constantemente brindan su apoyo y motivación para cumplir las metas que trazadas; por habernos formado con valores y responsabilidad para lograr ser hoy en día excelentes personas, este proyecto es para ustedes.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestra gratitud a Dios, por darnos la vida y al mismo tiempo bendecirla y a nuestras familias por estar siempre presentes.

A la ingeniera Katherine del Pilar Arana Arana por la dedicación y el asesoramiento en todo momento para poder concretar la investigación del presente trabajo.

A nuestros padres que nos brindaron su ejemplo de trabajo y honradez.

También queremos agradecer a las empresas de calzado, por brindarnos todas las atenciones e información necesaria a lo largo de esta investigación.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II. MÉTODO	17
CAPÍTULO III. RESULTADOS	20
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	57
REFERENCIAS	61
ANEXOS.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionzalicion de variables antes del diseño	18
Tabla 2: Matriz FODA de la empresa de calzado.....	20
Tabla 3: Evaluacion de indicadores de variable independiente.....	29
Tabla 4: Productos vendidos	29
Tabla 5: Inventario disponible	30
Tabla 6: Numeros de pedidos despachados.....	30
Tabla 7: Total de pedidos	30
Tabla 8: Control de asistencia del trabajador	31
Tabla 9: Evaluacion de indicadores de variable dependiente.....	32
Tabla 10: Productividad laboral.....	32
Tabla 11: Eficiencia economica.....	33
Tabla 12: Pedidos programados.....	34
Tabla 13: Pedidos logrados	34
Tabla 14: Inventario de procesos.....	35
Tabla 15: Sipoc del proceso de cortado	37
Tabla 16: Sipoc del proceso de perfilado	37
Tabla 17: Sipoc del proceso de armado	38
Tabla 18: Sipoc del proceso de alistado.....	39
Tabla 19: Ficha de proceso del proceso de cortado	40
Tabla 20: Fichas de procesos del proceso de perfilado.....	41
Tabla 21: Fichas de procesos del proceso de armado	41
Tabla 22: Fichas de procesos del proceso de alistado.....	42
Tabla 23: Evaluación de indicadores de variable independiente.....	48
Tabla 24: Productos vendidos	48
Tabla 25: Inventario disponible	50

Tabla 26: Números de pedidos despachados.....	50
Tabla 27: Total de pedidos	50
Tabla 28: Control de asistencia del trabajador	51
Tabla 29: Evaluación de indicadores de variable dependiente.....	52
Tabla 30: Productividad laboral.....	52
Tabla 31: Eficiencia Económica.....	53
Tabla 32: Pedidos programados.....	54
Tabla 33: Pedidos logrados	54
Tabla 34: Flujo de caja económico	55
Tabla 35: Indicadores Económicos.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación de la empresa de calzado.....	20
Figura 2: Organigrama general de la empresa de calzado	22
Figura 3: Botín plataforma.....	22
Figura 4: Modelo chavito.....	23
Figura 5: Modelo Bota larga	23
Figura 6: Modelo Botín planta	23
Figura 7: Logo de la empresa Italtacones E.I.R.L.....	24
Figura 8: Logo de la empresa Herpami E.I.R.L.	24
Figura 9: Logo de la empresa Piel Trujillo S.A.C.....	25
Figura 10: Logo de la empresa Curtiembre Ecológica del Norte.....	25
Figura 11: Mapa de proceso de la empresa de calzado	29
Figura 12: Proceso de cortado.....	36
Figura 13: Proceso de perfilado	36
Figura 14: Proceso de armado.....	37
Figura 15: Proceso de alistado	38
Figura 16: Proceso TO-BE de cortado.....	42
Figura 17: Proceso TO-BE de perfilado	43
Figura 18: Proceso TO-BE de armado.....	44
Figura 19: Proceso TO-BE de alistado	45

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de diseñar la gestión por procesos para incrementar la productividad laboral de la empresa de calzado, Trujillo – 2020.

La metodología de investigación que se utilizó según su diseño fue no experimental-correlacional; se tuvo en consideración una población de 8 colaboradores para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos los cuales fueron la técnica de la encuesta y cuestionario; por otro lado, se detalla el procedimiento conforme se llevó a cabo la investigación y los aspectos éticos que se deben de tener en consideración.

Después se procedió a la realización de los resultados en los cuales se realizaron los diagnósticos de cada una de las variables, se realizó el rediseño de los procesos, por lo cual se obtuvo el inventario de procesos, diagramas de flujo, procesos AS-IS y TO-BE y la obtención del flujo de caja económico por lo que se obtuvo que la propuesta de mejora si es viable.

Finalmente, se logró determinar que existe una influencia positiva del diseño de la gestión de procesos en la incrementación de la productividad, a través de la automatización, optimización, rediseño, etc. de los procesos, y esto conllevando a la integración del negocio.

Palabras clave: Gestión por procesos, reducción de costos, optimización y rediseño de procesos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la época actual se encuentran, diversas organizaciones buscan optimizar sus actividades para agregar valor a todos sus grupos de interés. La complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno empresarial para enfrentar los nuevos retos del mercado, implica que las empresas para operar de manera eficaz deban identificar y gestionar sus procesos (Cantero, Herrera, Leyva, & Nápoles, 2021). Por ello, la gestión por procesos se ha convertido en una necesidad de las empresas, no solo para tener éxito, sino también para subsistir. Debido a que, representa una herramienta ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos (Duarte, Sotomayor, & Guagua, 2019).

Asimismo, la gestión basada en los procesos, involucra una visión transversal que persigue satisfacer las necesidades del cliente y facilita una visualización de la cadena de valor permitiendo lograr mayor eficiencia en los procesos (Torres, 2014). Adicional a ello, esta gestión tiene múltiples beneficios tales como: alinear e integrar los resultados, contribuir al desempeño coherente en las compañías, capacidad para concentrar los esfuerzos basados en eficacia y eficiencia (Llanes, Isaac, Moreno, & García, 2014). En tal sentido, esta gestión centra la atención sobre las actividades de la organización, para gestionarlas y obtener mejores resultados (Mallar, 2010).

Por otro lado, la productividad se considera como la variable objetiva para la medición del progreso competitivo de una organización porque indica como la entidad gestiona los recursos disponibles en pro de un objetivo (Matínez & Mateus, 2020). Uno de los factores que determina el nivel de productividad alcanzado por la empresa, es el recurso humano, pues son las personas quienes desarrollan los procesos y juegan un papel en todas las operaciones y actividades que se ejecutan para alcanzar los objetivos propuestos (Fontalvo, De la Hoz, & Morelos, 2017). En

cuanto a la productividad laboral, esta hace referencia a la relación entre las salidas o resultados obtenidos y el costo de labor o número de horas trabajadas por el personal de la organización (Shehata & El-Gohary, 2011).

Por ello, para las organizaciones es importante conocer el nivel de productividad laboral, el cual depende del desempeño alcanzado por los trabajadores en el uso de los recursos (Suárez, Rodríguez, & Muñoz, 2017). Por lo que, se puede deducir que la productividad laboral tiene una relación positiva con la gestión por procesos. Puesto que, la productividad que realiza cada empleado tiene en cuenta a las actividades asignadas a su cargo dentro de la organización. Por lo que, esto conlleva a que la producción laboral incremente acorde al desempeño que realiza cada trabajador ya que, este sigue una secuencia de actividades que han sido diseñados en un proceso (Alccamari & Cuba, 2019).

Con respecto, a la industria de calzado, es uno de los sectores que muestra una mayor variación en los últimos años debido a las tendencias y necesidades de los clientes. A pesar de que esta industria ha mostrado ser rentable para los empresarios, estos deben estar atentos a los repentinos cambios y exigencias de sus segmentos objetivos (Domínguez, 2019). Para ello, es necesario elaborar un producto de mayor calidad, brindar un servicio extraordinariamente rápido, un trato amable, disponibilidad inmediata, mejores precios, o mayor rendimiento, significa la presencia en la mente del consumidor (Matadamas, Morgan, & Diaz, 2016).

En distintos países del mundo, tales como Colombia, México, España se han creado o fundado centros especializados del calzado, que contribuyen a la mejora de la competitividad e innovación, esto involucrando actividades relacionadas con la promoción y ejecución de proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) (Domínguez, 2019). Sin embargo, la industria del calzado en el Perú se ve

amenazada por duros competidores fabricantes de calzado de origen asiático y brasileño. Por lo tanto, se debe desarrollar capacidades similares o mejores, que permita generar valor agregado a productos peruanos, para obtener ventajas competitivas que impulsen su desarrollo y competitividad (Bustamante, Noriega, Pérez, & Vallejos , 2017).

La empresa de calzado tiene como principal actividad la fabricación y comercialización, actualmente la empresa tiene ciertas dificultades al realizar el proceso de producción de zapatos, esto se debe a que no tiene una adecuada estructura cada uno de los procesos de la organización, por lo que el problema se ve reflejado en los resultados de cada área, ya que no realizan sus funciones conforme a lo planificado en las actividades; es por ello, que cada uno de los jefes de área se ven con la obligación de solicitar la reestructura de los diseño de los procesos. Por otro lado, se está registrando la pérdida de ingresos por la poca producción que está gestionando la empresa; por lo tanto, se está realizando la presente investigación con el propósito de diseñar la gestión por procesos para incrementar la productividad de la empresa de calzado.

A continuación, se detallarán los siguientes antecedentes que reforzarán a lo mencionado anteriormente:

Gómez (2013) en su tesis denominada: “Mejoramiento del sistema productivo de la empresa calzado Beatriz de Vargas”, aplicada a una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de zapatos para dama tipo exportación. Para el desarrollo, se realizó un diagnóstico en el área de producción, para identificar los procesos desarrollados y las actividades a mejorar. Se continuó con el diseño e implementación de propuestas dirigidas a incrementar la productividad y lograr una mejor utilización de los recursos en temas como: metodología 5S, tiempos,

eliminación de despilfarros, control de inventarios, definición de funciones, redistribución de planta entre otros y se implementaron indicadores de gestión. Como resultado se mejoraron las condiciones del área de trabajo, los niveles de inventarios y se creó una cultura de mejora continua dentro de la empresa.

Tigre & Arcos (2017) en su investigación titulada: “Sistema de gestión por procesos en la Empresa de Calzado Rexell”. Tienen como propósito realizar la estandarización de todos los procesos productivos que se efectúan en la empresa para la elaboración de calzado. En primer lugar, realizaron un diagnóstico para conocer el estado actual de los procesos de REXELL. A partir de ello, se procedió a elaborar el mapa de procesos global, dando acceso a los trabajadores a una visión general del proceso de la empresa. También, se utilizó la herramienta estratégica de cadena de valor para determinar la ventaja competitiva de la empresa. Finalmente se realizan los manuales de procedimientos para cada área de trabajo, estos documentos tienen toda la información necesaria y pertinente del proceso.

Álvarez & Vicuña (2016) presentan su tesis de titulación: “Mejoramiento de la productividad a base de un modelo de mejora continua en una empresa de calzado”, con el objetivo principal de aumentar la productividad del área de producción utilizando una metodología de mejora continua. El estudio fue realizado en un periodo de 8 meses en una empresa de calzados. A base de un análisis comparativo de diversas metodologías, se seleccionó la metodología del ciclo de Deming (PHVA), donde se utilizaron como herramientas principales el árbol de problemas, plan estratégico, el método de las 5S y el Quality Function Deployment (QFD). Obteniendo como resultado un incremento de la productividad de 0.0148 a 0.0174 pares/soles, equivalente a un 17.52% de mejora y cuya evaluación económica demuestra un VAN de S/. 69,914 y un TIR de 58.86% para un periodo de 6 trimestres.

Eneque & Tello (2020) presentan su tesis titulada: Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa "Comercio Industria Servicios GMV E.I.R.L. En la que tienen por objetivo aplicar gestión por procesos, para incrementar la productividad de la empresa. Para realizar esta tesis se empleó una metodología del tipo descriptiva y aplicada, con un diseño no experimental bajo un enfoque cuantitativo y tanto la población como la muestra estuvieron constituidas por todos los procesos y por 21 colaboradores de la empresa. Se emplearon herramientas de ingeniería para caracterizar los procesos que componen la gestión actual, para analizarlos y encontrar oportunidades de mejora. Concluyendo que la alternativa de mejora busca automatizar el proceso de codificado, envasado y sellado, para reducir costos e incrementar la productividad parcial de la mano de obra.

Castillo (2018) en su tesis: “Gestión por procesos en el área de producción para incrementar la productividad en la empresa manufactura de calzado Carubi S.A.C, 2018”. Realizó su investigación considerando a la teoría de gestión por procesos, análisis y diseño del proceso; empleando el método deductivo, con una investigación de tipo experimental, aplicado a una población compuesta por 5 subprocesos del proceso productivo. Para lo cual empleó las herramientas mapa de procesos, fichas de caracterización, análisis de valor añadido, estudio de tiempos. Obteniendo como resultados que después de la implementación de la gestión por procesos se determinó los tipos de procesos que tiene la empresa, incrementándose el índice de valor añadido del subproceso armado de 69% a 76% y el subproceso alistado de 65% a 92 y la productividad mano de obra se incrementó en 12,27%.

Benites (2020) en su investigación "Análisis y mejora de los procesos operativos de la empresa Calzados G'mapiel S.R.L, 2019". En la presente investigación se tiene como principal objetivo diseñar una propuesta de gestión de

procesos operativos. En la tesis se empleó una metodología tipo descriptiva y propositiva: no experimental y transversal; se consideró que la población son todas las actividades que se realiza en las empresas las cuales son: proceso de cortado, perfilado, armado y alistado; para ello se emplearon los instrumentos para la recolección de datos y registro de información: Mapa de procesos, Diagrama de flujo de procesos, Diagrama Analístico de procesos y Ficha de Procesos. Por lo tanto, se obtuvo como resultado un manual de procedimiento por procesos que ayuda a la empresa a llevar una organizada documentación, el cual será de gran beneficio para el control de las funciones que se empleará en cada proceso.

