

Marzo 2019 - ISSN: 1696-8352

MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN PARA EL TALLER ARTESANAL 'CALZADO REINOZO'

Datos de los Autores

Autor 1:

Nombre: MAE. Ing. Omar Martínez Jiménez

Institución: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Email: omartinezj@ulvr.edu.ec

Cargo: Docente

Autor 2:

Nombre: Jerson Xavier Cuesta Jiménez

Institución: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Email: jcuesta_20@hotmail.com

Cargo: Estudiante

Autor 3:

Nombre: Laigin Stephane Jiménez Kuon

Institución: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Email: laigin1510@hotmail.com

Cargo: Estudiante

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Omar Martínez Jiménez, Jerson Xavier Cuesta Jiménez y Laigin Stephane Jiménez Kuon (2019): "Manual de procesos de producción para el taller artesanal 'Calzado Reinozo'", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (marzo 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/produccion-taller-artesanal.html>

RESUMEN

El sector de calzado artesanal en el Ecuador genera miles de plazas de trabajo cada año. El calzado es adaptable al tipo de mercado y al usuario final, dependiendo de hacia dónde va destinada la mercadería. La versatilidad es un punto clave cuando de ventas se trata, pero el ingreso de mercadería mediante importaciones del exterior, dificulta el desempeño del sector dentro del país.

El propósito de esta presentación busca mejorar el proceso productivo de una empresa artesanal para así mostrar el impacto que la formalización, distribución de responsabilidades y jerarquías, puede aportar al resultado final de ingresos dentro de la misma. La especificación de las actividades a desempeñar dentro del taller, induce al personal la responsabilidad necesaria que determina que el trabajo final será de excelente calidad con ahorro de tiempo y menor desperdicio de materiales.

Los resultados finales se verán reflejados en la aplicación de un Manual de Procesos de Producción.

ABSTRACT

The handmade footwear sector in Ecuador generates thousands of jobs each year. The footwear is adaptable to the market's kind and the final user, depending on where the merchandise goes. Versatility is a key point when it comes to sales, but the entry of merchandise through imports from abroad hinders the performance of the sector within the country.

The purpose of this presentation seeks to improve the production process of a craft company to show the impact that the formalization, distribution of responsibilities and hierarchies, can bring to the final result of income within it. The specification of the activities to be carried out within the workshop, induces the personnel the necessary responsibility that determines that the final work will be of excellent quality with saving of time and less waste of materials.

The final results will be reflected in the application of a Manual of Production Processes.

Keywords: Process Manual - Organizational Culture

1. INTRODUCCIÓN

La industria de calzado genera más de cien mil plazas de trabajo en el Ecuador, pero se ve afectado cada vez más principalmente por la carencia de liquidez. Durante el año 2015 la baja fue inminente. El costo de las materias primas, el ingreso de mercancías provenientes de China, Perú y Colombia, acompañado de la crisis financiera por la que atravesó el país fueron los principales causantes de que las ventas bajaran radicalmente.

Los artesanos que laboran en esta actividad lo hacen debido a que su conocimiento es generalmente heredado. Muchos de los que se dedican a actividades artesanales lo hacen durante toda la vida, y ven casi imposible dedicarse a algo más, motivo por el cual están a expensas de las variaciones en el mercado todo el tiempo, sin tener más que esperar a que la situación económica cambie a su favor.

Si bien es cierto que el calzado que se realiza artesanalmente resulta a final de cuentas de mejor calidad, la realidad es que por sus costos no siempre son comercializados como se espera. La oferta que realizan los artesanos se rige a ciertas tendencias que van desde lo estándar hasta lo personalizado, pero el producto no siempre puede mantenerse en el top de ventas hasta salir del stock preestablecido, lo que ocasiona pérdidas al sector.

