



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Mejoramiento de la gestión administrativa de producción para
reducir costos operativos en la empresa Amir EIRL El Porvenir -
2019**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA:

Barrueto Vigo, Fanny Jieniffer (ORCID: 0000-0002-4485-0520)

ASESORA:

Mg. Alva Morales, Jenny (ORCID: 0000-0002-2598-1912)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

TRUJILLO - PERÚ

2021

Dedicatoria

A mi adorado padre allá en el cielo por haberme apoyado siempre para que yo cumpla mi meta de ser profesional, a mi querida madre y a mi hermosa hija, quienes, con su constante amor, apoyo incondicional y aliento incansable, me permiten ahora alcanzar mis sueños.

José Manuel, Juana y Zoe

Agradecimiento

A Dios por darme sabiduría necesaria para salir adelante, a la Escuela de Administración de la Universidad César Vallejo, por brindarme lo necesario para mi desarrollo profesional.

A mi Asesora Mg. Jenny Alva Morales por su guía y paciencia, permitió lograr mi meta.

A la gerencia general de la empresa de Calzados Amir EIRL. por toda la ayuda brindada en el desarrollo de la presente investigación.

Bach. Fanny Jieniffer Barrueto Vigo

Índice de Contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Tablas	v
Índice de Figuras	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	15
3.1. Tipo y Diseño de Investigación:	15
3.2. Variables y operacionalización:	15
3.3. Población(criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis	16
3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:	17
3.5. Procedimientos:	19
3.6. Métodos de análisis de datos:	20
3.7. Aspectos Éticos:	20
IV. RESULTADOS.....	21
V. DISCUSIÓN	53
VI. CONCLUSIONES	57
VII. RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	59
ANEXOS	62

Índice de Tablas

Tabla 1.	Priorización de las causas raíces por nivel de Impacto.....	23
Tabla 2.	Identificación de los Indicadores	24
Tabla 3.	Matriz de Indicadores.....	26
Tabla 4.	Compras de Pie ² de cuero vs Consumos de Pie ² de Cuero	27
Tabla 5.	Comparativa Pares Malogrados Vs Costo Perdido.....	29
Tabla 6.	Planilla inicial del área de Producción.....	30
Tabla 7.	Porcentajes de Sobrecostos Laborales.....	31
Tabla 8.	Planilla Final del área de Producción	39
Tabla 9.	Inversión Herramienta Kardex / Manual de Procedimientos	40
Tabla 10.	Inversión Herramienta Manual de Organización y Funciones - MOF	41
Tabla 11.	Total de Inversiones – Depreciación.....	42
Tabla 12.	Beneficios del Mejoramiento.....	43
Tabla 13.	Datos de Evaluación Económica Financiera.....	44
Tabla 14.	Evaluación Económica Financiera	45
Tabla 15.	Indicadores VAN - TIR - PRI - B/C.....	47
Tabla 16.	Pérdidas Actuales vs Pérdidas Meta	52
Tabla 17.	Operacionalización de Variables:	62
Tabla 18.	Planilla inicial - área de Producción	64
Tabla 19.	Compras de Pie ² de cuero vs Consumos de Pie ² de Cuero Primer Semestre 2019	65

Índice de Figuras

Figura 1.	Organigrama de la empresa Calzados Amir EIRL.	21
Figura 2.	Diagrama Ishikawa del área de producción - Empresa Calzados Amir EIRL.....	22
Figura 3.	Suma y acumulado de las causas raíces.....	25
Figura 4.	Modelo de Hoja de cálculo - Kardex	32
Figura 5.	Organigrama del área de Producción	34
Figura 6.	Pérdidas Actuales Integradas	48
Figura 7.	Beneficios	49
Figura 8.	Pérdida Actual – Beneficios - Inversión	50
Figura 9.	Principales productores mundiales de calzado.....	66
Figura 10.	Principales países consumidores de calzado.....	66
Figura 11.	Perdidas por pares de calzado malogrados - Primer Semestre 2019 (En Pares).....	67
Figura 12.	Comparativa Pies2 de cuero Comprado vs Consumidos en el Primer Semestre 2019	67

RESUMEN

El propósito de la investigación fue determinar cómo el mejoramiento de la gestión administrativa de producción logra reducir los costos operativos de la empresa de Calzados Amir EIRL. - 2019.

La metodología utilizada está relacionada con el enfoque cuantitativo. La investigación fue de carácter aplicativo con diseño de investigación preexperimental. La población 1 está constituida por todos los documentos de los estados financieros de la empresa: Estado de resultado, planillas de pago, facturas, flujo de caja, la población 2 por 18 colaboradores de la empresa, obteniendo una muestra 2 compuesta por 9 colaboradores del área de producción. Las técnicas empleadas para recolectar información fueron: Encuesta y análisis documental, además, los instrumentos fueron: Cuestionario, diagrama Ishikawa, diagrama de Pareto, Kardex, Manual de procedimientos, Manual de Organización y Funciones, Descripción del cargo y Guía de análisis documental.

Según los resultados, los trabajadores de la empresa manifiestan que 77.07% de la problemática del área de producción está conformada por las causas raíces 3, 4 y 1.

Finalmente, mediante la aplicación de las herramientas Kardex, Manual de Procedimientos y MOF, se logra reducir los costos operativos de la empresa obteniendo un beneficio de S/ 9,544.76, con una inversión de S/ 7,384.00.

Palabras claves: Gestión Administrativa, Producción, Costos Operativos.

ABSTRACT

The purpose of the research was to determine how the improvement of the administrative management of production manages to reduce the operating costs of the footwear Amir EIRL company - 2019.

The methodology used is related to the quantitative approach. The research was of an applicative nature with a pre-experimental research design. Population 1 is made up of all the documents of the financial statements of the company: income statement, pay sheets, invoices, cash flow, population 2 of 18 company employees, obtaining a sample 2 composed of 9 employees of the production area. The techniques used to collect information were: Survey and documentary analysis, in addition, the instruments were: Questionnaire, Ishikawa diagram, Pareto diagram, Kardex, Procedures Manual, Organization and Functions Manual, Description of the position and Document analysis guide.

According to the results, the company's workers state that 77.07% of the problems in the production area are made up of root causes 3, 4 and 1.

Finally, by applying the Kardex, Procedures Manual and MOF tools, it is possible to reduce the operating costs of the company, obtaining a profit of S / 9,544.76, with an investment of S / 7,384.00.

Keywords: Administrative Management, Production, Operating Costs.

I. INTRODUCCIÓN

Para el presente estudio se tomó en consideración la realidad problemática internacional, nacional y local de la gestión administrativa en los diversos departamentos de producción de las industrias y los costos operativos que éstas acarrearán.

El sector industrial que muestra grandes cambios en la última década sin duda ha sido la industria del calzado, por tal motivo es que en el año 2017 la producción de calzado en el mundo logró alcanzar los 23.500 millones de pares, 2% más que en el año 2016, concentrándose su producción en el continente asiático, donde se elaboró el 87% de calzado del mundo. Siendo así, China, India, Vietnam e Indonesia los cuatro países principales productores de calzado asiáticos y Brasil posicionado en el quinto lugar como el más grande fabricante de calzado no asiático; e Italia en el top 10 como el único país europeo (Ver Anexo Figura 9).

Existen en el mundo modelos contrarios que compiten en el comercio mundial: el asiático, encabezado por China, aprovechando el bajo coste salarial o mano de obra (MO), e Italia como representante europeo, seguido por España y Portugal, con coste salarial poco más costoso, aunque cuenta con mejor calidad en su diseño y elaboración. Asia compró el 54% de todos los zapatos comercializados en el mundo en el año 2018, le siguió Europa, con una cuota del 16%, y América del Norte, con un 15%. Se destaca el incremento del consumo de este producto en la India, el cual superó a los EEUU como el segundo mayor consumidor de calzado en el mundo. Francia Reino Unido y Alemania, son los países de Europa en la lista de los 10 primeros consumidores mundiales de zapatos (Ver Anexo Figura 10).

La Sociedad Nacional de Industrias (SNI) informó que, en el Perú, las microempresas ocupan el 96.7% del total de empresas que producen calzado, las pequeñas empresas ocupan el 3.20% y las medianas y grandes ocupan el 0.10% (2011). El Perú es encargado de exportar calzado a 62 países, dentro de los cuales se encuentran Chile (6.20 millones de dólares), Ecuador (3.60 millones de dólares) y Colombia (4.40 millones de dólares). (ADEX, 2015).