Por otra parte, los antecedentes antes aludidos dan un mejor enfoque e información acerca de las variables en cada uno de los países, y se percibe que la productividad ha ido incrementando y a la vez teniendo una mayor relevancia dentro de las organizaciones al paso del tiempo; asimismo se da a conocer cada una de las mejoras, implementaciones o reestructuraciones de los procesos que tiene la empresa para incrementar la eficiencia y eficacia en el trabajo realizado dentro de la empresa.

Bases teóricas:

Productividad laboral.

La producción laboral se asemeja a que es el resultado del producto entre el tiempo empleado y la eficacia con la que se realizan las ocupaciones, no obstante, las personas que realizan mayor producción no son las que realizan más tiempo de trabajo, por ende, son las personas que son capaces de ofrecer más de sí, o sea, una vez que más se enfoque la energía de la mente en un determinado objetivo, más grande va ser la productividad y el resultado, además para lograr incrementar la productividad se debería mantener el control de cualquier fuente de distracción.(Mir, 2018)

Gestión por procesos.

La administración de los procesos se estima que es manera de enfocar el trabajo, donde se sigue el mejoramiento constante de cada una de las actividades de una empresa por medio de la identificación, selección, especificación, documentación y optimización de los procesos. (Susana Pepper Bergholz, 2011).

Procesos operativos.

Convertir y modificar los requerimientos que se necesitan para la obtención del producto o proveer el servicio conforme a las condiciones del cliente, contribuyendo debido a lo cual un elevado costo agregado. Las ocupaciones que son incluidas y las que no efectúen, es bastante factible que se realice de forma más eficaz y forme parte de cualquier proceso de diversos tipos. Dichos procesos son además los primordiales causantes de lograr las metas de la organización. Debido a que los procesos operantes interactúan y se enlazan con la cadena de valor y en lo cual se designa el “Proceso del Negocio” (Comercial - I+D - Fabricación); por lo cual, el proceso inicia y concluye en el cliente. Además, de ello hay diversos procesos de comercio como negocios diversos tenga la empresa, por lo tanto, hay distintas estructuras de los procesos que incorporan cada cadena de valor. (Pérez, 2010, pp. 107-108).

1.1. Formulación del problema

¿En qué medida la gestión por procesos incrementará la productividad laboral en la empresa de calzado?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Diseñar la gestión por procesos para incrementar la productividad laboral de la empresa de calzado.

1.2.2. Objetivos específicos

- ❖ Diagnosticar la situación actual de la empresa relacionado a sus procesos productivos.
- ❖ Diseñar los procesos que influyen en la productividad laboral de la empresa de calzado.
- ❖ Impacto del diseño de la gestión por procesos de la producción.
- ❖ Identificar la viabilidad del diseño por procesos.

1.3. Hipótesis

1.3.1. Hipótesis general

El diseño de la gestión por procesos incrementará la productividad laboral de la empresa de calzado.

CAPÍTULO II. MÉTODO

2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es: No experimental-correlacional

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) son “Estudios que se hacen sin la necesidad de la ejecución manipulación determinada de variables y en los cuales sólo se identifican los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

Por otra parte, la investigación también es de tipo correlacional, para ello se tiene entendido que pretende responder a las preguntas de investigación y además tiene como finalidad percibir la conexión que existe en más de dos definiciones o categorías. Con mayor frecuencia se validan en el estudio los vínculos entre más de tres variables (Hernández, Fernández & Baptista, 2018).

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Para la investigación se consideró como población los 8 colaboradores de la empresa de calzado, por lo tanto, se trabajará con los 8 colaboradores para la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Por otro lado, la muestra está representada por la misma población es decir por los 8 trabajadores de la empresa de calzado, sobre las cuales se aplicará los instrumentos de evaluación

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Para la recolección y análisis de datos, se utilizará la técnica de encuesta la cual servirá para obtener información acerca de las áreas en estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre sugerencias, funciones y productividad.

Por lo tanto, se empleará el instrumento de recolección de datos del cuestionario del que se obtendrá la información recopilada de las respuestas de los jefes de cada área.

2.4. Procedimiento

Se realiza una entrevista al gerente general de la empresa de calzado para que nos dé a conocer la situación actual relacionado a sus procesos productivos, nos detalló los procesos que se realizan dentro de la organización lo cual procedimos a diagramarlos en un diagrama de flujo para tenerlos registrados, además de ello nos hizo informo sobre la realidad problemática actual de la empresa. Se utilizó una encuesta con el previo permiso del gerente general para que esta sea aplicada en forma anónima a los jefes de cada área de la empresa y así recolectar la información para llegar a las conclusiones, por lo cual la información fue registrada en un Excel para ver la productividad de las áreas dentro de la empresa; con todo el informe obtenido de las diferentes técnicas se procedió a una revisión documental, para tener un mayor conocimiento acerca de la empresa y poder realizar con una inspección exhaustiva para poder implementar mejoras dentro de la organización.

2.5. Aspectos éticos

Para el presente trabajo de investigación, se recurrió a la entrevista hecha al gerente general de la empresa de calzado para recopilar la información relevante del estado de la empresa, y al instrumento principal que se encuentra validado, que consta de una encuesta para conocer la efectividad de los procesos en la productividad de las áreas. En ambos casos se hizo de su conocimiento que sus datos serian estrictamente de uso confidencial y anónimo, e iban a ser tratados solo para fines académicos, para lo cual todos estuvieron de acuerdo (consentimiento informado).

Tabla 1

Matriz de Operacionalización de variables antes del diseño

TITULO: DISEÑO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO.				
VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente: Gestión por procesos	La administración de los procesos se estima que es manera de enfocar el trabajo, donde se sigue el mejoramiento constante de cada una de las actividades de una empresa por medio de la identificación, selección, especificación, documentación y optimización de los procesos. (Susana Pepper Bergholz, 2011).	Para la evaluación de la gestión por procesos será necesario tener datos necesarios acerca de los procesos estratégicos, la eficiencia de los procesos y el proceso operativo que realizan dentro de la organización.	Gestión de Existencias	Rotación de productos $= \frac{\text{Número de productos vendidos}}{\text{Inventario disponible}}$
			Distribución de mercadería	Precisión de empaque $= \frac{\text{Número de pedidos despachados correctamente}}{\text{Total de pedidos}} * 100$
			Capacitación de personal	% de capacitación = $\frac{\text{Cantidad de colaboradores capacitados}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$
Variable dependiente: Productividad	La producción laboral se asemeja a que es el resultado del producto entre el tiempo empleado y la eficacia con la que se realizan las ocupaciones, no obstante, las personas que realizan mayor producción no son las que realizan más tiempo de trabajo, por ende, son las personas que son capaces de ofrecer más de sí, o sea, una vez que más se enfoque la energía de la mente en un determinado objetivo, más grande va ser la productividad y el resultado, además para lograr incrementar la productividad se debería mantener el control de cualquier fuente de distracción. (Mir, 2018).	Para la evaluación de la productividad laboral será necesaria contar con los datos asertivos recolectados por los colaboradores que conforman la empresa de calzado.	Productividad laboral	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas trabajadas}}$
			Eficiencia económica	$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costos}}$
			Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ pedido logrados}}{\text{N}^\circ \text{ pedidos programados}}$

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Datos de la empresa

3.1.1. Información general de la empresa

La empresa de calzado se dedica a la fabricación y comercialización de zapatos a microempresas, está ubicada en la calle Manuel Cedeño N° 659 en el Distrito de La Esperanza de la Provincia de Trujillo en el Departamento La Libertad. La empresa de calzado está a cargo de Gerente General. La empresa tiene como objeto social la fabricación y venta de calzado para dama a base de cuero; específicamente calzado con suela de caucho y parte superior de cuero natural. La empresa, en su proceso de producción utiliza principalmente cuero natural “virgen” de la mejor calidad, siendo el calzado un producto posee un acabado exclusivo a base de tintes importados de Italia; lo cual representa una diferencia competitiva en el mercado local de calzado para dama.



Figura 1: Ubicación de la empresa de calzado

Fuente: Mapas de Google

❖ **Misión**

Fabricar el mejor calzado de cuero para dama haciendo diseños innovadores y mejorando la calidad de nuestros productos.

❖ **Visión**

Ser una empresa líder en la fabricación y comercialización de calzado para dama en el mercado local, nacional e internacional, trabajando con productos de calidad que garanticen la satisfacción y preferencia de nuestros clientes.

❖ **Valores**

- Responsabilidad
- Compromiso
- Perseverancia
- Respeto

❖ **Análisis FODA**

Tabla 2

Matriz FODA de la empresa de calzado

Interior de la entidad	Exterior de la entidad
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ofrece productos de alta calidad (100% cuero). * Los precios son accesibles al mercado. *Innovación de modelos según las estaciones del año. *Personal calificado * Buena atención al cliente. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Incremento de la producción. * Expansión a nuevos mercados tanto a nivel nación como internacional.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Retraso de entrega de materia prima. * No cuenta con tienda propia. * Falta de publicidad. * Espacio geográfico reducido. * Falta de un almacén más espacioso para las materias primas entre otros. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Publicidad más notoria de empresa. *Copia de modelos. * Posicionamiento de mercado de otras entidades.

Fuente: Empresa de calzado

3.1.2. Organigrama general

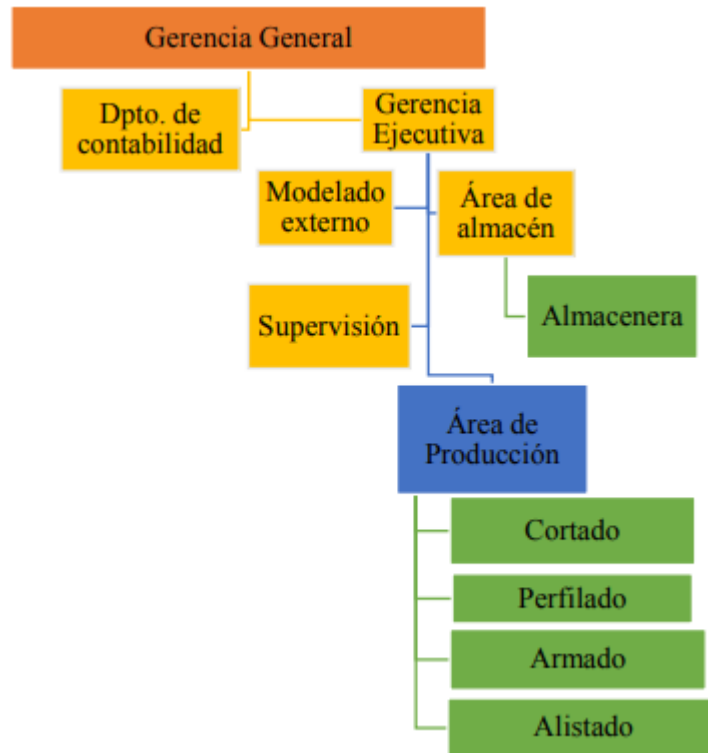


Figura 2: Organigrama general de la empresa de calzado

Fuente: Empresa de calzado.

❖ Principales productos de la empresa

La empresa de calzado entre algunos de sus productos:

- Botín plataforma, con diversos diseños, dependiendo del requerimiento del cliente.



Figura 3: Botín plataforma

Fuente: Empresa de calzado

Chavito, con diferentes modelos, dependiendo del pedido requerido.



Figura 4: Modelo Chavito

Fuente: Empresa de calzado

Bota larga, con diferentes modelos, dependiendo del pedido requerido.



Figura 5: Modelo Bota Larga

Fuente: Empresa de calzado

Botín planta, con diferentes modelos, dependiendo del pedido requerido.



Figura 6: Modelo Botín planta

Fuente: Empresa de calzado

❖ **Principales proveedores**

❖ Grupo ITATACONES EIRL; RUC N° 20482449558 - 52

Empresa dedicada a la venta de suelas de calzado teniendo en cuenta los siguientes estándares:

- Diseños Creativos
- Productos de Calidad
- Tendencia y Moda
- Innovadores y Vanguardistas



Figura 7: Logo de la empresa Italtacones E.I.R.L.

Fuente: Empresa Italtacones

❖ Industrias Herpami EIRL; RUC N° 20482054880

Empresa dedicada a la venta de cuero.



Figura 8: Logo de la empresa Industrias Herpami E.I.R.L.

Fuente: Empresa Industrias Herpami E.I.R.L.

❖ Piel Trujillo SAC; RUC N° 20480943920

Empresa dedicada al curtido de pieles de vacuno y caprino, que sirven como materia prima para la industria del calzado y confección de prendas de vestir y tapicería.



Figura 9: Logo de la empresa Piel Trujillo S.A.C.

Fuente: Empresa Piel Trujillo S.A.C.

❖ Curtiembre ecológica del norte; RUC N° 20482802185

Empresa dedicada a la extracción, adobo y teñido de pieles del cuero del calzado.



Figura 10: Logo de la empresa Curtiembre Ecológica del norte

Fuente: Empresa Curtiembre Ecológica del norte

3.1.3. Identificar los procesos productivos de la empresa de calzado.

Los procesos de la empresa son los siguientes:

- Proceso de cortado. En este proceso se tiene como objetivo ver el proceso de elaboración del calzado para luego ser procesado para el área de perfilado.