Por otro lado se encuentra también el cumplimiento de las normativas, la legalización del sector artesanal y de la microempresa que se dedica a esta actividad. El ingreso ilegal perjudica al país y al mismo sector artesanal, motivo por el que las empresas deben irse registrando conforme lo indica la ley, lo que da lugar a más plazas de trabajo, mayores capacitaciones financiadas por el gobierno, y consideraciones dentro de las reformas que pudieran realizarse dentro del campo micro empresarial.

Para que una microempresa del sector artesanal funcione correctamente, es indispensable regularizar las actividades que sugiere cada cargo que aporta a la producción del producto. Esto es factible solamente si se subdividen las responsabilidades, jerarquías y procesos de una manera adecuada, según las capacidades y habilidades de los trabajadores, así como también por medio de la delimitación de cada puesto de trabajo que requiera la actividad de producción.

1.1. Planteamiento del Problema

Luego de realizar un análisis dentro de la entidad objeto de estudio, se realiza la siguiente pregunta: ¿Cómo ayudaría, en términos de eficiencia en la productividad, la implementación de un Manual de Procesos para el taller artesanal Calzado Reinozo?

El sector del calzado ha experimentado un importante crecimiento desde el 2009; según los datos de la Junta de Defensa del Artesano y el Ministerio de Industrias la producción de calzado se incrementó en un 184% en los últimos diez años. La aplicación de un arancel mixto desde el 2010 y las salvaguardias desde el 2016 han sido medidas económicas que dinamizaron a este sector productivo.

Según datos del Censo Económico 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el país, existen 870 establecimientos que se dedican a la producción de zapatos, y según la Revista Gestión, el número de productores en 2012 fue de 3500.

A pesar de lo indicado en el párrafo anterior, el sector de calzado presenta problemas, por los siguientes motivos:

- La economía de bolsillo que llevan los artesanos para cumplir con sus procesos de producción
- El contrabando de calzado desde Colombia
- La falta de competitividad, para ingresar al mercado extranjero, ya que si bien es cierto el calzado ecuatoriano es de calidad, el alto costo de las materias implica que su precio sea superior.

La revista (Ekos Negocios, 2017) indica que, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico (representan el 75% de las compañías del país).

Acerca de la empresa objeto de estudio, se puede citar que inició en la ciudadela las Malvinas al sur de Guayaquil, surge como un emprendimiento familiar con 3 trabajadores y 2 aprendices. Se dedica a la fabricación artesanal y distribución de calzado.

El negocio se montó con un pequeño capital generado con los propios recursos de la familia, y posteriormente llegó la necesidad de extenderse. De esa manera el pequeño taller artesanal empezó a crecer debido a la demanda existente del producto, lo que conllevó a contratar más empleados y ampliar el lugar.

Su inspiración empieza por desarrollar un producto que fácilmente pueda estar en la vitrina de las mejores tiendas de vestimenta de la ciudad y es así que establece un taller en el que inició confeccionando un par de zapatos al día bajo pedidos.

La cantidad anual de venta de calzado registrada para el Taller Artesanal "Calzado Reinozo" es la siguiente:

Figura N° 1: Calzado Vendido en "Calzado Reinozo" (por pares)



Fuente: "Calzado Reinozo", registro del SRI 2017

Elaborado por: Autores

El crecimiento y la baja que presenta en ventas refieren directamente a las políticas aplicadas sobre el sector artesanal en el país, y otros puntos a considerar al momento del análisis son:

- Falta de control de actividades y designación de funciones
- El crecimiento de la demanda dentro del mercado artesanal de calzados en los últimos 10 años
- El personal que carece del conocimiento básico para la elaboración del calzado, es decir, no son considerados como mano de obra calificada
- Duplicidad de tareas por el desconocimiento de los trabajadores de sus actividades y responsabilidades propias
- Demanda por tipo de calzado en el país

El presente proceso investigativo busca inducir a la formalización de la empresa, para que se vea beneficiada con todo lo que esto conlleva.