El mercado peruano de calzados es bastante competitivo, con variadas marcas nacionales e internacionales. Pues el calzado es un producto caracterizado por la diferenciación por uso, genero, entre otras y que se actualiza a temporada con las últimas tendencias de la moda. En el Perú esta industria del calzado aporta de forma relevante en la economía por la generación de puestos de trabajo, por lo que es considerada como una actividad minorista pero importante. Pues las industrias peruanas dedicadas a este rubro son aproximadamente 4,500, de las cuales solo el 20% son formales y el 80% informales.

En la Libertad, ciudad de Trujillo, existe una gran industria de calzado conformado por las micro y pequeñas empresas (Mypes), las cuales dinamizan la economía de esta región. En la misma ciudad existen 3 distritos donde se producen mayor cantidad de calzado, como son: Florencia de Mora, La Esperanza y El Porvenir con mayor cantidad de producción. Estas empresas producen el 25% anual de la producción nacional, recalcó el viceministro del Ministerio de la Producción (Produce) Carlos Carrillo Mora, en el mes de Julio de 2016.

El distrito El Porvenir continúa siendo uno de los factores que activa la economía regional en el sector calzado, la producción de este rubro es ofertada en un 70% en la ciudad de Lima y el restante 30% en diferentes lugares del país. “Son 40 mil personas que se benefician directamente de la producción del calzado y 100 mil indirectamente”, expresó el alcalde porvenireño Alberto Pérez Guevara, siendo uno de los empresarios que evoluciona la mejor línea de calzado de cuero en el jirón Paruro, asegura que este año “existe la posibilidad de realizar un proyecto para postularlo a ser financiado por la municipalidad de El Porvenir y Prompymes, donde 80% asume Prompymes y el 20% la entidad que ejecuta el proyecto”. Diario la República 11 de agosto de 2019.

Esmundo Blas Zegarra, quien es presidente de la Cámara de Cuero y Calzado de Trujillo, manifestó que la caída del 70% de la venta y producción de calzado, es a causa de la competitividad del calzado Chino, brasileño y colombiano; de la misma forma, por la ineficiencia existente a consecuencia de la falta de un plan de capacitación del personal encargado de la fabricación de calzado, la carencia de

tecnología adecuada para mejorar los procesos disminuyendo los desperdicios al momento de producir y mejorando la calidad de los insumos, la falta de conocimiento de las normas técnicas de calidad, no cumplen con los niveles de estandarización internacionales, entre otros. Diario la República 29 de mayo de 2019.

La empresa Amir EIRL es una industria productora de calzados para caballeros, ubicada en el distrito de El porvenir, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad, cuya área de producción está compuesta por 4 procesos productivos, tales como: Corte, Perfilado, Armado y Alistado.

Dada la información obtenida y considerando un crecimiento acelerado en la producción y consumo de este producto en el país y en el extranjero, la empresa Amir EIRL considera mejorar la gestión administrativa de producción, con lo que se lograría disminuir sus sobrecostos sin disminuir su calidad, para ser más competitivo en un mercado tan cambiante y globalizado.

El área de producción está constituida por 9 trabajadores teniendo un elevado índice de rotación lo que ocasiona contrataciones rápidas de personal nuevo con poca o nula experiencia. Los mismos que al ingresar a laborar no cuentan con un debido proceso de inducción generando así que el personal duplique sus funciones, no tenga conocimiento exacto de qué y cómo es su proceso, lo que genera desperdicio de materia prima tratada anteriormente, así también como cruces de horarios entre los trabajadores y por ende horas extras y tiempos muertos dentro de producción. (Ver Anexo Tabla 18).

A pesar de estos problemas, los dueños muestran su desconfianza al revisar su estructura de costos y aceptar que, por la inexistencia de procedimientos y lineamientos apropiados, sus costos operativos se muestren muy elevados. Es por eso que, en relación a la pérdida de materia prima por pares de zapatos malogrados, en el primer semestre del 2019 representan S/. 1,133.60 y/o 1.29% semestral, pérdidas que son básicamente piezas mal elaboradas debido a: Modelos

o numeraciones no requeridas, malos cortes, malos desbastados, cueros reventados, malas costuras, cueros tajados, etc. (Ver Anexo Figura 11).

Además, en el mismo periodo mediante un inventario se determinó que existen mantas de cueros en almacén que no se utilizaron y que por el tiempo y las condiciones de conservación, presentan manchas rojizas y verdes generadas por el polvo y hongos que invalida la calidad de la materia prima y por lo tanto imposibilita su uso, lo que generó un sobre costo de S/. 4,123.60 para el primer semestre de 2019 en análisis. (Ver Anexo Tabla 19 - Figura 12).

Luego de haber descrito la realidad problemática, se ha logrado establecer la siguiente interrogante de investigación: ¿El mejoramiento de la gestión administrativa de producción logra reducir los costos operativos en la empresa de calzados Amir EIRL El Porvenir - 2019?

Dentro de las justificaciones de la investigación se tiene: Justificación Teórica, este proyecto se desarrolló para identificar la problemática del área de producción y que puede reducirse mejorando la gestión administrativa en la empresa de calzados Amir EIRL., para esto, se estudió las teorías, sus características e importancia de las variables a estudiar de donde se obtuvieron las dimensiones e indicadores. Los indicadores de gestión administrativa determinadas de un modo eficiente y de acuerdo a los requerimientos de las distintas organizaciones, revelan información verdadera, confiable y acertada de datos, para implantar medidas favorables y poder cooperar con el éxito de los procedimientos. De tal modo, la gestión administrativa se convierte en cifras importantes en la empresa, y su constante control admite establecer las situaciones y emparejar algunos síntomas que derivan del desarrollo y normas. Justificación Práctica, esta investigación reconoce la importancia de los indicadores de la gestión administrativa para las empresas, y de la finalidad de proponer mejoras en sus procesos, para que al mismo tiempo se pueda reducir los costos operativos que se verá reflejado en un incremento de la rentabilidad. Justificación Metodológica, en la presente investigación se acude al empleo del método científico para investigar y obtener información por medio de instrumentos de investigación como el cuestionario y su debido proceso en software

para medir el clima de la organización, demostrando su rigurosidad, validez y confiabilidad antes de su aplicación en el trabajo de campo. Justificación Social, la presente investigación permitió mejorar los procesos empleando correctamente los indicadores de gestión administrativa, dando un gran soporte a los directores de la empresa, quienes notarán los resultados en el aumento de la rentabilidad además de los beneficios que también recibirán sus colaboradores internos de la empresa. De tal forma, se espera que las aportaciones realizadas en esta investigación sirvan para lograr que la sociedad alcance sus metas trazadas. Justificación de Conveniencia, este proyecto servirá ya que mediante la aplicación del mejoramiento de la gestión administrativa de producción se toma medidas necesarias y efectivas lo que ayudará a establecer más orden y control en los procedimientos del área de producción, así como también a reducir los costos operativos lo que beneficiará a los dueños de la empresa de calzados Amir EIRL y gracias a ello la compañía será llevada hacia el éxito.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se establecieron los siguientes objetivos: El objetivo general es determinar cómo el mejoramiento de la gestión administrativa de producción logra reducir los costos operativos en la empresa de calzados Amir EIRL El Porvenir - 2019 y los objetivos específicos son: Describir la situación actual de la gestión administrativa de producción de la empresa de calzados Amir EIRL El Porvenir - 2019, analizar los costos operativos antes y después del mejoramiento de la gestión administrativa de producción de la empresa de calzados Amir EIRL El Porvenir – 2019.