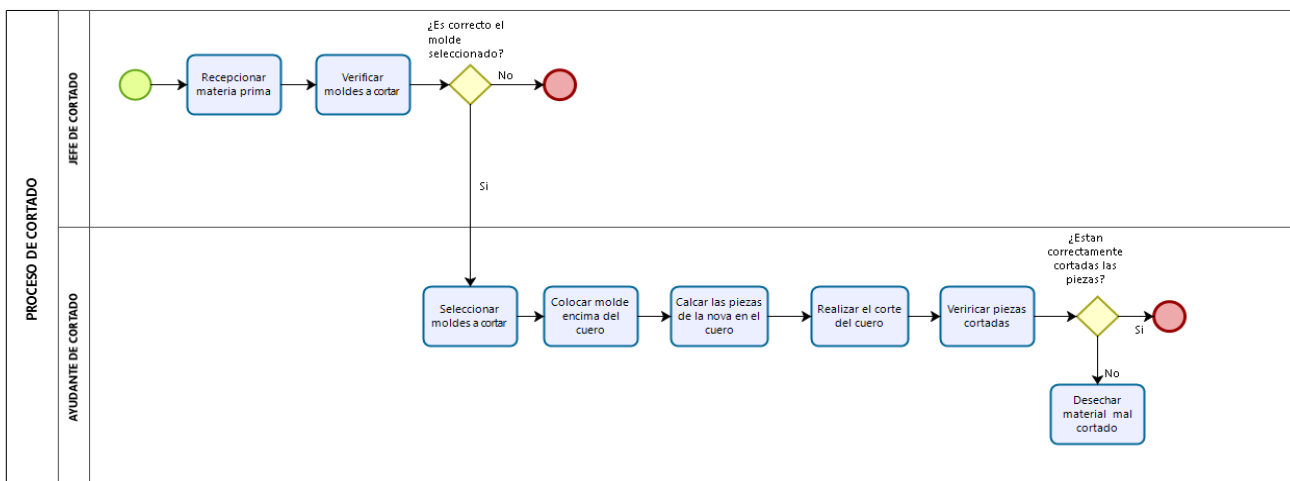


Figura 11: Proceso AS-IS de cortado

Fuente: Empresa de calzado

- Proceso de perfilado. Este proceso se tiene como principal función perfilar el calzado acorde a los requerimientos, para que luego sea procesado para el área de armado.

En la siguiente figura se presenta el diagrama de flujo del proceso de perfilado, donde se muestra sus correspondientes controles en cada actividad.

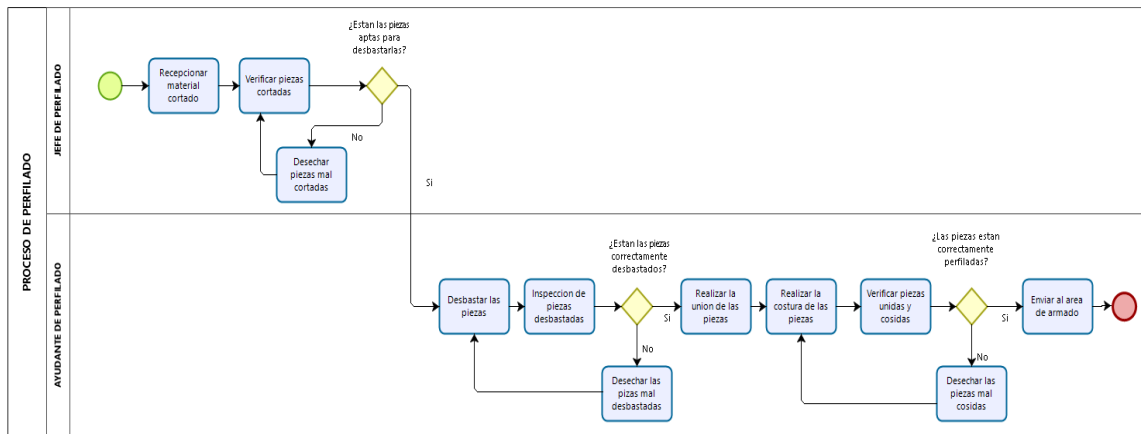


Figura 12: Proceso AS-IS de perfilado

Fuente: Empresa de calzado

- Proceso de armado. En este proceso se ve reflejado las operaciones anteriores la de cortado y perfilado, donde ya con los procesos operativos anteriores facilitan el proceso de armado para que este sea procesado para el área de alistado.

En la siguiente figura se presenta el diagrama de flujo del proceso de armado, donde se muestra sus correspondientes controles en cada actividad.

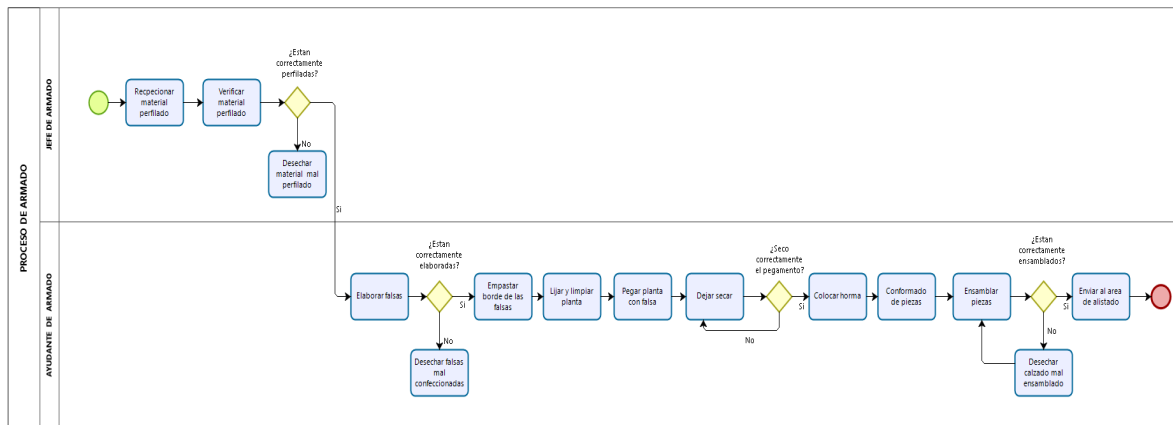


Figura 13: Proceso AS-IS de armado

Fuente: Empresa de calzado

- Proceso de alistado. En este proceso ya teniendo todo el material cortado, perfilado y armado; se verifica que los zapatos elaborados estén conformes lo han solicitado los clientes para que este sea distribuido correctamente.

En la siguiente figura se presenta el diagrama de flujo del proceso de cortado, donde se muestra sus correspondientes controles en cada actividad.

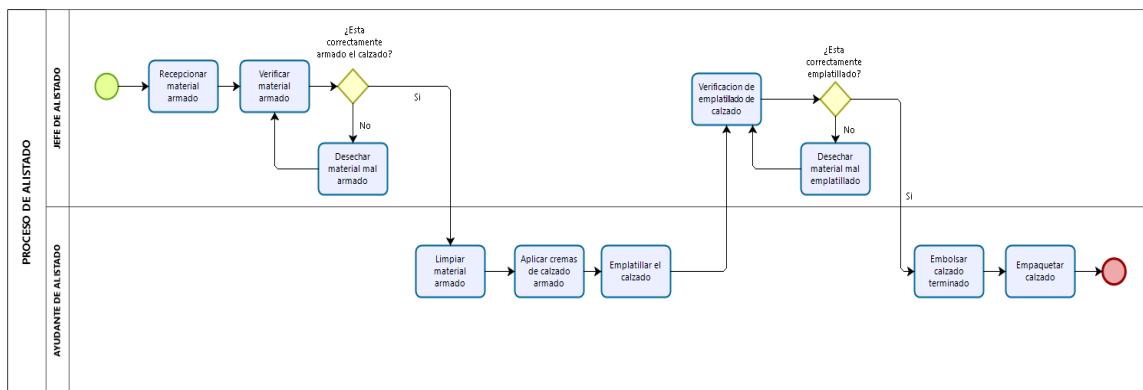


Figura 14: Proceso AS-IS de armado

Fuente: Empresa de calzado

3.1.4. Mapa de procesos de la empresa:

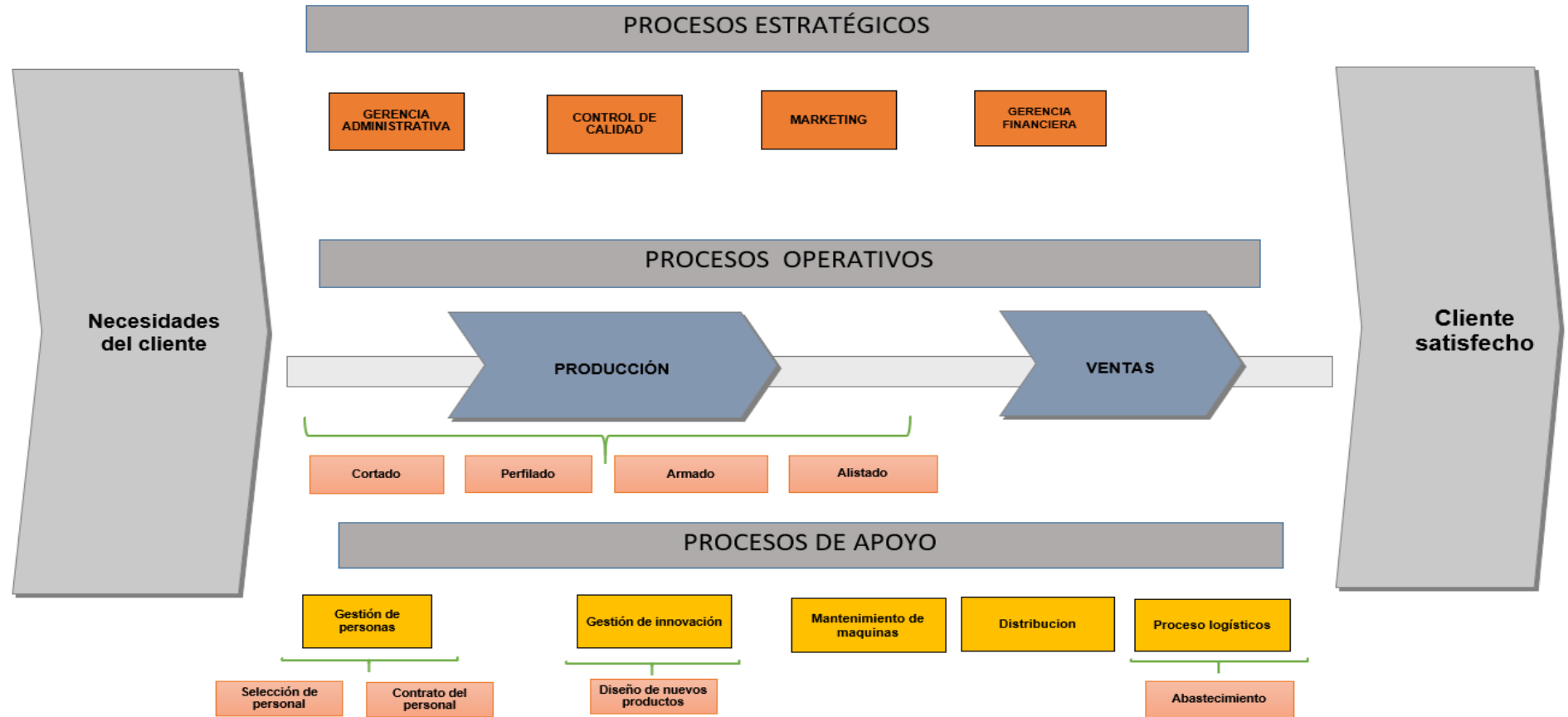


Figura 15: Mapa de Proceso de empresa de calzado.

Fuente: Empresa de calzado

3.2. Diagnóstico variable independiente

- Utilizar un Ishikawa para evaluar la gestión por procesos.

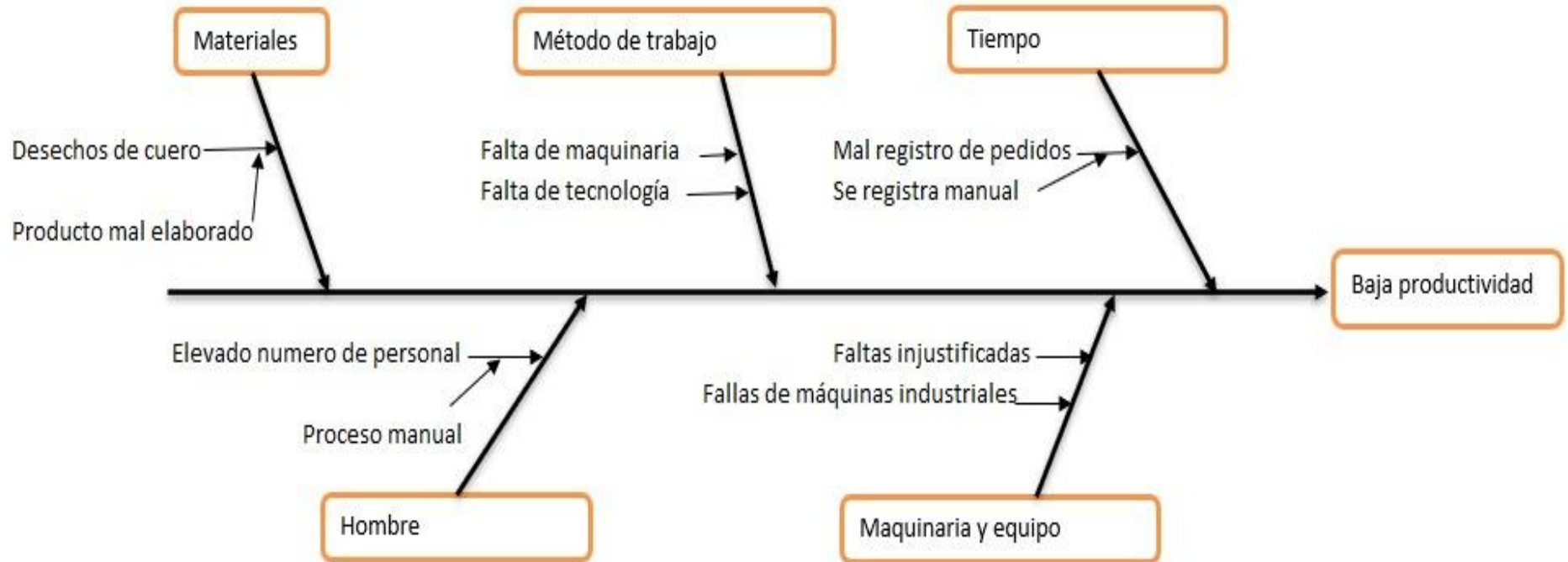


Figura 16: Diagrama Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

- **Evaluar cada uno de los indicadores**

Tabla 3

Evaluación de indicadores de variable independiente

DIMENSIONES	INDICADORES	Resultado diagnóstico
Gestión de Existencias	Rotación de productos = $\frac{\text{Número de productos vendidos}}{\text{Inventario disponible}}$	93%
Distribución de mercadería	Precisión de empaque = $\frac{\text{Número de pedidos despachados correctamente}}{\text{Total de pedidos}} * 100$	86%
Capacitación de personal	% de capacitación = $\frac{\text{Cantidad de colaboradores capacitados}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$	62.5%