1.2. Objetivos de la Investigación

El objetivo principal de este artículo es elaborar un Manual de Procesos de Producción para el taller artesanal Calzado Reinozo, que le permita establecer las estrategias que se deben aplicar en el diseño de los procesos de la planta de producción del mismo.

1.3. Misión

La misión de la empresa se clarifica en ser la preferencia de la mujer moderna en el Ecuador.

1.4. Visión

Desarrollar estilos modernos, atractivos, y con la calidad que satisfaga la necesidad de sus clientes; estableciendo y monitoreando permanentemente estándares, los cuales demuestren el compromiso de desarrollar un producto de confianza a largo plazo.

1.5. Análisis FODA

Para completar el análisis que debe realizarse a una empresa, se indican las Fortalezas, Oportunidades, las Debilidades y Amenazas que ésta tiene. Para esto se incluye la relación de la matriz FODA:

Estrategias FO: Producto con gran acogida se posiciona en el mercado. Reconocimiento de la marca e implementación de local de exhibición. Plantear procesos que conlleven al orden y responsabilidad de las actividades. Mantener el concepto de 'artesanal', pues la originalidad del producto favorece el negocio.

Estrategias DO: Trabajo corporativo dinámico dentro de los límites de la empresa. Impartir conocimiento de orden general a los colaboradores en producción. Local comercial que abrirá el mercado de ventas individuales. Aplicación de créditos se destinará a fábrica. Acceso a capacitación gubernamental de especialidad.

Estrategias FA: Conservar, y de ser posible mejorar la calidad del producto, para diferenciarse de las demás empresas. Publicidad para diferenciar a la marca de otras empresas. Incentivar y mantener a la cartera de clientes actual. Implementación de 5S's para diagnóstico.

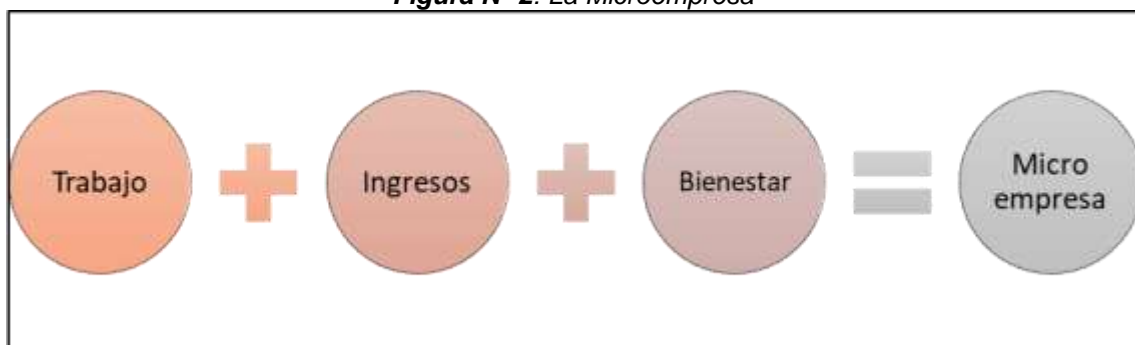
Estrategias DA: Mantenerse estable en períodos de producción, precios y calidad, para conservar clientes actuales y que éstos no cambien el servicio actual por el de nuevas compañías. Agilizar el ingreso de la empresa a la promoción vía web y medios públicos. La seguridad ocupacional utilizada como herramienta para limitar puestos de trabajo.

1.6. Microempresa Artesanal

Esta dedica su actividad comercial a la elaboración y comercialización de productos que en su mayor parte son elaborados de forma manual, y en esta actividad las máquinas no tienen protagonismo, aunque en ciertos casos se implementan de forma mínima. Dentro de una microempresa artesanal intervienen varios factores que son la clave para definir su tiempo de permanencia en el mercado (Araque Cordovez, 2012). Estos factores son:

- Diseño.- autenticidad en productos
- Diversidad.- variedad y versatilidad de modelos
- Calidad.- permanecer y mantenerse en estándares de calidad

Figura N° 2: La Microempresa



Elaborado por: Autores

1.7. Manual de Procesos

Los procesos son un conjunto de acciones u operaciones que, realizándolas de cierta manera, sirven para obtener siempre los mismos resultados positivos. Los procedimientos se realizan de forma detallada, y sus actividades son dadas en sucesión (Club BPM, 2011, pág. 272).