Se pretende responder a la pregunta de investigación con la siguiente hipótesis: El mejoramiento de la gestión administrativa de producción sí logra reducir los costos operativos en la empresa de calzados Amir EIRL El Porvenir - 2019.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se detalla los antecedentes internacionales de la investigación:

Márquez, A. (2017), "Propuesta para mejoramiento de productividad en la fabricación de calzado en la Empresa Yovavel". Universidad de Guayaquil, Ecuador, en su proyecto tiene como objetivo mejorar el proceso organizacional, debido a que, dentro de su proceso por la falta de organización, clasificación, limpieza y estandarización de los materiales, se logra evidenciar el mal uso del mismo. Es así que, en la presente investigación se analizaron diferentes metodologías o técnicas que logren el mejoramiento continuo y a la vez mantener un hábito de cultura de calidad, optando por la metodología japonesa 5S's la cual fue la más idónea para la propuesta de mejoramiento de productividad de acuerdo a los problemas encontrados, y finalmente para conocer la factibilidad del proyecto se realizó un análisis económico en el que sus indicadores financieros dieron un TIR de 17,27%, tasa superior que la dispuesta por la entidad financiera, logrando así el VAN de 4.286,43, superando el monto de inversión inicial de 1.972,00 y con un coeficiente de costo/beneficio de 2,17, haciendo posible el desarrollo de este proyecto mejorando la productividad en la empresa Yovavel.

Daza, L., Varón M., Varón L. (2016). En su investigación "Plan de Mejora para la gestión administrativa y operacional de la empresa de calzado Dainel Sport, ubicada en el Municipio de Soacha, Cundinamarca". Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, expone la forma para identificar y dar la mejor solución posible a los problemas encontrados. Se estableció un diagnóstico actual gracias al uso del sistema del marco lógico, encuestas, entrevistas y a las especificaciones dictadas por el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones, del cual se resaltan algunas áreas que serán intervenidas y donde se encuentra la urgencia de plantear el mejoramiento. Dichas áreas son el Direccionamiento Estratégico, con el cual no se cuenta, Recursos Humanos, Mercadeo y Ventas, Financiamiento, Producción, Compras, con la que tampoco se cuenta, y por último Seguridad Industrial. Se presenta un estudio de mercado, en el cual se muestra la situación actual de la organización, dando a conocer el modelo futuro que se quiere

consolidar para lograr el objetivo del proyecto. Un estudio administrativo, lo que revela algunas de las principales falencias de la empresa, al mismo tiempo las oportunidades de mejora. Un estudio legal que permite guiar de algún modo el proyecto. Un estudio ambiental, que terminantemente se muestra de forma propositiva. Por último, un estudio financiero, donde, gracias a los indicadores de rentabilidad como la TIR, valor presente neto, y demás, se logrará conocer la factibilidad del proyecto.

Dueñas, M. (2015). En su investigación “Mejoramiento del proceso productivo de la empresa de calzado Diseños Dany Paris”. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, expone propuestas que mejoren la producción en la empresa Diseños Dany Paris, que se dedica a la fabricación de calzado para dama y niña. Para la elaboración de esta investigación, primero se diagnosticó la situación inicial de la empresa, teniendo también presente el diagnóstico inicial hecho por la empresa consultora Mexican Shoes Quality (MSQ), con el que se trabajó paralelamente, de tal forma se identificaron las principales falencias que presentaban repercusiones en el proceso productivo, así como también oportunidades de mejora para la empresa. Con la información obtenida, se plantearon algunas propuestas de mejora tales como la implementación de una nueva distribución de planta, trabajo en celdas de producción, mejoramiento de las condiciones de orden y limpieza, manuales de función y manuales de procedimiento para requerimiento de material y gestión de inventarios, además de capacitaciones al personal y la creación de un sistema de indicadores para evaluar la efectividad de las mejoras para facilitar la toma de decisiones a la gerencia. Finalmente, se realiza la evidencia del desarrollo de las propuestas, detallando la manera en la que fueron elaboradas, así como también los resultados obtenidos tras implementar dichas propuestas.

A continuación, se detalla los antecedentes nacionales de la investigación:

Yacarini, C., Tamashiro, E. (2017). En su trabajo de investigación “Propuesta de mejora de la productividad mediante la aplicación de la metodología de Manufactura Esbelta en el área de producción de una fábrica de calzados para damas”. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú, se estudiarán los beneficios obtenidos con la utilización de la metodología de Manufactura Esbelta en el área de producción de la empresa Jah’s Company S.A.C. Este proyecto confirma que los beneficios más importantes del desarrollo de esta metodología en la organización consistirán en el aumento de la producción y en la reducción de las paradas del proceso productivo. El trabajo, se divide en tres partes; el primero, muestra las definiciones esenciales para comprender en su totalidad el proyecto, en la segunda parte, se pretenderá comprobar la hipótesis mencionada anteriormente y en la tercera parte, se evaluarán propuestas para solucionar los problemas que la empresa presenta. Finalmente, se llega a una conclusión en esta investigación, la misma que comprueba que el incremento de la productividad y la reducción de las paradas en producción son los principales beneficios obtenidos con el uso de esta metodología.

Castillo, L. (2017) “Sistema de gestión por procesos para minimizar costos de la MYPE de calzados Oviedo de Ate Vitarte, 2017”. Universidad Norbert Wiener, Lima Perú, en su investigación tiene la finalidad de implementar un sistema de gestión por procesos que logre minimizar costos en la mype de calzados Oviedo, teniendo en cuenta los problemas de sobrevivencia que las pequeñas empresas de calzados tienen en el mercado a causa de la mala administración lo que conlleva a obtener elevados costos, por lo que, se tomó la decisión de desarrollar un modelo de gestión por procesos incluyendo herramientas administrativas que consiste en mejorar continuamente los procesos de la empresa asimismo la reducción de sus costos. Se realizó una propuesta en la que se apliquen los fundamentos teóricos para así dar solución a los problemas de la empresa Oviedo Outdoor Specialist. Se elaboró un modelo de gestión por procesos el cual consiste en la mejora continua debido a que en la empresa no se cuenta con dicho sistema que sirva de guía en su procedimiento diario, asimismo de implementar un modelo de sistematización de

gestión que favorezca las actividades y muestre indicadores de productividad en tiempo real, asimismo, se elaboró un manual de organización, funciones y procedimientos para que el colaborador pueda estudiar y conocer sobre los niveles jerárquicos en la empresa, la cultura organizacional, sus funciones y los procedimientos a efectuar; y finalmente con el objetivo de que la empresa obtenga mejor competitividad en el mercado se realizó la programación de capacitaciones acerca de innovación de diseños.

Yauri, L. (2015). "Análisis y mejora de procesos en una empresa manufacturera de calzado". Universidad Pontífice Católica del Perú, en su tesis presenta como objetivo la optimización de la mejora de procesos para aumentar la producción, la calidad de sus productos, la satisfacción de sus clientes y minimizar los costos. Debido a que busca mejorar los procesos de la organización y, asimismo, perfeccionar los procesos y de tal forma se pueda trabajar eficiente y eficazmente, descartando los tiempos infructuosos y aumentando la producción. Implementando esta mejora, la compañía incrementará su nivel de competitividad y podrá establecerse como uno de los líderes en el sector calzado. Las propuestas de mejora desarrolladas en el presente proyecto aumentarán un 30% la producción, obteniendo una entrada anual de S/. 55,680 y al mismo tiempo ahorrando S/.63,360 anual por reprocesamiento. Como último paso, se realizó un estudio económico de dicha propuesta, a través de la evaluación costo - beneficio, la cual implica costos, ahorros y aumento de la producción; obteniendo un TIR con un 63%, determinando de tal forma la viabilidad del proyecto.

A continuación, se detallan los antecedentes locales de la investigación:

Medina, T. (2020). En su investigación "Propuesta de Mejora de la gestión de producción para reducir costos operacionales de la empresa de calzado Doble AA". Universidad Privada del Norte, Trujillo, su objetivo fue disminuir los altos costos operativos de la línea encargada de la fabricación de balerinas 2109, ya que gracias a la mala planificación en la producción y asimismo, desorden en las estaciones de producción. Con el desarrollo de este proyecto se propone desarrollar y poner en marcha las metodologías MRP (Planificación de Requerimiento de Materiales) y las

5'S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke, que significan, respectivamente: eliminar lo innecesario, ordenar, limpiar e inspeccionar, estandarizar y crear hábito). Como resultados se obtuvo que con el MRP se logró disminuir la pérdida económica de S/. 22,948.27 a S/. 3,691.66 anuales, y de la misma forma se logró con la aplicación de las 5'S mejorar la pérdida económica de S/. 14,250 a S/. 5,955 anuales. La inversión que se realizó para la implementación de MRP y 5'S es de S/.16,554 y S/.5,358 anuales correspondientemente. Por último, se realiza una evaluación económica arrojando un VAN de S/.29,514.70, un TIR de 42.98%, un PRI de 7 meses y un B/C de 1.12.