Fuente: Elaboración propia

3.2.1. **Gestión de existencias:**

- Para el indicador de gestión de existencias se tomo en cuenta el numero de productos vendidos y el inventario disponible, a continuación, se detallará la información solicitada:

Tabla 4

Productos vendidos

Descripción	AGOSTO					SETIEMBRE					OCTUBRE				
	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA
Zapato de Vestir, clásico, coralino negro, talla 41	74	64	101	135	374	125	40	90	170	425	80	97	145	120	442
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 39	17	118	85	120	340	103	137	112	96	448	92	178	91	95	456
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 41	120	72	80	145	417	96	125	142	95	458	122	113	88	140	463
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 42	68	113	92	90	363	124	112	117	91	444	73	170	140	71	454
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 40	14	110	140	165	429	134	110	80	170	494	154	100	153	92	499
Total					1923					2269					2314

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5

Inventario disponible

Descripción	AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE				
	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA
Zapato de Vestir, clásico, coralino negro, talla 41	78	77	129	148	432	135	60	98	171	464	85	99	153	129	466
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 39	21	129	101	127	378	112	139	115	102	468	95	182	94	98	469
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 41	127	86	85	150	448	108	130	150	101	489	129	118	97	148	492
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 42	74	128	110	95	407	130	118	119	105	472	81	173	147	76	477
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 40	22	118	151	170	461	141	119	83	175	518	159	108	160	94	521
Total					2126					2411					2425

Fuente: Elaboración propia

Aplicando la fórmula para hallar la rotación de productos se obtuvo lo siguiente:

$$\frac{6506}{6962} = 0.93$$

Por lo que se puede dar a conocer que la rotación de productos es de 0.93

3.2.2. **Distribución de mercadería:**

Tabla 6

Números de pedidos despachados

Descripción	AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE				
	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA
Zapato de Vestir, clásico, coralino negro, talla 41	50	50	90	105	295	110	35	85	140	370	60	94	140	114	408
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 39	10	94	70	94	268	94	107	90	70	361	69	120	88	60	337
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 41	100	64	72	135	371	90	98	114	84	386	90	90	83	130	393
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 42	50	95	84	85	314	120	89	87	85	381	70	140	136	65	411
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 40	9	102	124	132	367	115	105	74	164	458	130	90	145	87	452
Total					1615					1956					2001

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Total de pedidos

Descripción	AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE				
	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA
Zapato de Vestir, clásico, coralino negro, talla 41	74	64	101	135	374	125	40	90	170	425	80	97	145	120	442
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 39	17	118	85	120	340	103	137	112	96	448	92	178	91	95	456
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 41	120	72	80	145	417	96	125	142	95	458	122	113	88	140	463
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 42	68	113	92	90	363	124	112	117	91	444	73	170	140	71	454
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 40	14	110	140	165	429	134	110	80	170	494	154	100	153	92	499
Total					1923					2269					2314

Fuente: Elaboración propia

Aplicando la fórmula de distribución de mercadería, se obtuvo lo siguiente:

$$\frac{5572}{6506} * 100 = 86\%$$

La distribución de mercadería tiene un 86% de precisión de empaque para la distribución del producto.

3.2.3. Capacitación de personal:

- Se diseñó un control de asistencia para saber cuantos colaboradores asistieron a la capacitación:

Tabla 8

Control de asistencia del trabajador

CONTROL DE ASISTENCIA DEL TRABAJADOR			
Capacitación del personal de trabajo			
Capacitador: Jorge Carlos Rodríguez Guerra			
TEMA: REDISEÑO Y MEJORA DE LOS PROCESOS			
Cargo	Jefe de Producción		
Cargo	Nombre y Apellido	Celular	Firma
Operario	Aguirre Rodríguez, Adrián	980039759	
Operario	Espinoza Ortiz, Gianfranco	977845723	
Operario	Flores Lalangui, Luis Alberto Junior	958741236	
Operario	Orrillo López, Isidro	942957669	
Operario	Plasencia Cerna, Oswaldo Miler	947443474	
Operario	Ruiz Lavado, Miguel Ángel		
Operario	Cárdenas Marín, Luis		
Operario	Sánchez Ruiz, Gustavo		

Fuente: Elaboración Propia

Por lo que se obtuvo lo siguiente:

$$\frac{5}{8} * 100 = 62.5\%$$

Teniendo el resultado se puede conocer que el 62.5% del personal de trabajo ha sido capacitado.

3.3. Diagnostico variable dependiente productividad

¿Qué es productividad?

- La productividad es definida de la relación entre número de bienes o servicios producidos y el consumo de recursos para su obtención. En la empresa, la productividad ayuda a analizar el rendimiento de las líneas de producción, las máquinas, métodos aplicados, los equipos de trabajo, y los colaboradores (Escalante & Gonzales, 2016).

Tabla 9

Evaluación de indicadores de variable dependiente

DIMENSIONES	INDICADORES	Resultado diagnóstico
Productividad laboral	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas trabajadas}}$	5.85
Eficiencia económica	$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costos}}$	S/.6.00
Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ pedido logrados}}{\text{N}^\circ \text{ pedidos programados}} \times 100$	92%

Fuente: Elaboración Propia

3.3.1. Productividad laboral:

- Para hallar el resultado diagnostico se tomo en cuenta los datos de los trabajadores, las horas que trabajan y los zapatos que producen. A continuación, en la siguiente tabla se detallará la tabla:

Tabla 10

Productividad laboral

Nombre y Apellidos	Horas trabajadas	Zapatos Producidos	Productividad (Zap/Hora)
Aguirre Rodríguez, Adrián	48	30	0.625
Espinoza Ortiz, Gianfranco	48	32	0.666666667
Flores Lalangui, Luis Alberto Junior	48	41	0.854166667

Orrillo López, Isidro	48	29	0.604166667
Plasencia Cerna, Oswaldo	48	36	0.75
Ruiz Lavado, Miguel Ángel	48	40	0.833333333
Cárdenas Marín, Luis	48	35	0.729166667
Sánchez Ruiz, Gustavo	48	38	0.791666667
Total	384	281	5.854166667

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, después de haber obtenido la información se llega a conocer que el trabajador que tuvo mayor productividad es Flores Lalangui, Luis Alberto Junior con un porcentaje de 0.85.

3.3.2. Eficiencia económica:

- Para hallar la eficiencia económica se tomo los datos de beneficios y costos, para ello se demostrará la información en la siguiente tabla:

Tabla 11

Eficiencia Económica

Producto	Unidades	S/. / Unidad	Ganancias	MO	Costo/trabaj.	Gastos	Productividad
ZAPATO A	170	S/ 45.00	S/ 7,650.00	8	S/ 930.00	S/ 7,440.00	S/. 1.03
ZAPATO B	167	S/ 60.00	S/ 10,020.00	8	S/ 930.00	S/ 7,440.00	S/. 1.35
ZAPATO C	150	S/ 65.00	S/ 9,750.00	8	S/ 930.00	S/ 7,440.00	S/. 1.31
ZAPATO D	136	S/ 50.00	S/ 6,800.00	8	S/ 930.00	S/ 7,440.00	S/. 0.91
ZAPATO E	189	S/ 55.00	S/ 10,395.00	8	S/ 930.00	S/ 7,440.00	S/. 1.40
TOTAL	812	S/. 275.00	S/. 44,615.00	40	S/. 4,650.00	S/. 37,200.00	S/. 6.00

Fuente: Elaboración propia

Habiendo obtenido el resultado, nos da a conocer que el Zapato E, es el que tiene mayor productividad dentro de la empresa con un costo de S/.1.40 soles.

3.3.3. Eficacia:

Para hallar la eficacia tenemos que tener en cuenta los pedidos logrados y programados, por lo que a continuación se detallara la información requerida:

Tabla 12

Pedidos programados

Descripción	AGOSTO					SETIEMBRE					OCTUBRE				
	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA
Zapato de Vestir, cásico, coralino negro, talla 41	47	42	62	42	193	75	35	55	40	205	57	54	40	54	205
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 39	42	35	42	82	201	49	57	62	70	238	66	61	88	60	275
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 41	63	86	30	44	223	56	68	74	84	282	80	72	83	37	272
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 42	67	60	47	53	227	78	39	49	85	251	70	63	36	65	234
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 40	75	62	51	62	250	45	55	34	64	198	30	50	45	57	182
Total					1094					1174					1168

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Pedidos logrados

Descripción	AGOSTO					SETIEMBRE					OCTUBRE				
	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA
Zapato de Vestir, cásico, coralino negro, talla 41	40	40	57	36	173	74	30	50	35	189	55	50	35	50	190
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 39	40	33	38	80	191	45	51	57	65	218	60	58	84	58	260
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 41	58	84	25	40	207	50	60	70	80	260	70	68	75	34	247
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 42	64	59	42	50	215	74	34	43	81	232	65	59	30	63	217
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 40	74	60	47	59	240	40	50	30	60	180	26	47	41	54	168
Total					1026					1079					1082

Fuente: Elaboración propia

Aplicando la formulas se obtuvo lo siguiente:

$$\frac{3436}{3187} = 0.92$$

3.4. Diseñar los procesos que influyen en la productividad de la empresa de calzado.

Los procesos que se relacionan con la productividad laboral de la organización son: proceso de cortado, armado, perfilado y alistado; ya que de ahí tendremos una información detallada la cual nos permitirá tener un conocimiento sobre las funciones que realizan cada personal de trabajo en cada área y la empresa obtenga su producto elaborado y pueda distribuirlo para la venta en el mercado.

Para tener una mayor información de cada uno de los procesos se realizó el inventario de procesos:

Tabla 14

Inventario de procesos

Nº	Proceso	Objetivo	Responsable
1	Proceso de Cortado	Realizar la recepción de materia prima para el proceso de cortado, para que este sea enviado al proceso de perfilado, teniendo en cuenta que los moldes sean los adecuados.	Jefe de cortado Operario de cortador
2	Proceso de Perfilado	Realizar el proceso de perfilación del producto, para que estos sean enviados correctamente al proceso de armado.	Jefe de perfilado Operario de perfilado
3	Proceso de Armado	Gestionar que los productos estén correctamente armados, acorde a los pedidos solicitados.	Jefe de armado Operario de perfilado
4	Proceso de Alistado	Supervisar que los productos estén ordenados y organizados, para que se realice la entrega del producto.	Jefe de alistado Operario de alistado

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallará cada uno de los procesos en diagrama de flujo:

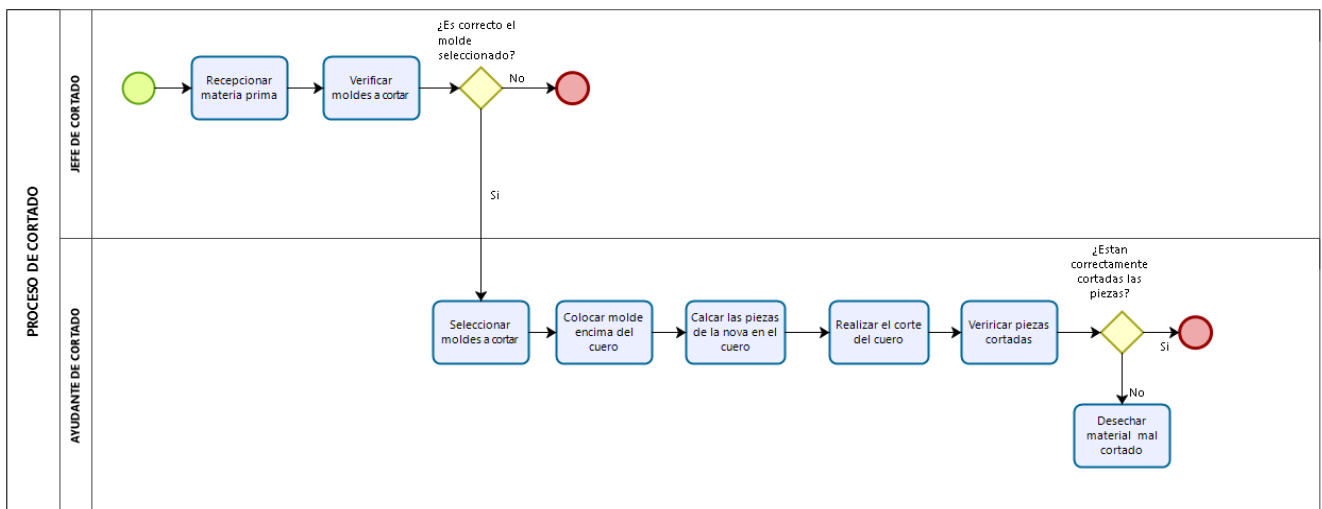


Figura 17: Proceso de cortado

Fuente: Empresa de calzado.

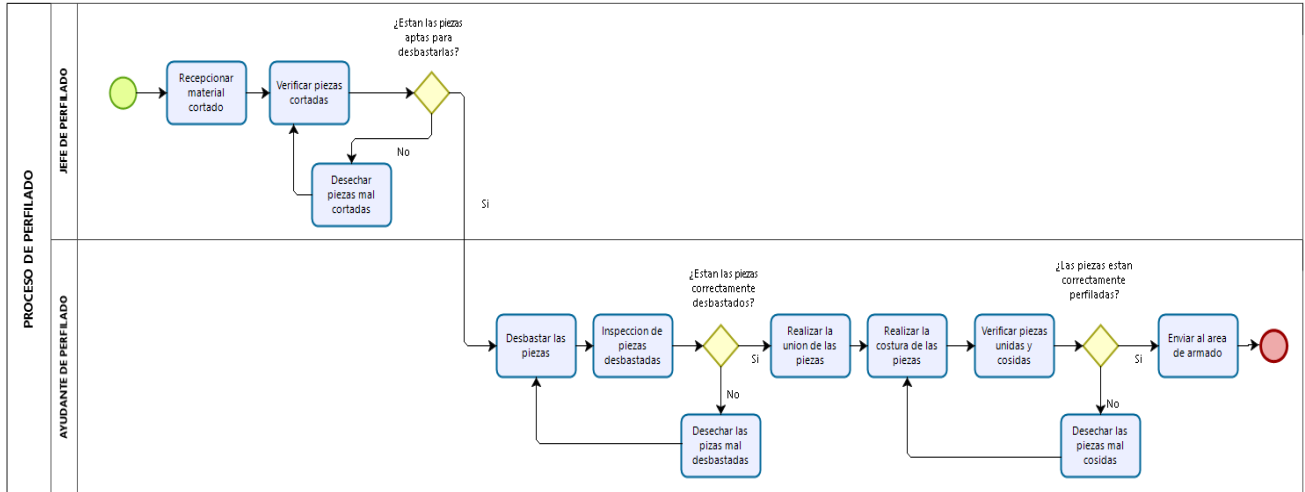


Figura 13: Proceso de perfilado

Fuente: Empresa de calzado.