Un manual de procesos permite detectar omisiones, presentar una visión detallada, facilitar y agilizar el reclutamiento de personal, aprovechar el material de producción al máximo y mostrar grados jerárquicos con designación correcta de responsabilidades.

Esto da a entender que un manual de procedimiento apoya al quehacer diario de todas las áreas de una institución u organización, convirtiéndolo en un instrumento administrativo, facultándola de un alto rendimiento y un óptimo rendimiento en cada una de sus funciones (Concha Muñoz, 2016).

2. ENFOQUE

2.1. Enfoque de la Investigación

Es primordial conocer la metodología de estudio para todo tipo de investigación.

Tenemos entonces que el enfoque de esta investigación es de carácter cualitativo puesto que la misma se basará en la recolección de información, a través de la revisión de representaciones teóricas existentes, y construcción de nuevas teorías con base en los procesos, la observación del comportamiento de trabajadores y clientes del negocio, buscando encontrar respuestas a los problemas que presenta el negocio en lo posterior corregirlo dentro del diseño del manual (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

2.2. Propuesta

La propuesta se basa en la implementación de un Manual de Procesos, enfocada en la jerarquización, distribución de responsabilidades y asignación de actividades según los cargos existentes.

El Manual de Procesos incluye también el objetivo de incrementar la producción de la fábrica hasta cumplir su capacidad total de 2500 pares de calzado mensuales, direccionada al cumplimiento de tiempos de elaboración y evitando el desperdicio de materia prima.

2.3. Desarrollo de la Propuesta

Para la fabricación de calzado artesanal, actividad a la que se dedica la empresa "Calzado Reinozo", se consideran parámetros que condicionan el área de producción.

La finalidad del proceso de producción conviene en:

- Evitar desperdicio de materia prima pues esto representa pérdida de dinero.
- Optimizar el tiempo de producción del calzado, para incrementar la productividad.
- Correcta utilización de las máquinas que complementan la producción de calzado.
- Aprovechar al máximo el espacio designado para producción.
- Identificar plenamente los límites de los puestos de trabajo.

Este proceso es aplicable para el área de producción, incluyendo los cargos de diseño, despachador de materia prima, cortador, cosedor, plantadores, acabado y empaque. El proceso excluye las áreas administrativa y comercial.

Se establece que los cargos que intervendrán en el proceso de fabricación, son estrictamente necesarios para llevar a cabo los procedimientos que conllevan la elaboración de calzado artesanal, y permitirá a la empresa:

- Mantener al día los pedidos que solicitaren los clientes
- Llevar un óptimo control de despacho de materiales
- Evitar gastos innecesarios de materia prima
- Mejorar el ambiente laboral para los empleados
- Definir jerarquías
- Delegar responsabilidades

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los datos de producción actual (proceso productivo con los trabajadores existentes en la actualidad) y futura (propuesta de incremento de personal) se expresan mediante la siguiente gráfica:

Tabla N° 1: Producción Taller Artesanal "Calzado Reinozo"

Producción de Calzado (por pares)		
Orden	Producción Mensual	Producción Anual
Producción Actual	1400	16800
Producción Futura (con incremento de personal)	2500	30000
Incremento (Producción Futura - Producción Actual)	1100	13200

Elaborado por: Autores

Con la producción de 13200 pares más anualmente, se tendría un ingreso que podrá cubrir los cargos implementados.