Rodríguez, G. (2019). En su tesis "Propuesta de un sistema de gestión logística para reducir costos operativos en la empresa de calzados Fémina E.I.R.L.". Universidad Privada del Norte, Trujillo. Propone implementar un sistema de Gestión de Logística con el objetivo de reducir los costos operativos en la empresa FEMINA E.I.R.L. Los problemas encontrados y que afectan a la compañía eran generados por el desconocimiento de conceptos básicos de logística del dueño y encargados ya que no se contaba con los programas de gestión de stock y requerimiento de materiales, ocasionando de tal manera un total descontrol en las existencias de materiales usados. Asimismo, se generaba un gran desorden en la compra de materiales debido a que no se realizaba ningún tipo de evaluación de proveedores. Para dar solución a los problemas se propuso la aplicación de herramientas de ingeniería industrial para cada una de los problemas analizados, los mismos que se mostraron en un diagrama de Ishikawa y de Pareto. En este proyecto se propone implementar un MRP (Material Requirements Planning), un sistema de clasificación ABC de materiales, realizar un Kardex y por último un sistema de evaluación de proveedores. Finalmente, se obtiene un ahorro de S/. 108,498.60 al año. Asimismo, se logró reducir el costo unitario de cada par de suelas de mujer producido y alcanzar un VAN de S/. 264,956.05, un TIR de 43%; obteniendo una relación de Costo/Beneficio de 3.24.

Monzón, R. (2019). "Propuesta de implementación de herramientas de la manufactura esbelta para reducir los altos costos operativos en la línea de producción de calzado para dama tipo balerina de la empresa de calzado Chikitinas". Universidad Privada del Norte, Trujillo. El primordial objetivo de este proyecto es la reducción de sus costos operativos en la línea de producción de calzado para dama tipo balerina. Se identificaron las causas raíces generadas por no contar con una planificación de producción, tampoco de un proceso de compras de materiales, carencia de procedimiento de distribución de planta definido y falta de orden y limpieza, por lo que se llevó a cabo el estudio, diagnóstico y costeo de tales causas las cuales ocasionan pérdidas en la producción, obteniendo un total de 92,082.62 soles. Debido a esta situación, se tomó la decisión de aplicar las herramientas de la manufactura esbelta, logrando así la reducción de pérdidas a S/. 37,235.63.

Como teorías relacionadas a las variables de investigación, se tiene:

Según Georges Langrod, 2010, en su teoría sobre gestión administrativa explica que se define específicamente en cuatro funciones, los mismos que deben ser ejecutados por los propios gerentes de cada empresa, dichas funciones son: Planeamiento, organización, dirección y control, logrando determinar objetivos manifestados a través del uso de los seres humanos y demás recursos.

Los autores Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2010), definen a la gestión administrativa como una manera de dar forma más sensata y continua a las empresas. Además, estas organizaciones están conformadas por personas comprometidas a servirlos para alcanzar sus mismas metas.

Krajewski (2008), define al costo operativo como un gasto primordial que se lleva a cabo en toda producción de cualquier bien o servicio. Con esto el autor quiere decir que los costos operativos están formados por toda inversión que una organización debe efectuar para continuar funcionando y comercializando.

También considera que dentro de los principales costos están los siguientes: Costos del tiempo regular, tales como los salarios y aportaciones, seguro social,

gratificaciones, vacaciones, etc., Costos de tiempo extra, en días no laborables, festividades o fines de semana, Costos de contrato y despido, refiriéndose a las capacitaciones, programas de contratación, materiales de capacitación, carencia de experiencia del colaborador nuevo, Costos por mantenimiento de inventario, comprendido por capital inmovilizado, almacenamiento, movimiento de almacén, seguros e impuestos, Costos por concepto de pedidos atrasados y desabasto, lo que origina un costo extra; debido a que, pone en compromiso la fidelidad del cliente llevándolo a que opte por la competencia.

Para Baca (2007), en su teoría relacionada a los costos de operación, este autor indica que son gastos que toda organización hará frente después de la primera inversión; en otras palabras, cuando termine la ejecución del proyecto. Con el objetivo de evaluar, los costos operativos relevantes son los costos operativos incrementales, los mismos que resultan de la diferencia de los costos operativos en la situación con proyecto menos los costos operativos previstos en el escenario base o situación sin proyecto. En el concepto contable, los costos operativos están comprendidos entre los gastos de operación y de mantenimiento.

Como conceptos relacionados a las variables de investigación, se tiene:

El autor Sy Corvo Helmut, 2019, define a la gestión administrativa como un grupo de acciones y mecanismos que posibilita aprovechar los recursos humanos, financieros y materiales de una organización, con el fin de lograr su principal objetivo. Consta de cuatro fundamentales principios, ubicándose en primer lugar el orden, donde se determina el puesto que cada trabajador debe ocupar y para el cual debe estar capacitado. El desorden conlleva a la ineficiencia y al mal uso de los recursos. En segundo lugar, lo ocupa la disciplina; ya que es muy importante para la gestión administrativa, puesto que se debe hacer cumplir y respetar por todos las normas y reglas. En el tercer principio se encuentra la unidad de mando, en este punto el trabajador debe conocer a quién reportará su trabajo y de quién recibirá órdenes, evitando de tal forma mensajes errados que dañen la calidad del trabajo. Finalmente, es fundamental motivar al personal; con el fin de lograr un ambiente positivo en el trabajo y, asimismo, lograr las metas trazadas.

Sy Corvo considera fundamental la gestión administrativa en cada organización, debido a que es la base donde se ejecutarán las tareas propias del grupo, orientándolos a cumplir los objetivos de la empresa. Dentro de los procesos de la gestión administrativa se encuentran: Planeación, organización, dirección o ejecución y control.

Chiavenato, I. (2009), precisa que la gestión administrativa consiste en comprender y asimilar los objetivos de la empresa para luego convertirlos en acción empresarial a través de la planeación, organización, dirección y control de las actividades ejecutadas en las distintas áreas y niveles de la organización para lograr los objetivos propuestos.

Según Sinisterra Valencia, G. (2006), menciona que producir bienes implica convertir la materia prima en producto terminado, entendiendo por costo de producción, la suma de las erogaciones y cargos incurridos para que se lleve a cabo dicha conversión. Para fabricar un producto se ejecutan estos tres elementos de costo de producción, tales como: materia prima, mano de obra y costo indirecto.

La materia prima, consiste en la transformación de los materiales en productos terminados. Se clasifica en materia prima directa e indirecta. La materia prima directa se refiere a todos los materiales que conforman físicamente el producto terminado o que se puede asociar sencillamente con él. Y la materia prima indirecta consiste en los materiales que componen físicamente el producto perdiendo su identidad, o que por efectos de materialidad se consideran como indirectos.

Como segundo elemento de costo de producción se tiene la mano de obra, que no es más que el trabajo y esfuerzo humano aplicado a la fabricación del producto. La mano de obra también se clasifica en mano de obra directa e indirecta. La mano de obra directa es la fuerza física laboral que los trabajadores emplean en el proceso productivo, puede ser por acción manual o maniobrando una máquina. El costo de la mano de obra directa esta constituida por el costo de la fuerza física laboral que aplican los trabajadores sobre la materia prima para transformarla en producto terminado. Como mano de obra indirecta se considera a la parte del costo de la mano de obra que no se puede asociar razonablemente con el producto terminado o que no interviene de forma estrecha en la transformación de la materia prima en producto terminado.

El tercer elemento del costo de producción son los costos indirectos, para el cual existen variedad de denominaciones, como: carga fabril, costos o gastos generales de fabricación, carga de fábrica u overhead (palabra inglesa). Los costos indirectos son todos los costos que están asociados con la fabricación del producto, excluyendo la materia prima directa y la mano de obra directa. Están incluidos en este elemento la materia indirecta, la mano de obra indirecta y los costos generales de fabricación. (Sinisterra 2006).

Schettino (2002), en su libro de Economía manifestó que el costo operativo son todos los costos que se encuentran implicados para lograr obtener un producto o servicio y trasladar las ordenes al cliente, mediante los costos fijos, costos variables y costos indirectos.