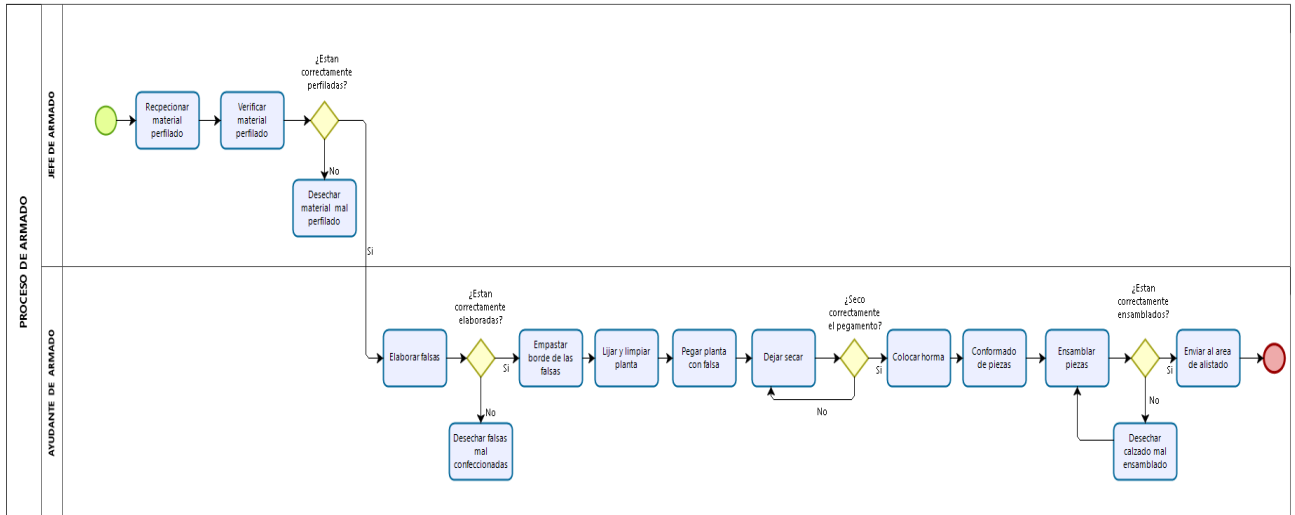


Figura 14: Proceso de armado

Fuente: Empresa de calzado

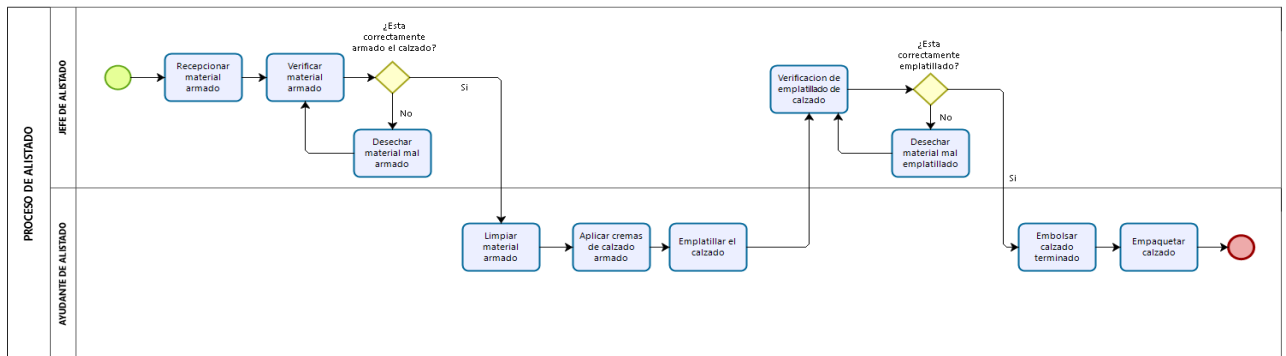


Figura 15: Proceso de alistado

Fuente: Empresa de calzado.

3.2.1. SIPOC de los procesos AS-IS:

Tabla 15

Sipoc del proceso de cortado

Sipoc del Proceso de Cortado						
Proveedor	Entrada	Criterios de aceptación	Actividad	Salida	Criterios de aceptación	Cliente
Jefe de Cortado	Materia prima sin analizar	Verificación del estado de la materia prima	Recepcionar materia prima	Materia prima analizada	Verificación del estado de la materia prima	Ayudante
Jefe de Cortado	Moldes a cortar sin verificar	Lista de moldes por verificar	Verificar moldes a cortar	Moldes a cortar	Lista de moldes verificados	Ayudante
Ayudante	Moldes a cortar sin verificar	Lista de moldes general	Seleccionar moldes a cortar	Moldes seleccionados	Lista de moldes seleccionados	Jefe de Cortado
Ayudante	Moldes	Moldes correctos	Colocar moldes encima del cuero	Moldes colocados encima del cuero	Moldes correctos	Jefe de Cortado
Ayudante	Cuero sin piezas calcadas	Piezas y moldes correctos	Calcar las piezas de la nova en el cuero	Piezas de la nova calcadas en el cuero	Piezas y moldes correctos	Jefe de Cortado
Ayudante	Cuero sin cortar	Cuero correcto	Realizar el corte del cuero	Cuero cortado	Cuero correcto	Jefe de Cortado
Ayudante	Piezas cortadas sin verificar	Piezas correctas	Verificar piezas cortadas	Piezas cortadas verificadas	Piezas correctas	Jefe de Cortado

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

Sipoc del proceso de perfilado

Sipoc del Proceso de Perfilado						
Proveedor	Entrada	Criterios de aceptación	Actividad	Salida	Criterios de aceptación	Cliente
Jefe de Perfilado	Material cortado	Verificación del estado de la materia prima	Recepcionar materia prima	Materia prima analizada	Verificación del estado de la materia prima	Ayudante
Jefe de Perfilado	Material cortado	Verificación del estado de la materia prima	Desechar piezas mal cortadas	Materia prima analizada	Verificación del estado de la materia prima	Ayudante

Ayudante	Material cortado	Molde de material	Desbastar las piezas	Piezas desbastadas	Lista de moldes verificados	Ayudante
Ayudante	Piezas desbastadas	Lista de moldes desbastados	Inspeccionar las piezas desbastadas	Moldes Desbastados	Verificación de piezas desbastados	Ayudante
Ayudante	Moldes desbastados	Verificación del molde debastado	Realizar la unión de las piezas	Piezas unidas	Piezas correctas	Ayudante
Ayudante	Moldes desbastados	Verificación del molde debastado	Desechar las piezas mal desbastados	Piezas desbastados	Piezas desbastadas correctas	Ayudante
Ayudante	Piezas correctas	Lista de moldes desbastado	Realizar la costura de las piezas	Piezas cosidas	Piezas correctamente cosidas	Ayudante
Ayudante	Piezas cosidas	Verificación de las piezas cosidas	Enviar al area de Armado	Piezas cosidas, unidas, desbastadas y perfiladas	Verificación de las piezas cosidas	Ayudante
Ayudante	Piezas cosidas	Verificación de las piezas cosidas	Desechar las piezas mal cosidas	Piezas cosidas, unidas, desbastadas y perfiladas	Inspección del Producto cosido	Jefe de Armado

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Sipoc del proceso de armado

Sipoc del Proceso de Armado						
Proveedor	Entrada	Criterios de aceptación	Actividad	Salida	Criterios de aceptación	Cliente
Jefe de Armado	Material Perfilado	Verificación del estado de la materia prima	Recepcionar materia prima	Materia prima analizada	Verificación del estado de la materia prima	Ayudante
Jefe de Armado	Material Perfilado	Verificación del estado de la materia prima	Desechar piezas mal armado	Materia prima analizada	Verificación del estado de la materia prima	Ayudante
Jefe de Armado	Material Perfilado	Molde de material	Elaborar falsas	Moldes con falsas	Verificación del molde falso	Ayudante
Ayudante	Moldes con falsas	Verificación del molde falso	Empatillar el borde de las falsas	Moldes empatillados	Verificación de moldes empatillados	Ayudante

Ayudante	Moldes con falsas	Verificación del molde falso	Desechar falsas mal confeccionadas	Moldes de falsas	Moldes correctos	Ayudante
Ayudante	Moldes empatillados	Lista de moldes empatillados	Lijar y limpiar planta	Plantas elaboradas	Planta correcta limpia y lijada	Ayudante
Ayudante	Plantas elaboradas	Lista de moldes empatillados	Pegar planta con falsa	Planta pegada	Planta correcta pegada	Ayudante
Ayudante	Planta pegada	Lista de moldes de plantas	Dejar secar el pegamento de planta	Planta secada	Verificación de planta pegada	Ayudante
Ayudante	Planta secada	Verificación de planta pegada	Dejar secar el pegamento de planta	Planta Secada	Inspección del Producto cosido	Ayudante
Ayudante	Planta secada	Verificación de planta pegada	Colocar horma	Horma colocada	Inspección de horma colocada	Ayudante
Ayudante	Horma colocada	Verificación de horma	Conformar las piezas de calzado	Piezas conformadas	Verificación de piezas conformadas	Ayudante
Ayudante	Piezas conformadas	Verificación de piezas conformadas	Esamblar las piezas	Piezas ensambladas	Verificación de piezas ensambladas	Ayudante
Ayudante	Piezas ensambladas	Verificación de piezas ensambladas	Enviar al area de alistado	Piezas ensambladas	Inspección de piezas para alistado	Ayudante
Ayudante	Piezas conformadas	Verificación de piezas conformadas	Desechar calzado mal ensamblado	Piezas ensambladas	Verificación de piezas ensambladas	Jefe de Alistado

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

Sipoc del proceso de alistado

Sipoc del Proceso de Alistado

Proveedor	Entrada	Criterios de aceptación	Actividad	Salida	Criterios de aceptación	Cliente
Jefe de Alistado	Material armado	Documento de pedido de material armado	Recepcionar material armado	Material armado	Documento de aceptación del material armado	Ayudante de alistado
Jefe de Alistado	Material armado sin verificar	Lista de material armado a verificar	Verificar material armado	Material armado verificado	Lista de material armado verificado	Ayudante de alistado
Jefe de Alistado	Material armado	Lista de material armado verificado	Desechar material mal armado	Material mal armado	Lista de materiales mal armados	Ayudante de alistado

Ayudante de alistado	Material armado sin limpiar	Lista de materiales mal armados	Limpia material armado	Material armado limpiado	Lista de materiales mal armados limpiados	Jefe de Alistado
Ayudante de alistado	Cremas	Calzados correctos	Aplicar cremas de calzado armado	Calzado armado con cremas aplicadas	Calzados correctos y cremados	Jefe de Alistado
Ayudante de alistado	Calzado sin emplatillar	Calzados correctos y cremados	Emplatillar el calzado	Calzado emplatillado	Calzados correctos, cremados y emplatillados	Jefe de Alistado
Jefe de Alistado	Emplatillado del calzado sin verificar	Calzados correctos, cremados y emplatillados	Verificación de emplatillado del calzado	Emplatillado del calzado verificado	Calzados correctos, cremados, emplatillados y verificados	Ayudante de alistado
Jefe de Alistado	Material emplatillado	Calzados correctos, cremados, emplatillados y verificados	Desechar material mal emplatillado	Material mal emplatillado	Calzados correctos, cremados, emplatillados y verificados con exclusión de los mal emplatillados	Ayudante de alistado
Ayudante de alistado	Calzado terminado sin embolsar	Calzados correctos, cremados, emplatillados y verificados con exclusión de los mal emplatillados	Embolsar calzado terminado	Calzado terminado embolsado	Calzados correctos, cremados, emplatillados, terminados y verificados	Jefe de Alistado
Ayudante de alistado	Calzado sin empaquetar	Calzados correctos, cremados, emplatillados, terminados y verificados	Empaquetar calzado	Calzado empaquetado	Calzados correctos, cremados, emplatillados, terminados, verificados y empaquetados	Jefe de Alistado

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Ficha de procesos:

Tabla 19

Ficha de proceso del proceso de cortado

Proceso: Cortado	Responsable: Operador de cortado
Misión: Realizar el cortado para el proceso de perfilado	
Alcance	Empieza: Recepción de materia prima
	Incluye: Cortar y moldar el material
	Termina: Realizar el cortado indicado y entregar el calzado al proceso de perfilado
Entradas: Material prima para elaborar	
Proveedor: Área de cortado	
Salidas: Calzado cortado	
Clientes: Área de perfilado	
Inspecciones: Cortes armados, alineados, moldeados y pegados	Documentos y/o registros: Manual de procedimiento por cada trabajo

VARIABLES DE CONTROL: Calzado
armado y cortado

INDICADORES:
Botas armadas
Botas pegadas
Botas perfiladas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20

Fichas de procesos del proceso de perfilado

Proceso: perfilado	Responsable: operador de perfilado
Misión: Realizar la perfilación del calzado	
Alcance	Empieza: recepción de material cortado
	Incluye: unión y coser las piezas cortadas
	Termina: realizar la perfilación y entrega al proceso de armado
Entradas: material prima cortado y trazadas	
Proveedor: Área de cortado	
Salidas: piezas unidas, cosidas y perfiladas	
Clientes: Área de armado	
Inspecciones: moldes trazadas, cortadas. Corte diseñado para perfilado	Documentos y/o registros: manual de procedimiento por cada trabajo
VARIABLES DE CONTROL: moldes unidos, cosidos y trazados	INDICADORES: cortes con el diseño perfilado teniendo en cuenta el molde

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Fichas de procesos del proceso de armado

Proceso: Armado	Responsable: Operador de armado
Misión: Realizar el armado del calzado	
Alcance	Empieza: Recepción de material perfilado
	Incluye: Realizar el moldaje de cada uno de los zapatos y pegar cada una de las piezas
	Termina: Realizar el armado correspondiente y entregar al proceso de alistado
Entradas: Material prima armado	
Proveedor: Área de perfilado	
Salidas: producto armado con los requerimientos solicitados	
Clientes: área de alistado	
Inspecciones: moldes trazadas, cortadas, perfiladas y armadas.	Documentos y/o registros: manual de procedimiento por cada trabajo

VARIABLES DE CONTROL: moldes unidos,
cosidos, trazados y armados.