Para el cálculo de datos importantes como es la Tasa Interna de Retorno TIR, se necesita lo siguiente:

Inversión Nuevos Empleados				
Orden	# de puestos	Rubro individual	Total mensual	Total Anual
Sueldo Operadores	9	\$400.00	\$3600.00	\$43200.00
Aporte IESS Operadores 11.15%	9	\$44.60	\$404.40	\$3639.6
Sueldo Jefaturas	2	\$700.00	\$1400.00	\$16800.00
Aporte IESS Jefaturas	2	\$78.05	\$156.10	\$1873.2
Total		\$1222.65	\$5560.50	\$65512.80

Gastos Complementarios				
Orden	#	Rubro individual	Total mensual	Total Anual
Elaboración manual	1	\$50.00	\$50.00	\$50.00
Capacitación personal (cada 6 meses)	2	\$500.00	\$500.00	\$1000.00
Implementación señalética (paquete)	1	\$110.00	\$110.00	\$110.00
Equipo de Computación	2	\$400.00	\$800.00	\$800.00
Muebles de oficina jefaturas (paquete)	2	\$80.00	\$160.00	\$160.00
Total		\$1140.00	\$1620.00	\$2120.00

Para la investigación en curso tenemos:

Lo = \$65512.80 de Inversión nuevos empleados + \$2120.00 de Gastos complementarios

Ft = \$79200.00 // Detalle: 13200 pares de calzado por \$6.00 de ganancia neta por par (tomado de entrevista realizada al Gerente General de Calzado Reinozo)

n = 1 año de variación

Donde se considera la fórmula siguiente:

$$VAN = -(65512.80 + 2120) + \frac{79200}{(1+r)^1}$$

$$0 = -67632.80 + \frac{79200.00}{(1+r)^1}$$

$$67632.80(1+r) = 79200.00$$

$$67632.80 + 67632.80r = 79200.00$$

$$67632.80r = 79200.00 - 67632.80$$

$$67632.80r = 11567.20$$

$$r = \frac{11567.20}{67632.80}$$

$$r = 0.17$$

Como resultado tendremos que la Tasa Interna de Retorno será del 17% por cada año luego de la implementación del Manual de Procesos de Producción

3.1. Beneficios Económicos del Manual de Procesos

Los beneficios que implica la implementación de un Manual de Procesos provienen desde varios aspectos, entre esos:

- Procesos efectivos
- Incremento en ventas
- Acelerar la capacitación del personal
- Libertad empresarial

4. CONCLUSIONES

- Los Manuales de Procesos son necesarios para que dentro de la organización se alcance la mayor eficiencia tanto del personal como de la producción.
- Se visualiza que la fábrica deberá expandirse a otros sectores de venta, potencializando la marca, implementando clientes clave y exhibición propia de productos.
- Evaluada la capacidad de inversión de la empresa y sus beneficios a corto, mediano y largo plazo, indican que es factible la implementación de un Manual de Procesos de Producción.

5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación del Manual de Procesos para complementar las actividades que ya se realizan en la fábrica, y poder así explotar todo el potencial con el que cuenta
- Aplicar un mejor sistema organizacional, que jerarquice los cargos, delegará y responsabilizará de ciertos procesos productivos a las jefaturas.
- Invertir fondos en personal y producción, que tendrán una viable tasa de retorno que se verá resarcida a partir del primer año de implementación y motivará a los directivos a continuar con medidas innovadoras.

6. REFERENCIAS

Araque Cordovez, L. A. (2012). *El beneficio y necesidad del derecho de la competencia para el mercado ecuatoriano*. Quito: Universidad de las Américas.

Club BPM. (2011). *El libro del BPM: Tecnologías, conceptos, enfoques metodológicos y estándares*. (1 ed.). España: Club BPM.

Concha Muñoz, M. A. (2016). *Aplicación de un Sistema de Gestión*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. (2 ed.). México.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Ekos Negocios. (2017). *Ekos*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/premiosekos.aspx?idPremio=2>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc.Graw Hil.