Para Tamara Gascó (2019), los costos operacionales son todos los gastos económicos que una organización debe hacerse cargo debido a sus operaciones empresariales o de negocios. Por lo que refiere, que hablar de costo operacional es hablar de recursos que son consumidos.

En tal sentido, se puede determinar el estado de viabilidad en el que se encuentra una empresa gracias a este elemento como es el costo operacional. Además, el costo operacional permite determinar una referencia para medir las ganancias y conseguir una aproximación del punto de equilibrio del negocio.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de Investigación:

Tipo de investigación: de acuerdo con su finalidad es aplicada, porque busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto. (José Lozada, 2014)

Diseño de Investigación: es preexperimental denominando las mediciones como pretest y postest en un solo grupo, debido a que a un grupo se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al estímulo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 136).

Grupo	Observaciones antes	Tratamiento	Observaciones después
M	O1	X1	O2

Diagrama del Diseño de Investigación

M: Muestra

O1: Observación de entrada (Pretest) para medir los costos operativos de la empresa.

X1: Mejoramiento de la gestión administrativa de producción.

O2: Observación de salida (Postest) para medir los costos operativos de la empresa.

3.2. Variables y operacionalización: (Ver Anexo Tabla 17)

Variable Independiente: Gestión administrativa de producción, cuantitativa.

Definición conceptual: La gestión administrativa consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos". (Chiavenato, I., 2009).

Definición operacional: Se aplicó una encuesta a los colaboradores del área de producción con la finalidad de obtener las 3 causas raíces para luego visualizarlas en un diagrama de Pareto. Dimensiones: Gestión de Inventarios y Gestión de Recursos Humanos.

Indicadores: % de Materia prima controlada, % de Operarios con funciones y procedimientos definidos.

Escala de medición: Razón.

Variable Dependiente: Costos operativos, cuantitativa.

Definición conceptual: Por costo de producción se entiende, entonces, la suma de todas las erogaciones y cargos incurridos para convertir la materia prima en producto terminado. (Sinisterra Valencia, G., 2006).

Definición operacional: para obtener información de los costos operativos de la organización se utilizó la guía de análisis documental. Dimensión: Gestión de Costos

Indicadores: Sobrecostos del periodo.

Escala de medición: Razón.

3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis:

Población 1: En esta investigación, se manifiesta que la población 1 está constituida por todos los documentos de los estados financieros de la empresa de Calzados Amir EIRL, que son los siguientes: Estado de resultado, planillas de pago, facturas, flujo de caja.

Población 2: la población 2 está constituida por los 18 colaboradores de la empresa de Calzados Amir EIRL.

Colaboradores	Cantidad
Área Administrativa	4
Área de Producción	9
Área Comercial	5
Total	18

Cantidad de Colaboradores en la empresa Amir EIRL.

Muestra 2: está compuesta por los 9 colaboradores correspondientes al área de Producción que fueron autorizados para participar de la investigación.

La población es definida también como un conjunto de elementos, seres o eventos, que concuerdan entre sí por una serie de características, de los cuales se desea tener alguna información acerca de lo que se va a investigar (Arnau, citado por Hurtado, 2000).

Muestreo: se ha aplicado la técnica de muestreo no probabilístico, del tipo por conveniencia.

Unidad de análisis 1: cada uno de los documentos analizados de la empresa de calzados Amir EIRL.

Unidad de análisis 2: cada uno de los colaboradores del área de producción de la empresa de calzados Amir EIRL.

3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:

Para la obtención de toda la información necesaria para el desarrollo de este trabajo se utilizaron las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos, como las que se detallan a continuación:

TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario, Diagrama Ishikawa, Diagrama de Pareto, Kardex, Manual de Procedimientos, Manual de Organización y Funciones, Descripción del cargo.
Análisis documental	Guía de análisis de documentos.

Según Pérez Juste, R. (1991), define al Cuestionario, como un conjunto de preguntas, de diferentes tipos, elaborado de forma sistemática y cuidadosa, en relación con los hechos y aspectos que conciernen en una investigación o evaluación, y que puede desarrollarse de variadas formas, entre las que destacan su administración a determinados grupos o su envío por correo.

Diagrama Ishikawa, también conocido como espina de pescado, según los autores Florence Gillet-Giornat y Bernart Seno (2014), con el uso de este diagrama se logrará distinguir, clasificar e investigar todas las causas y sub-causas posibles de un inconveniente asociados a factores como son: mano de obra, materiales, medición, maquinaria, medio ambiente y técnicas para facilitar el análisis de la relación entre causa y efecto.

Para López (2016), el Diagrama de Pareto, sirve para determinar y representar el análisis de las causas habituales de forma cuantitativa y cualitativamente, las mismas que según el orden de prioridad se muestran de mayor a menor. Con el uso de esta herramienta se demuestra que el 20% del total de las causas generarían el 80% de los problemas. Y si se desea una categorización más detallada de las principales causas se puede utilizar el análisis ABC.

El Kardex, para Carreño (2011), este documento que puede ser físico o electrónico sirve para registrar todas las transacciones como los ingresos y salidas en un almacén. Considerando los ingresos a las entradas de producción, transferencias entre almacenes, las devoluciones realizadas por los clientes, y demás. Se considera salidas a las ventas, transferencias, devoluciones a proveedores, etc.

Gómez (2001), refiere que el manual de procedimientos es un documento que sirve de ayuda, en el cual se pueden encontrar sistemáticamente todos los pasos que se deben seguir, para llevar a cabo las actividades y funciones de un determinado puesto.

Para Salas (2010), el Manual de Organización y Funciones (MOF), es un documento técnico normativo, donde se describe las funciones básicas y específicas de acuerdo al puesto de trabajo o cargo iniciándolas desde la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como también basándose en los requisitos de los cargos.

Chiavenato (1999) en su conceptualización de la descripción del cargo, el autor describe que son tareas, deberes y responsabilidades del cargo, dejando claro los requisitos que debe cumplir el que ocupe tal puesto. En consecuencia, todos los cargos se proveen según dichas descripciones y especificaciones.

Validez y Confiabilidad:

Los instrumentos al ser reconocidos por su aplicación en diferentes investigaciones ya poseen la cualidad de estar validados, por lo tanto, esto ratifica su confiabilidad por tratarse de datos e instrumentos que a la vez son documentos pertenecientes a la empresa, se entiende que son confiables para realizar la investigación.

3.5. Procedimientos:

Para la ejecución del presente proyecto, se realizó el procedimiento, según como se detalla a continuación:

a) Recolección y procesamiento de datos: En primer lugar, según las dimensiones de la variable independiente se recolectaron los datos a través de la aplicación de una encuesta a los trabajadores del área de producción y según las dimensiones de la variable dependiente se recolectó la información mediante la técnica de análisis documental utilizando como instrumentos fichas para anotar los datos.

En segundo lugar, se procesaron los mencionados datos obtenidos de la encuesta priorizando 3 causas raíces del total de 4 debido a la puntuación obtenida en la encuesta, de igual forma se procesaron los datos obtenidos del análisis documental como los estados de resultados de la empresa para proceder a realizar en análisis estadístico.

b) Análisis estadístico: se elaboraron cuadros estadísticos con los datos obtenidos con el fin de comparar los costos operativos de la organización antes y después de aplicar el mejoramiento experimental.

c) Interpretación: finalmente se procedió a interpretar los resultados, describiendo cada uno de las causas raíces con su respectiva solución aplicando las herramientas de mejora de la gestión administrativa, de la misma forma, la inversión realizada en la aplicación de las herramientas de mejora.

3.6. Métodos de análisis de datos:

Los métodos usados en este trabajo han sido: Método estadístico descriptivo, la información obtenida a través del análisis de datos como las causas raíces, fueron procesados con la ayuda del software Microsoft Excel con el fin de obtener estadísticas descriptivas, para priorizarlas con la ayuda de una encuesta aplicada a los colaboradores que forman parte del área de producción. Además, se utilizaron los diagramas de Pareto y de Ishikawa para proceder a realizar el análisis estadístico y plantear la solución frente a los problemas existentes.

Método estadístico inferencial, donde se utilizó el método de contrastación de hipótesis, lo que consiste en probar la autenticidad o falsedad de una hipótesis mediante pruebas e información obtenidos gracias a la investigación que permita argumentar la afirmación de dicha hipótesis.