INDICADORES:
botas cortadas
botas perfiladas
botas armadas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22

Fichas de procesos del proceso de alistado

Proceso: Alistado	Responsable: Operador de Alistado
Misión: Realizar el alistado y empaquetado del calzado para la distribución del producto	
Alcance	Empieza: Recepción de material armado
	Incluye: Realizar la limpieza al calzado, se inspeccionan cada pedido con el molde correspondiente, se pinta los calzados acordes a los solicitado. especiales al cuero
	Termina: Realizar el empaquetado para su distribución del pedido solicitado.
Entradas: Material prima armado	
Proveedor: Área de Armado	
Salidas: Producto alistados y empaquetados correspondientes	
Clientes: Transporte para distribución	
Inspecciones: Moldes trazadas, cortadas, perfiladas y armadas.	Documentos y/o registros: Manual de procedimiento por cada trabajo
Limpieza del calzado y seguimiento del molde solicitado	
VARIABLES DE CONTROL: Producto terminado	INDICADORES: Botas correctamente limpiadas Botas correctamente pintadas Botas correctamente empaquetadas

Fuente: Elaboración propia

3.5. Impacto del diseño de la gestión por procesos de la producción.

Se procede a la implementación de la propuesta de mejora para ello, se tomo en cuenta los procesos de la empresa; para esto se realizó una supervisión de cada una de las actividades que realiza cada área de trabajo y se identifico ciertas deficiencias es por ello; que se rediseño el proceso implementado la propuesta de mejora.

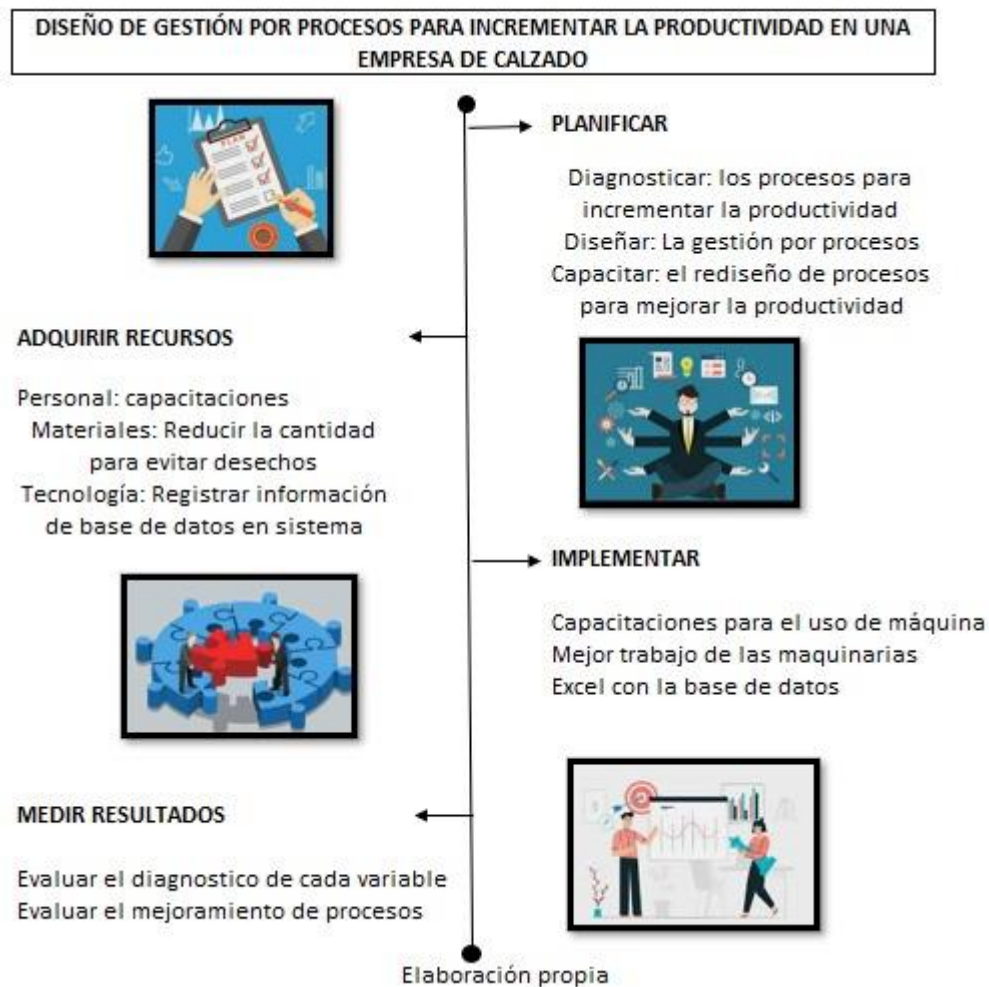
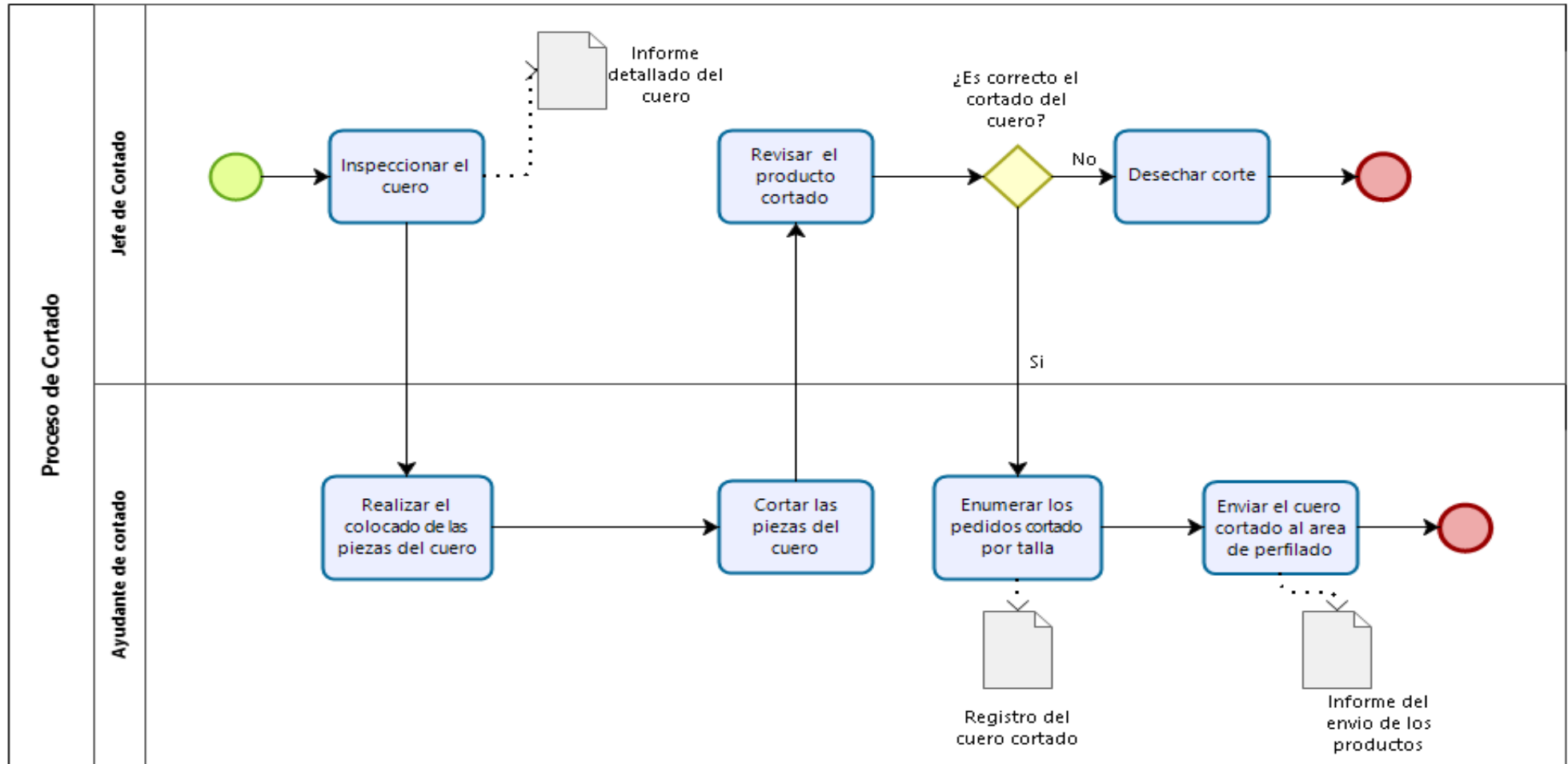


Figura 15: *Diseño de la propuesta de mejora*

Fuente: Elaboración Propia

Figura 16

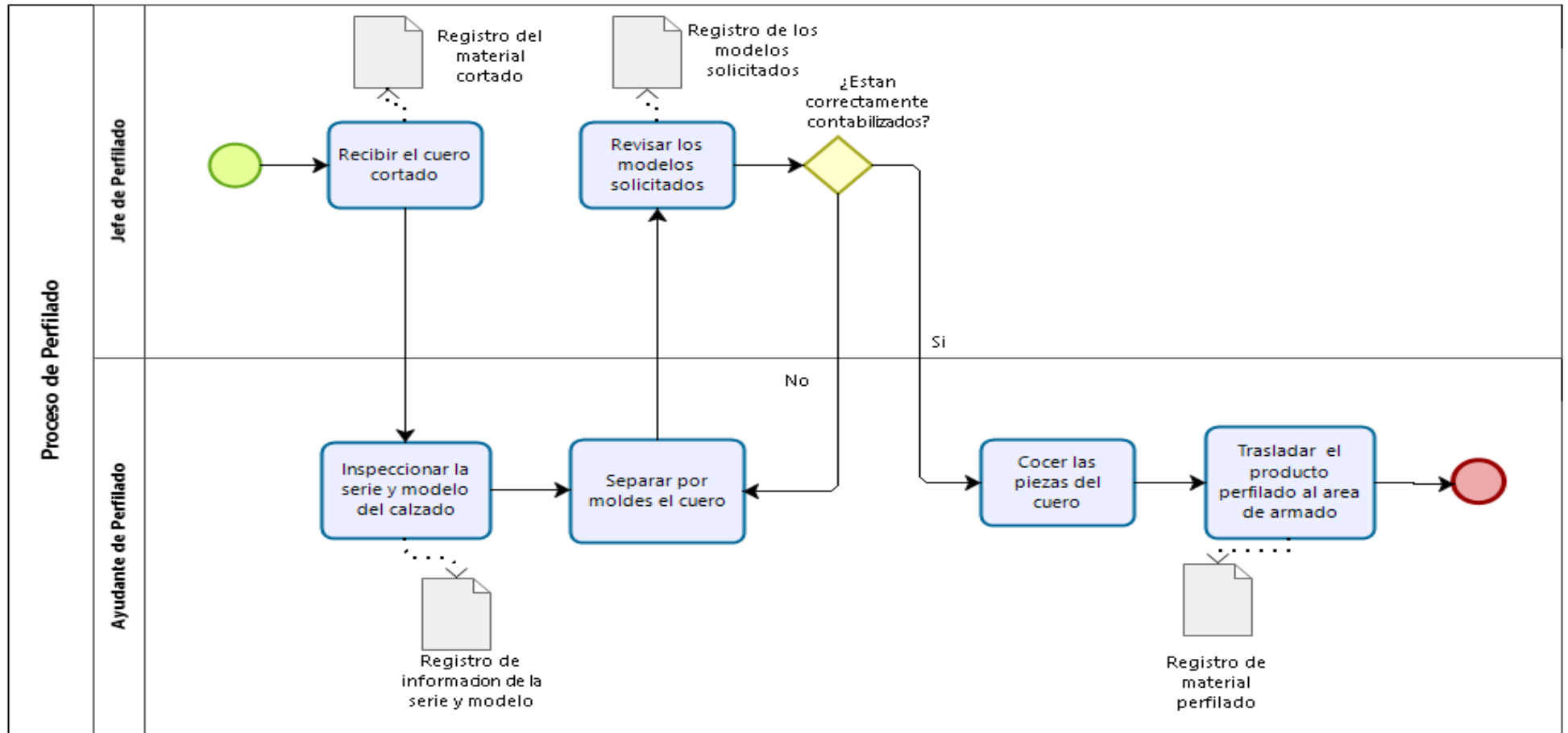
Proceso TO-BE de Cortado:



Fuente: Elaboración Propia

Figura 17

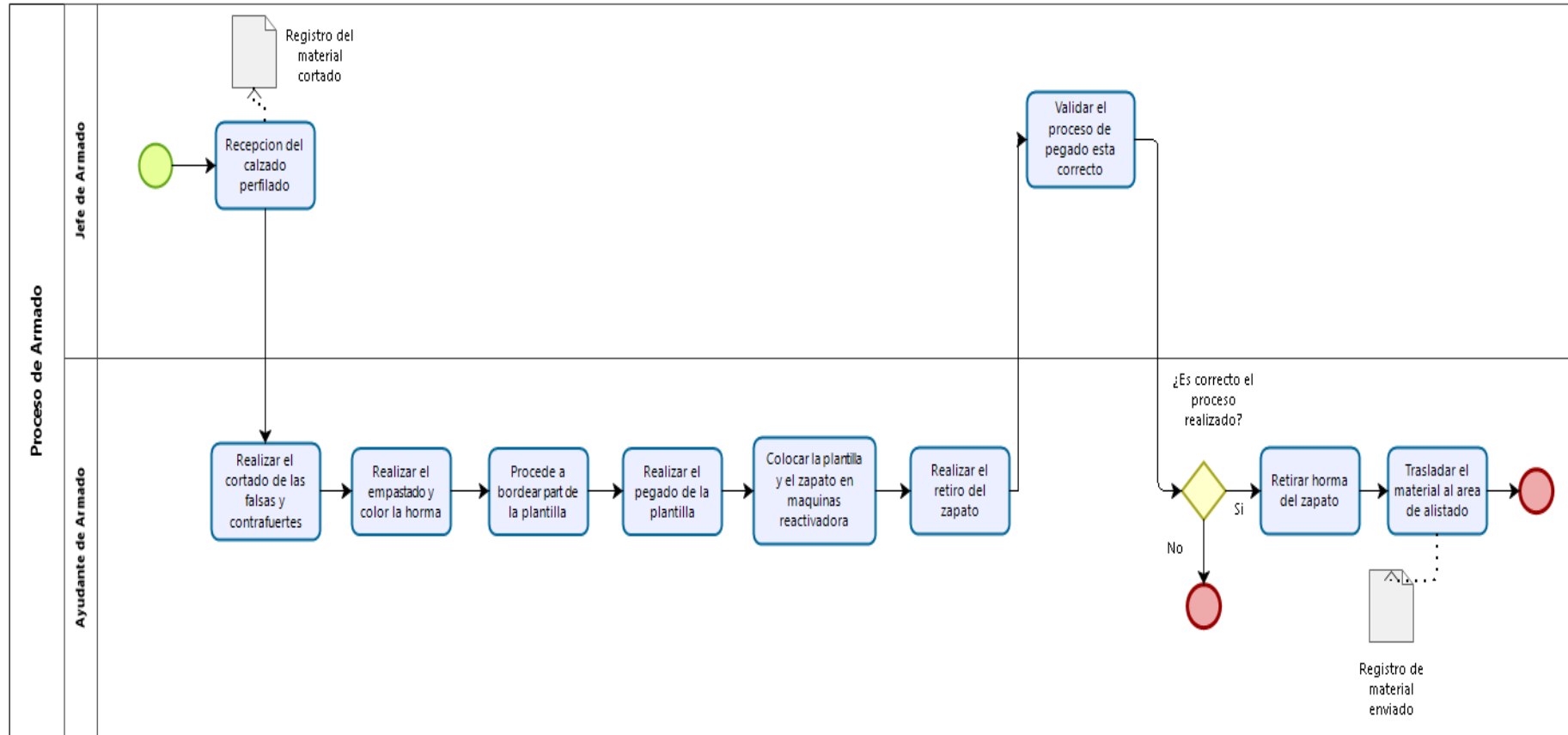
Proceso TO-BE de Perfilado:



Fuente: Elaboración Propia

Figura 18

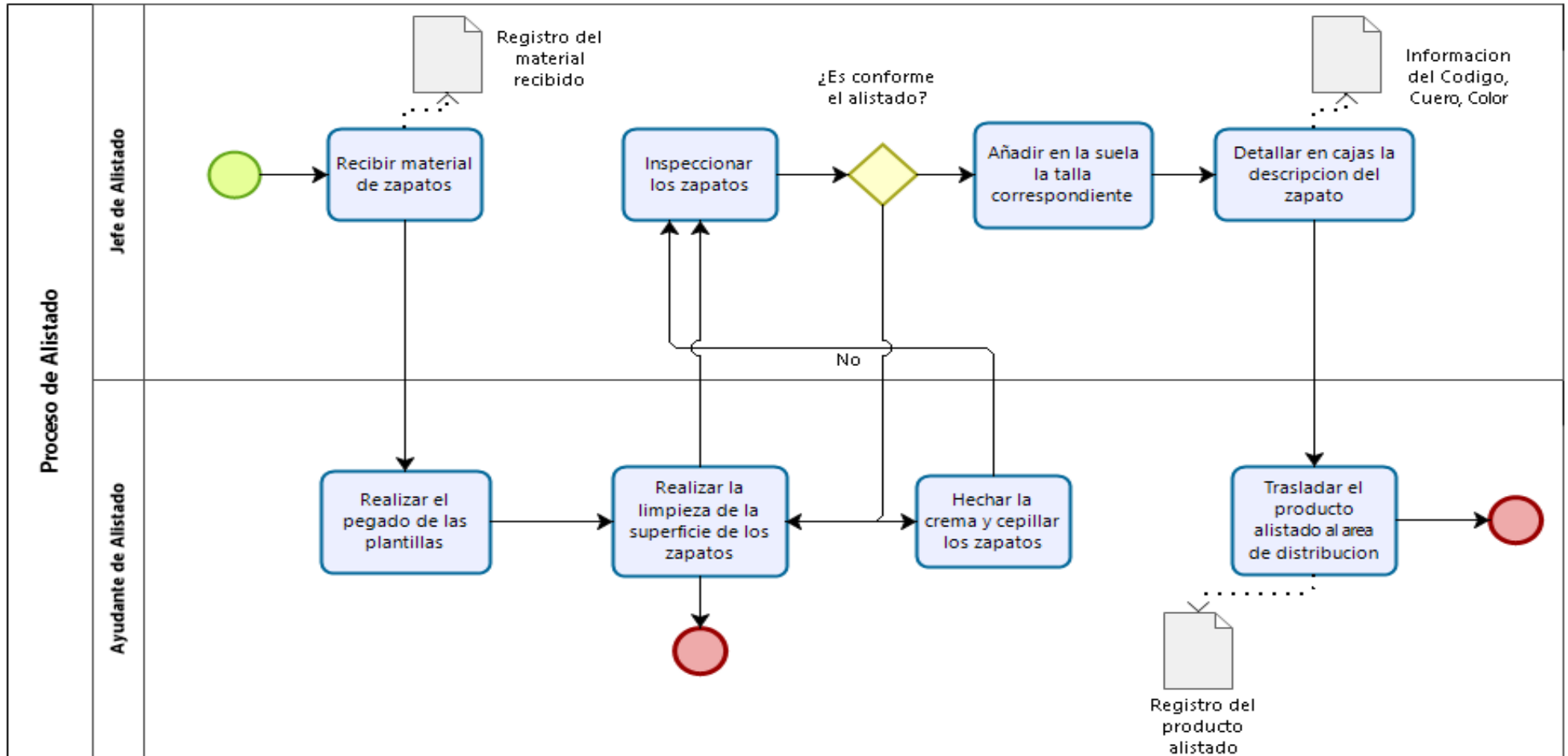
Proceso TO-BE de Armado:



Fuente: Elaboración Propia

Figura 19

Proceso TO-BE de Alistado:



Fuente: Elaboración Propia

3.5.1. Diagnóstico de la variable independiente después del diseño de mejora:

Tabla 23

Evaluación de indicadores de variable independiente

DIMENSIONES	INDICADORES	Resultado diagnóstico
Gestión de Existencias	Rotación de productos	95%
	$= \frac{\text{Número de productos vendidos}}{\text{Inventario disponible}} \times 100$	
Distribución de mercadería	Precisión de empaque	98%
	$= \frac{\text{Número de pedidos despachados correctamente}}{\text{Total de pedidos}} * 100$	
Capacitación de personal	$\% \text{ de capacitación} = \frac{\text{Cantidad de colaboradores capacitados}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$	100%

Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Gestión de existencias:

- Para el indicador de gestión de existencias se tomó en cuenta el número de productos vendidos y el inventario disponible, a continuación, se detallará la información solicitada:

Tabla 24

Productos vendidos

Descripción	AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE				
	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA
Zapato de Vestir, clásico, coralino negro, talla 41	89	125	115	128	457	120	116	130	115	481	127	116	156	122	521
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 39	123	136	120	100	479	123	138	112	112	485	110	148	113	140	511
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 41	100	140	112	126	478	114	125	142	123	504	130	140	122	116	508
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 42	120	130	98	117	465	132	126	119	142	519	106	174	126	102	508
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 40	60	120	136	129	445	110	125	120	163	518	125	143	137	132	537
Total					2324					2507					2585

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25

Inventario disponible

Descripción	AGOSTO					SETIEMBRE					OCTUBRE				
	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA
Zapato de Vestir, cásico, coralino negro, talla 41	96	130	119	138	483	129	128	137	120	514	134	118	160	128	540
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 39	130	142	129	110	511	130	148	118	118	514	115	154	117	150	536
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 41	110	150	118	136	514	122	130	149	127	528	134	152	126	120	532
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 42	128	139	110	124	501	138	132	124	150	544	110	180	129	109	528
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 40	70	129	141	135	475	118	134	126	170	548	128	150	140	136	554
Total					2484					2648					2690

Fuente: Elaboración propia

Aplicando la fórmula para hallar la rotación de productos se obtuvo lo siguiente:

$$\frac{7416}{7822} = 0.95$$

Por lo que se puede dar a conocer que la rotación de productos es de 0.95.

3.5.3. **Distribución de mercadería:**

Tabla 26

Números de pedidos despachados

Descripción	AGOSTO					SETIEMBRE					OCTUBRE				
	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA
Zapato de Vestir, cásico, coralino negro, talla 41	86	124	112	126	448	119	114	128	113	474	126	110	150	122	508
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 39	120	134	117	102	473	122	136	111	110	479	109	140	110	135	494
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 41	98	137	110	130	475	110	122	140	120	492	126	138	120	114	498
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 42	118	128	96	116	458	128	124	117	138	507	100	165	124	100	489
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 40	57	116	134	128	435	123	123	119	158	523	120	140	135	130	525
Total					2289					2475					2514

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27

Total de pedidos

Descripción	AGOSTO					SETIEMBRE					OCTUBRE				
	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA
Zapato de Vestir, cásico, coralino negro, talla 41	89	125	115	128	457	120	116	130	115	481	127	116	156	122	521
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 39	123	136	120	100	479	123	138	112	112	485	110	148	113	140	511
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 41	100	140	112	126	478	114	125	142	123	504	130	140	122	116	508
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 42	120	130	98	117	465	132	126	119	142	519	106	174	126	102	508
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 40	60	120	136	129	445	110	125	120	163	518	125	143	137	132	537
Total					2324					2507					2585

Fuente: Elaboración propia

Aplicando la fórmula de distribución de mercadería, se obtuvo lo siguiente:

$$\frac{7278}{7416} * 100 = 98\%$$

La distribución de mercadería tiene un 86% de precisión de empaque para la distribución del producto.

3.5.4. Capacitación de personal:

- Se diseñó un control de asistencia para saber cuántos colaboradores asistieron a la capacitación:

Tabla 28

Control de asistencia del trabajador

CONTROL DE ASISTENCIA DEL TRABAJADOR			
Capacitación del personal de trabajo			
Capacitador: Jorge Carlos Rodríguez Guerra			
TEMA: REDISEÑO Y MEJORA DE LOS PROCESOS			
Cargo	Jefe de Producción		
Cargo	Nombre y Apellido	Celular	Firma
Operario	Aguirre Rodríguez, Adrián	980039759	
Operario	Espinoza Ortiz, Gianfranco	977845723	
Operario	Flores Lalangui, Luis Alberto Junior	958741236	
Operario	Orrillo López, Isidro	942957669	
Operario	Plasencia Cerna, Oswaldo Miler	947443474	
Operario	Ruiz Lavado, Miguel Ángel	945433363	
Operario	Cárdenas Marín, Luis	950180950	
Operario	Sánchez Ruiz, Gustavo	999555125	

Fuente: Elaboración Propia

Por lo que se obtuvo lo siguiente:

$$\frac{8}{8} * 100 = 100\%$$

Teniendo el resultado se puede conocer que el 100% del personal de trabajo ha sido capacitado.

3.6. Diagnostico variable dependiente productividad

¿Qué es productividad?

- La productividad es definida de la relación entre número de bienes o servicios producidos y el consumo de recursos para su obtención. En la empresa, la productividad ayuda a analizar el rendimiento de las líneas de producción, las máquinas, métodos aplicados, los equipos de trabajo, y los colaboradores (Escalante & Gonzales, 2016).

Tabla 29

Evaluación de indicadores de variable dependiente

DIMENSIONES	INDICADORES	Resultado diagnóstico
Productividad laboral	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas trabajadas}}$	15.10
Eficiencia económica	$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costos}}$	S/.6.80
Eficacia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ pedido logrados}}{\text{N}^\circ \text{ pedidos programados}} \times 100$	98%

Fuente: Elaboración Propia

3.6.1. Productividad laboral:

- Para hallar el resultado diagnostico se tomó en cuenta los datos de los trabajadores, las horas que trabajan y los zapatos que producen. A continuación, en la siguiente tabla se detallará la tabla:

Tabla 30

Productividad laboral

Nombre y Apellidos	Horas trabajadas	Zapatos Producidos	Productividad (Zap/Hora)
Aguirre Rodríguez, Adrián	48	100	2.08
Espinoza Ortiz, Gianfranco	48	120	2.50
Flores Lalangui, Luis Alberto Junior	48	110	2.29
Orrillo López, Isidro	48	84	1.75

Plasencia Cerna, Oswaldo	48	78	1.63
Ruiz Lavado, Miguel Ángel	48	59	1.23
Cárdenas Marín, Luis	48	78	1.63
Sánchez Ruiz, Gustavo	48	96	2.00
Total	384	725	15.10

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, después de haber obtenido la información se llega a conocer que el trabajador que tuvo mayor productividad es Espinoza Ortiz, Gianfranco con un porcentaje de 2.50.

3.6.2. Eficiencia económica:

- Para halla la eficiencia económica se validó los datos de beneficios y costos, para ello se demostrará la información en la siguiente tabla:

Tabla 31

Eficiencia Económica

Producto	Unidades	S/. / Unidad	Ganancias	MO	Costo/trabaj.	Gastos	Productividad
ZAPATO							
A	190	S/ 45.00	S/ 8,550.00	8	S/ 930.00	S/ 7,440.00	S/. 1.15
ZAPATO							
B	196	S/ 60.00	S/ 11,760.00	8	S/ 930.00	S/ 7,440.00	S/. 1.58
ZAPATO							
C	184	S/ 65.00	S/ 11,960.00	8	S/ 930.00	S/ 7,440.00	S/. 1.61
ZAPATO							
D	150	S/ 50.00	S/ 7,500.00	8	S/ 930.00	S/ 7,440.00	S/. 1.01
ZAPATO							
E	197	S/ 55.00	S/ 10,835.00	8	S/ 930.00	S/ 7,440.00	S/. 1.46
TOTAL	917	S/. 275.00	S/. 50,605.00	40	S/. 4,650.00	S/. 37,200.00	S/. 6.80

Fuente: Elaboración propia

Habiendo obtenido el resultado, nos da a conocer que el Zapato C, es el que tiene mayor productividad dentro de la empresa con un costo de S/.1.61 soles.