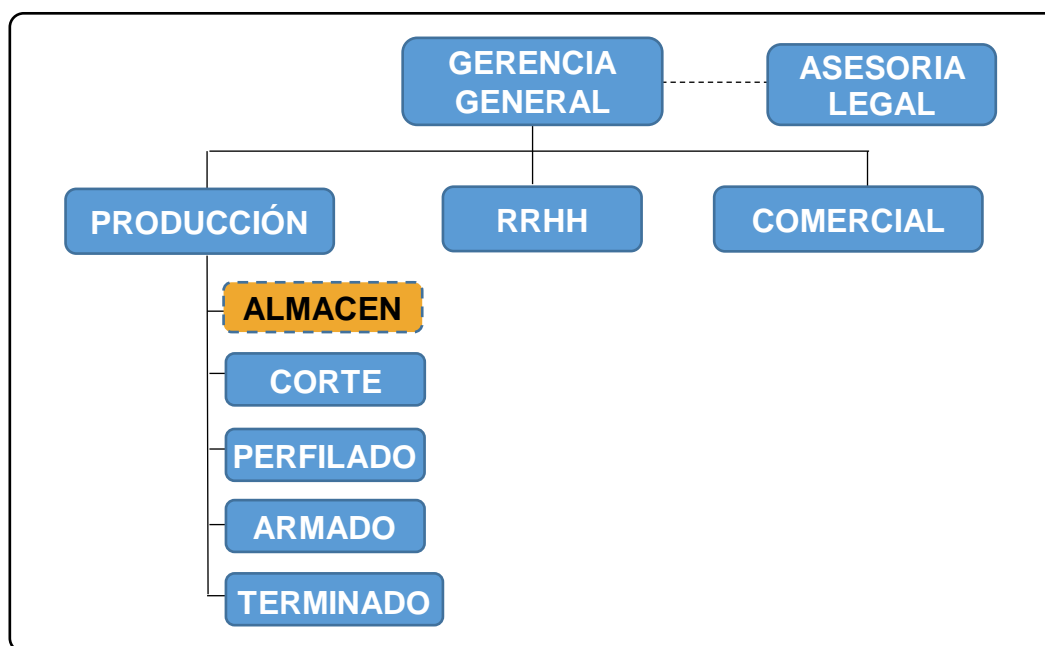
3.7. Aspectos Éticos:

Cabe resaltar que, toda la información contenida en esta investigación es totalmente verdadera y confiable porque se respetó los principios de autenticidad, de la misma manera, los datos obtenidos se estudiarán, analizarán y por ningún motivo serán cambiados, lo que da a entender que, la recopilación, procesamiento y tratamiento de la información se efectuó teniendo en cuenta el ámbito de la ética de la investigación, cumpliendo totalmente las normas APA y demás criterios señalados por la Universidad César Vallejo, se ha citado de manera correcta y verídica los trabajos de los autores encontrados en los antecedentes, de la misma manera, se incluye la prueba de similitud TURNITIN.

IV. RESULTADOS

De acuerdo con el primer objetivo específico: Describir la situación actual de la gestión administrativa de producción de la empresa de calzados Amir EIRL El Porvenir - 2019, se consideró:

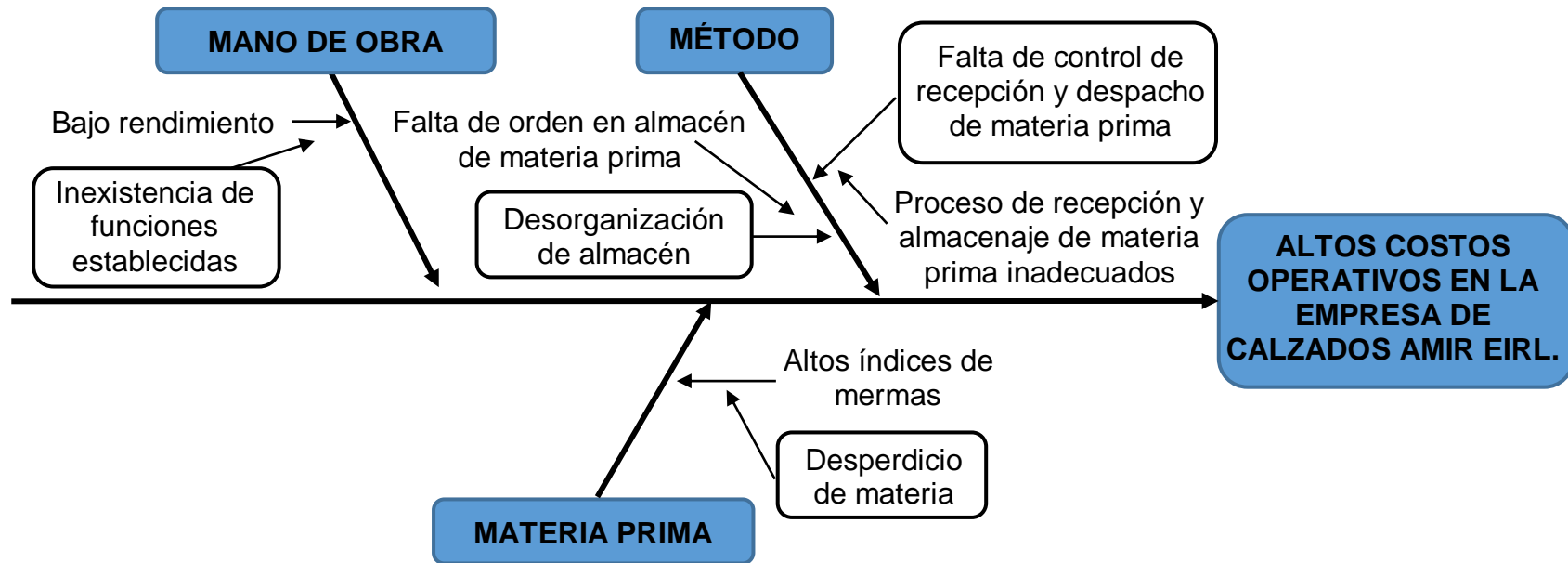
Figura 1. Organigrama de la empresa Calzados Amir EIRL.



Fuente: Área de RRHH de la empresa Calzados Amir EIRL.

En la Figura 1, se puede visualizar el organigrama de la organización, debido al tamaño y actividades que se desempeñan en la empresa Amir EIRL no se ve la necesidad de una estructura de mayores dimensiones. El organigrama muestra como está constituida la empresa: Se ubica en el primer nivel el Área de Gerencia General conformada por el dueño de la empresa, encargado de coordinar y supervisar a todas las áreas. En el segundo nivel se puede observar el área de Producción de la cual derivan las áreas de Almacén, Corte, Perfilado, Armado y Terminado, continuando con el área de RR.HH. y por último el área Comercial. Asimismo, vale la pena mencionar que es indispensable contar con el área de asesoría legal, quien depende directamente del Gerente General, pero como área externa. Estos servicios no son requeridos con frecuencia, por lo que no se considera personal de tiempo completo.

Figura 2. Diagrama Ishikawa del área de producción - Empresa Calzados Amir EIRL.



Fuente: Elaboración Propia.

En la Figura 2, se identificó gracias a un diagrama de Ishikawa el total de las causas raíz que intervienen negativamente en la gestión administrativa del área de producción: Falta de control de recepción y despacho de materia prima, inexistencia de funciones establecidas, desperdicio de materia prima, y desorganización de almacén, los mismos que generan altos costos operativos y no favorece rentablemente a la empresa de calzados Amir EIRL.

Tabla 1. Priorización de las causas raíces por nivel de Impacto

N° CR	CAUSA RAÍZ	SUMA	IMPACTO %	ACUMULADO
Cr3	Falta de control de recepción y despacho de materia prima	55	26.83%	26.83%
Cr1	Inexistencia de funciones establecidas	53	25.85%	52.68%
Cr4	Desperdicio de materia prima	50	24.39%	77.07%
Cr2	Falta de orden en almacén de materia prima	47	22.93%	100.00%
Total		205		

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 1, se aplicó una encuesta (Ver Anexo Figura 15) a los colaboradores relacionados a dicha área, a fin de priorizar las causas raíces de acuerdo al nivel de impacto en los costos operativos, dando como resultado que la causa raíz con mayor puntuación (55), un impacto de 26.83% y un acumulado de 26.83% fue la Falta de control de recepción y despacho de materia prima (Cr3), luego en el segundo lugar se puede observar con una puntuación de 53, un impacto de 25.85% y un acumulado de 52.68% a la Inexistencia de funciones establecidas (Cr1), siguiendo en el tercer lugar con una puntuación de 50, un impacto de 24.39% y un acumulado de 77.07% al Desperdicio de materia prima (Cr4) y por último se tiene con una puntuación de 47, un impacto de 22.93% y un acumulado de 100% a la Falta de orden en almacén de materia prima (Cr2).

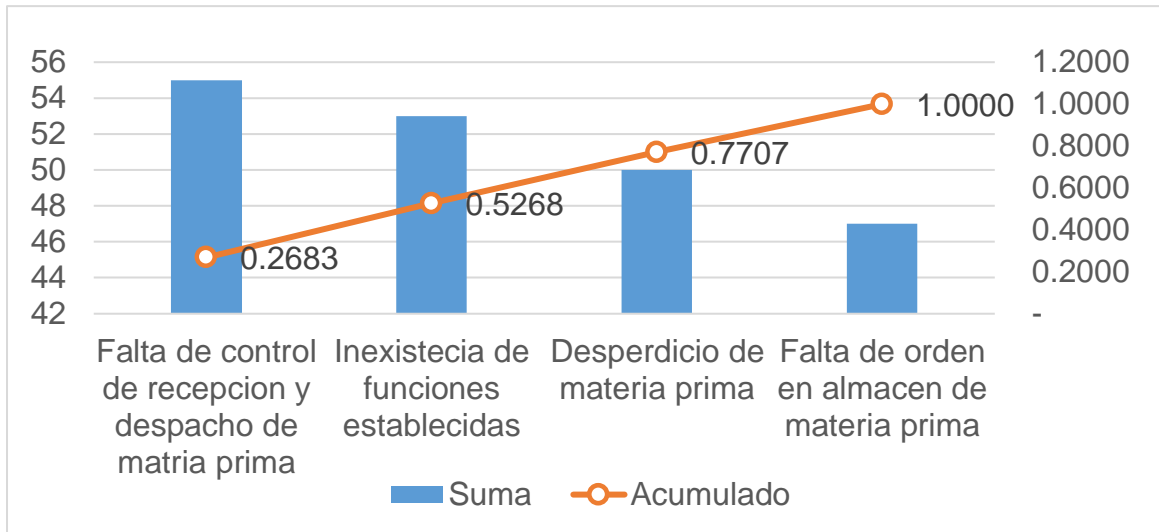
Tabla 2. Identificación de los Indicadores

CR	DESCRIPCIÓN	INDICADOR %	FÓRMULA
CR3	Falta de control de recepción y despacho de materia prima	% de materia prima controlada	$\frac{\text{Materia prima controlada}}{\text{Total de Materia prima}} * 100\%$
CR4	Desperdicio de materia prima	% de Merma	$\frac{\text{Total, materia prima despachada} - \text{Materia prima aprovechada}}{\text{Total materia prima despachada}} * 100\%$
CR1	Inexistencia de funciones establecidas	% de actividades con funciones	$\frac{\text{Actividades con funciones establecidas}}{\text{Total de actividades}} * 100\%$

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2, se puede observar que, del total de 4 causas raíces se priorizaron 3, en orden conforme a la puntuación adquirida en la encuesta aplicada. Aquí se evaluará las 3 causas raíces halladas en el área de producción de la empresa de calzados Amir EIRL, las mismas que a través de indicadores determinados, se propondrán las herramientas de mejora de la gestión administrativa de producción a aplicar, además de la inversión que representan la adaptación de dichas herramientas a la empresa.

Figura 3. Suma y acumulado de las causas raíces



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, en la Figura 3, para ultimar con la descripción de la situación actual de la empresa de calzados Amir EIRL, se elaboró un diagrama de Pareto mostrando la suma y acumulado de las causas raíces, en donde se puede visualizar separados en barras de una forma más organizada las causas raíces con sus respectivas puntuaciones y acumulados, extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de producción. Esto permitirá conocer el orden de prioridades de dichas causas para así tomar decisiones y poder determinar cuáles son los inconvenientes más graves que afectan el alcance de los objetivos de la empresa y de tal forma lograr disminuir las pérdidas que esta presenta, las mismas que se deben resolver en primer lugar.

Por lo tanto, la situación actual de la empresa de calzado Amir EIRL se encuentra en mal estado, debido a las causas raíces mencionadas anteriormente, por lo que se propondrán las herramientas para el mejoramiento de la gestión administrativa de producción.

De acuerdo con el segundo objetivo específico: Analizar los costos operativos antes y después del mejoramiento de la gestión administrativa de producción de la empresa de calzados Amir EIRL El Porvenir - 2019, se tomó en consideración:

Tabla 3. Matriz de Indicadores

CR	DESCRIPCIÓN	INDICADOR %	FÓRMULA	VA%	PÉRDIDAS		BENEFICIO (S/.)	HERRAMIENTAS DE MEJORA	INVERSIÓN (S/.)
					ACTUALES INTEGRADAS	VM % MEJORADAS INTEGRADAS			
CR3	Falta de control de recepción y despacho de materia prima	% de materia prima controlada	$\frac{\text{Materia prima controlada}}{\text{Total de Materia prima}} * 100\%$	10%	4,279.60	100%	0.00	5,413.20	KARDEX PROMEDIO PONDERADO / 4,046.00
CR4	Desperdicio de materia prima	% de Merma	$\frac{\text{Total MP despachada} - \text{MP aprovechada}}{\text{Total materia prima despachada}} * 100\%$	30%	1,133.60	0%			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CR1	Inexistencia de funciones establecidas	% de actividades con funciones	$\frac{\text{Actividades con funciones establecidas}}{\text{Total de actividades}} * 100\%$	0%	26,354.32	100%	22,222.77	4,131.56	MOF 3,338.00
T O T A L E S					31,767.52		22,222.77	9,544.76	7,384.00

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3, se desarrolló una matriz de indicadores en la que a las 3 causas raíces priorizadas, se les formularon indicadores en relación con la variable independiente, asimismo; en dicha matriz se muestra los sobrecostos anualizados de la compañía antes y después de aplicar las herramientas de mejora de la gestión administrativa de producción, así como el beneficio que se obtendría.

Costeo de Sobrecostos antes de la aplicación de las herramientas de mejora:

Causa Raíz 03: Falta de control de recepción y despacho de materia prima:

En este punto se informa sobre el descontrol o descoordinación de las compras de materia prima, específicamente del cuero, debido a que en cada campaña realizan una determinada cantidad de pies², sin considerar los saldos de materia prima que van quedando cada cierre de temporada, debido a la desorganización de su almacén, por lo que desconocen el dato exacto de este saldo, como cantidad, color, calidad, etc. Estos saldos por el tiempo de almacenaje se terminan estropeando debido a que se manchan, se honguean o se desperdician al desecharlos como retazos.

Tabla 4. Compras de Pie² de cuero vs Consumos de Pie² de Cuero
Primer Semestre 2019

2019	Compras Cuero (Pie ²)	Consumos Cuero (Pie ²)	Saldo Final Cuero (Pie ²)	Costo Pie ² Cuero Hongueado	Costo Perdido
ENERO	2,520.00	2,382.00	138.00	5.20	717.60
FEBRERO	2,525.00	2,404.00	121.00	5.20	629.20
MARZO	2,532.00	2,399.00	133.00	5.20	691.60
ABRIL	2,528.00	2,376.00	152.00	5.20	790.40
MAYO	2,522.00	2,371.00	151.00	5.20	785.20
JUNIO	2,520.00	2,392.00	128.00	5.20	665.60
	15,147.00	14,324.00	823.00	31.20	4,279.60

Es así que, en la Tabla 4, se percibe que, se realizó un análisis de los documentos de compras como requerimientos o facturas, determinándose como saldos 823 pie² por el valor de S/ 4,279.60, los que fueron aplicados al periodo de análisis comprendido de enero a junio del año 2019.

Causa Raíz 04: Desperdicio de materia prima

Esta causa raíz menciona que, debido a la falta de conocimiento de los procedimientos de los colaboradores de producción, estos generan tres tipos de errores en el aprovechamiento de la materia prima, específicamente en lo que respecta al cuero, como son:

Pares mal cortados: Debido a que los colaboradores al no conocer qué procedimientos les correspondía cada inicio de semana, realizaban cortes no solicitados por los clientes, es decir realizaban cortes de modelos o colores que no eran parte del requerimiento.