3.6.3. Eficacia:

Para hallar la eficacia tenemos que tener en cuenta los pedidos logrados y programados, por lo que a continuación se detallara la información requerida:

Tabla 32

Pedidos programados

Descripción	AGOSTO					SETIEMBRE					OCTUBRE				
	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA
Zapato de Vestir, cásico, coralino negro, talla 41	89	125	115	128	457	120	116	130	115	481	127	116	156	122	521
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 39	123	136	120	100	479	123	138	112	112	485	110	148	113	140	511
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 41	100	140	112	126	478	114	125	142	123	504	130	140	122	116	508
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 42	120	130	98	117	465	132	126	119	142	519	106	174	126	102	508
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 40	60	120	136	129	445	110	125	120	163	518	125	143	137	132	537
Total					2324					2507					2585

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33

Pedidos logrados

Descripción	AGOSTO					SETIEMBRE					OCTUBRE				
	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SUMA
Zapato de Vestir, cásico, coralino negro, talla 41	87	124	110	126	447	117	114	128	112	471	124	112	154	121	511
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 39	120	134	118	94	466	120	136	110	110	476	108	146	111	138	503
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 41	97	138	110	124	469	112	123	138	120	493	126	138	120	115	499
Zapato de Vestir, cuero habano, talla 42	118	126	96	115	455	131	122	116	140	509	128	172	123	100	523
Zapato de Vestir, con elástico, cuero uva, talla 40	55	117	134	126	432	109	120	116	159	504	123	140	135	130	528
Total					2269					2453					2564

Fuente: Elaboración propia

Aplicando la formulas se obtuvo lo siguiente:

$$\frac{7286}{7416} = 0.98$$

Se obtuvo que la eficacia al elaborar el producto terminado y cumplir con los solicitado es de un 98%.

3.7. Identificar la viabilidad del diseño por procesos

Se realizó el flujo de caja económico para determinar la viabilidad de la propuesta que se va a realizar en la investigación. La tabla a continuación detallará lo mencionado anteriormente:

Tabla 34

Flujo de caja económico

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EGRESOS						
Implementación	-S/ 31,155.54					
Auditorías	-S/ 4,000.00	-S/ 5,000.00	-S/ 5,000.00	-S/ 5,000.00	-S/ 5,000.00	-S/ 5,000.00
INGRESOS						
Costos sin diseño de mejora de procesos		S/ 29,850.00	S/ 29,850.00	S/ 29,850.00	S/ 29,850.00	S/ 29,850.00
FLUJO DE CAJA	-S/ 35,155.54	S/ 24,850.00	S/ 24,850.00	S/ 24,850.00	S/ 24,850.00	S/ 24,850.00

Fuente: Elaboración propia

Por lo obtenido de la información, se puede dar a conocer que el total de implementación del diseño de mejora de procesos para incrementar la productividad laboral en el año 0 es de S/. 35,155.54 soles. Con los resultados del flujo de caja se realizó el análisis de los indicadores económicos para medir la viabilidad del impacto de mejora en los procesos para mejorar la productividad de la empresa, para ello se consideró una tasa (COK) de 3.00%; a continuación, se procederá a presentar los resultados.

Tabla 35

Indicadores Económicos

INDICADORES ECONOMICOS	
COK	3.00%
VAN	S/ 78,650.18
TIR	65%
IR	3.24

Fuente: Elaboración propia

- ❖ **VAN:** Se obtuvo como resultado que es mayor a 0; por lo que el valor obtenido es S/ 78,650.18, por lo tanto, se demuestra que la empresa se beneficiara si aplica la propuesta.
- ❖ **TIR:** El valor del TIR, es mayor que el COK, con un valor del 65% sobre el 3% eso conlleva a que la inversión es rentable.
- ❖ **IR:** nos da como resultado que por cada sol invertido el beneficio será de S/.0.24 soles.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusiones:

Para la presente investigación se tuvo limitaciones, al realizar la encuesta al personal de trabajo ya que antes se contaba con buen número de personas para realizar dicha encuesta y poder tener un resultado más amplio y preciso de cada uno de los trabajadores; esto se debe a que en la actualidad se pudo recolectar solo la información de 8 trabajadores de la empresa; además de ello la información que iba hacer recolectada se tuvo ciertos inconvenientes y no se logro recopilar toda la información requerida.

Del mismo modo Bazán (2020), se entiende que la investigación se enfoca en la influencia de la implementación de la gestión por procesos en la productividad, por lo que en los resultados se han obteniendo siendo favorables y se puede afirmar que la gestión por procesos es de vital importancia en la investigación; ya que se ha permitido identificar las falencias que tiene la empresa, es por ello, que se implementó la gestión por procesos donde se determina que inicialmente la fábrica Joy's no tenia identificados, diagramados sus procesos, es por ende que tuvieron que realizar un Pre- Test de la variable independiente implementación de gestión por procesos se ha obtenido resultados muy bajos; por otro lado, los resultados de la variable dependiente productividad se vio afectada, a través de la incorporación de la implementación de la gestión por procesos la fábrica obtuvo una mejoría lo cual se evidencia en los resultados, al rediseñar sus procesos se ahorran S/. 764.50 mensual puesto que se utilizaron mejor cada uno de los recursos. Además, se tuvo conocimiento que el VAN es de S/.17, 663.41 soles y un TIR= 127.21%, porque le compara con nuestra investigación ya que la nuestra es de un VAN= S/.78,650.18 y un TIR= 65% por lo que se llega a la conclusión que ambas investigaciones son viables para que ambas empresas.

Por lo tanto con los resultados obtenidos se puede afirmar que la gestión por procesos han sido de vital importancia para el desarrollo de la investigación ya que han servido para identificar las falencias que carecía la empresa y a la vez volver a diseñarlos para que la organización tenga una mejor producción; según Quintero y González (2013) en el cual sostuvo que la gestión por procesos es una serie de metodologías que cuando las empresas logran cumplir con los objetivos se puede decir que tienen cero desperdicios y sus empresas logran ser muy organizadas y que sus políticas internas se sientan en todas sus áreas y con ello logrará que sus empleados tengan más pertenencia por sus procesos y por la empresa. Afirman también que mantener una adecuada documentación y estandarización de sus procesos en una organización, logrará un mejor desempeño y tendrá mejores resultados en el área de producción.

Del mismo modo siendo consistente con Sánchez y Silva (2020), se compara con la tesis ya que por lo cual se obtuvieron resultados favorables tanto como para ellos para la realización de su investigación y para la empresa; es por ello que se compararon los resultados con cada uno ya que se logró obtener lo siguiente el impacto económico de la implementación del modelo de diseño organizacional basado en procesos en el oleocentro, obteniendo un VAN de S/11,436.76, TIR de 49% y costo/beneficio de 2.11.; por ende la implementación realizada en ambas empresas fueron favorables.

Del mismo modo siendo consistente con Pérez y Quispe (2018), se compara con el objetivo general que tiene la investigación por lo que tiene concordancia con la investigación que va ser presentada ya que ambas tienen como objetivo ver la determinación que tiene la gestión por procesos en la productividad laboral; para poder identificar la relación que tienen ambas variables; en ambas tesis se realizaron encuestas empleando la escala de Likert por lo cual se obtuvieron los siguientes resultados de los 8 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR el 37.5% de los colaboradores opinaron que nunca presentaron

innovación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, de ellos el 25% de los colaboradores opinaron que a veces presentaron gestión por procesos y solo el 12.5% de los colaboradores casi siempre presentaron gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

4.2. Conclusiones:

- ❖ Se obtuvo la información necesaria para identificar cuales fueron los procesos que influyen en la productividad de la empresa para ello, se logro obtener que el área de producción; es decir, la parte operativa; por lo cual se recepciono ciertos datos de los procesos y quienes eran las personas encargadas de realizar sus operaciones.
- ❖ Se logro identificar las deficiencias que tenían los procesos en el área de producción, para ello se detallo claramente cada una de las actividades para que se haga una mejora y esta se vea influencia en el incremento de la productividad laboral de cada una de las áreas de trabajo; posteriormente se aplicó la capacitación a cada uno de los trabajadores de las reas correspondientes para que tengan información acerca de la mejora que se está haciendo en la empresa y así se pueda trabajar de manera más ordenada y organizada.
- ❖ Se tuvo un optimo resultado acorde al impacto que tuvieron el rediseño de la mejora de los procesos ya que, al volver a plantearlos con actividades que no conlleven a perdidas de tiempos muertos, y a la vez capacitándolos para que sepan cuales van hacer nuevamente sus funciones, dado que posteriormente la productividad logro aumentar en cada área de trabajo.
- ❖ Los resultados que se obtuvieron en la viabilidad de la implementación del diseño determinan que la propuesta es viable.

REFERENCIAS

- Alccamari, I., & Cuba, P. (2019). *La gestión de procesos y su relación con la productividad laboral en el sector de heladerías del Cercado, Arequipa 2018*. Tesis de Titulación .
- Álvarez, Í., & Vicuña, K. (2016). *Mejoramiento de la productividad a base de un modelo de mejora continua en una empresa de calzado [Tesis de titulación]*. Universidad de San Martín de Porres.
- Bustamante, C., Noriega, L., Pérez, O., & Vallejos , C. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana del Calzado [Tesis de Maestría, Universidad, Pontificia Universidad Católica del Perú]*. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8987>
- Cantero, H., Herrera, Y., Leyva, E., & Nápoles, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero. *Ciencias Holguin*, 1-12. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181566671001>
- Castillo, D. (2018). *Gestión por procesos en el área de producción para incrementar la productividad en la empresa de manufactura de calzado Carubi S.A.C, 2018 [Tesis de titulación, Universidad César Vallejo]*. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/25251>
- Domínguez, M. (2019). *Mejora de la productividad de una mype fabricante de calzado infantil a través de herramientas del Lean Manufacturing [Tesis de titulación]*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Duarte, D., Sotomayor, S., & Guagua, R. (2019). Aproximación teórica a la importancia de la gestión de procesos en las empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 9-16. Obtenido de <http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/147>
- Eneque, K., & Tello, J. (2020). *Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa "Comercio Industria Servicios GMV E.I.R.L" [Tesis de titulación]*. Universidad Señor de Sipán.
- Fontalvo, T., De la Hoz, E., & Morelos, J. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 47-60. doi:<https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>
- Gómez, O. (2013). *Mejoramiento del sistema productivo de la empresa calzado Beatriz de Vargas [Tesis de titulación]*. Universidad Industrial de Santander.
- Llanes, M., Isaac, C., Moreno, M., & García, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 255-264. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598002>
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-23. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Matadamas, L., Morgan, J., & Diaz, E. (2016). Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes del sector industrial en el Estado de Querétaro. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 816-832. Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/45>
- Matínez, A., & Mateus, M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 117-126. doi:<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2020.v7.n14.a88>
- Morales, C., & Masis, A. (2014). La medición de la productividad del valor agregado: Una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica. *Tec Empresarial*, 41-49. doi:<https://doi.org/10.18845/te.v8i2.1988>
- Shehata, M., & El-Gohary, K. (2011). Towards improving construction labor productivity and projects performance. *Alexandria Engineering Journal*, 321-330. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.aej.2012.02.001>

- Suárez, R., Rodríguez, Y., & Muñoz, N. (2017). Análisis de percepción sobre estrategias administrativas y su impacto en la productividad laboral. *Revista Matemáticas, Ingeniería y Ciencias de la Información*, 61-67. doi:<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2017.v4.n8.a33>
- Tigre, F., & Arcos, R. (2017). *Sistema de gestión por procesos en la Empresa de Calzado Rexell [Tesis de titulación, Universidad Técnica de Ambato]*. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/25529>
- Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 159-171. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433597005>

ANEXOS

ANEXO n.º 1. Encuesta para validación de instrumentos:

ENCUESTA DE DISEÑO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE CALZADO

Objetivo: Diseñar la gestión por procesos para incrementar la productividad laboral de la empresa de calzado.

Variable Independiente: GESTIÓN POR PROCESOS

1. Procesos estratégicos

1.1. Cumplimiento de objetivos estratégicos

1.1.1. ¿Planifica el trabajo que realiza constantemente?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

1.1.2. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

2. Procesos operativos

2.1. Productividad

2.1.1. ¿Cree usted que los procesos de elaboración de zapatos son rápidos?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

2.1.2. ¿Considera que la mayoría de los pedidos solicitados por los socios son aprobados?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

2.2. Diagramación de procesos

2.2.1. ¿Está de acuerdo con la asignación de funciones acorde a los procesos de cada área?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

3. Eficacia de los procesos

3.1. Cumplimiento de los procesos:

3.1.1. ¿Ha llegado a la meta cumpliendo con cada función para la producción de la empresa?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

3.2. Eficiencia de los procesos

3.2.1. ¿Cree usted que la empresa asigna las funciones correspondientes para que los colaboradores cumplan con sus objetivos?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

3.1. Evaluación de los procesos

3.1.1. ¿Cree usted que los procesos de la empresa son los correctos?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

4.3.2. ¿Cree usted que la empresa debe de innovar en sus procesos?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

3.2. Capacitación:

3.2.1. ¿La capacitación brindada por la empresa se da quincenalmente?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

3.2.2. ¿Cree usted que la capacitación brindada cumplió con sus necesidades?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

Anexo n.º2: Matriz para validación:

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA EMPRESA DE CALZADO G'MAPIEL S.R.L.			
Línea de investigación:	Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial			
Apellidos y nombres del experto:	Cesia Elizabeth Boñón Silva			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión por procesos/ Independiente			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma del experto:		