Pares mal cosidos: Los perfiladores realizaban figuras con costuras en el calzado que no correspondían al requerimiento o modelo solicitado, por lo que prácticamente se desechaban pues estos tenían muy pocas posibilidades de que sean requeridos en un futuro, además de que resultaba aún más costoso terminar de elaborarlos sin tener un mercado más próximo en el cual puedan ser comercializados, restando tiempo activo de los colaboradores para realizar pares de calzados que si eran solicitados con urgencia.

Pares no requeridos: Al igual que los otros tipos, estos eran pares elaborados al 100% que luego resultaba que no eran los solicitados, generando como ellos los llaman “Huesos” que posiblemente serán rematados si es que consiguen posibles clientes.

Tabla 5. Comparativa Pares Malogrados Vs Costo Perdido

2019	Pares Malogrados	Costo Cuero Malogrado	Costo Cuero Perdido
ENERO	27.00	10.40	280.80
FEBRERO	24.00	10.40	249.60
MARZO	14.00	10.40	145.60
ABRIL	13.00	10.40	135.20
MAYO	15.00	10.40	156.00
JUNIO	16.00	10.40	166.40
	109.00	62.40	1,133.60

En la Tabla 5, se demuestra que, en el periodo de análisis comprendido de enero a junio del 2019, se realizó un inventario de todos estos desperdicios acumulados, determinándose como saldos un total de 109 pares de calzado perdidos que representan un 1.29% del total de pares producidos, sin embargo considerado que para cada par de calzado es necesario 2 pies² de cuero aproximadamente (que es el mayor costo de toda la materia prima utilizada) y sin considerar el costo de otros materiales, esto representa un sobre costo operativo de S/ 1,133.60.

Causa Raíz 01: Inexistencia de funciones establecidas

En este punto se refiere que, debido a no existir un manual de organización y funciones, los colaboradores desconocen cuáles son sus funciones específicas, lo que ocasiona muchas veces a que dos o tres colaboradores dupliquen el trabajo o no se distribuyen el trabajo correctamente y no se logre completar los requerimientos diarios; esto hace que se autoricen horas extras, las cuales junto a los sobrecostos laborales (Gratificaciones, Vacaciones, CTS, Essalud) generan un sobre costo de la mano de obra.

Tabla 6. Planilla inicial del área de Producción

PLANILLA INICIAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN								
TURNO OPERARIOS 01 AL 07: 08.00AM 01:00PM Y DE 02.00PM A 07.00PM								
TURNO OPERARIOS 08 AL 09: 08.00AM 01:00PM Y DE 03.00PM A 06.00PM								
Trabajador	Cargo	Básico	Valor Hora	Horas Extras 25%	Costo Horas Extras	Remun. Mensual	Sobre costo Laboral	Remun. Mensual Total
Oper 1	Cortar	1,400.00	5.83	2.00	364.58	1,764.58	43.84%	2,538.12
Oper 2	Cortar	1,400.00	5.83	2.00	364.58	1,764.58	43.84%	2,538.12
Oper 3	Perfilar	1,700.00	7.08	2.00	442.71	2,142.71	43.84%	3,082.00
Oper 4	Perfilar	1,700.00	7.08	2.00	442.71	2,142.71	43.84%	3,082.00
Oper 5	Armar	2,250.00	9.38	2.00	585.94	2,835.94	43.84%	4,079.12
Oper 6	Armar	2,250.00	9.38	2.00	585.94	2,835.94	43.84%	4,079.12
Oper 7	Armar	2,250.00	9.38	2.00	585.94	2,835.94	43.84%	4,079.12
Oper 8	Alistar	1,000.00	4.17	0.00	0.00	1,000.00	43.84%	1,438.37
Oper 9	Alistar	1,000.00	4.17	0.00	0.00	1,000.00	43.84%	1,438.37
Total Remuneraciones		14,950.00		14.00	3,372.40	18,322.40		26,354.32

En la Tabla 6, en el periodo de análisis de enero a junio del 2019, se revisaron las planillas de los colaboradores, determinándose su remuneración básica en S/ 26,354.32 incluido los sobrecostos laborales (S/ 14,950 + 43.84%) y horas extras en todos los meses. Se representa la abreviación Oper con el término de Operario.

Tabla 7. Porcentajes de Sobrecostos Laborales

Sobrecostos	%
Gratificación	0.1817
Vacaciones	0.0833
CTS	0.0833
Essalud	0.0900
TOTAL	0.4384

En la Tabla 7, se puede observar a detalle los porcentajes de los sobrecostos laborales obtenidos de la planilla de pagos de los colaboradores del área de Producción, dando un total de 43.84%.

Resultados después de la aplicación de las herramientas de mejora:

Causa Raíz 03: Falta de control de recepción y despacho de materia prima:

Para ello, se procedió a tomar un inventario de almacén y desechar lo inservible, posteriormente, se ingresó toda la data obtenida en hojas de cálculo, se establecieron formatos de Kardex, según como se muestra en la Figura 4, que permitan un adecuado control permanente de las entradas, salidas y saldos de almacén, así como establecer un manual de utilización del Kardex bajo el modelo promedio ponderado para que cualquier colaborador que ingresara a controlar dicha área conociera plenamente el uso adecuado de este sistema y formatos. Estos formatos y procedimientos deberán ser aceptados por el jefe del área juntamente con la gerencia general para su inmediata aplicación.

Figura 4. Modelo de Hoja de cálculo - Kardex

KARDEX										
EMPRESA	XXX	PROMEDIO PONDERADO								
PRODUCTO	XXX									
UNIDAD	XXX									
CODIGO	XXX									
FECHA	COMPROBANTE	UNIDADES FISICAS (UND)			COSTO UNITARIO		UNIDADES MONETARIAS (S/.)			OBSERVACIONES
		ENTRADAS	SALIDAS	SALDOS	COSTO COMPRA	PROMEDIO PONDERADO	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO	
TOTALES		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	

Manual de uso y aplicación de la hoja de cálculo Kardex Promedio Ponderado



I. Introducción:

El presente manual de procedimientos y uso de la hoja de cálculo Kardex Promedio Ponderado es exhibido en el mes de Julio del año 2019.

Este documento servirá de soporte para el Manual de Organización y Funciones (MOF) propuesto, con el fin de que los colaboradores puedan desempeñarse de una mejor forma en las operaciones diarias de registro de ingresos, salidas y saldos de materia prima del área de almacén de la empresa de calzados Amir EIRL.

II. Aspectos Generales:

Finalidad:

Establecer los principales procedimientos y específicos de las operaciones diarias de ingresos, salidas y saldos de materia prima del área de almacén de producción, obligaciones, requisitos y niveles de coordinación del trabajo en el área de producción de la compañía.

Objetivos

- Describir las principales y específicas funciones, de tal forma los requerimientos mínimos para ejecutar las operaciones de registro del área.
- Brindar información sobre los procedimientos a seguir en cada actividad a los colaboradores.
- Dar facilidad en el proceso de inducción al personal nuevo y la debida orientación del personal.

Alcance

Este manual de procedimientos y uso de la hoja de cálculo Kardex promedio ponderado, asume un alcance interno para todo el personal operativo del área de almacén de la empresa.

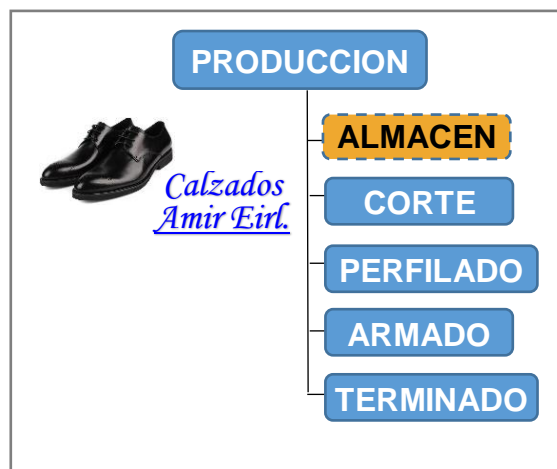
Responsabilidad

Todos los colaboradores de la empresa son responsables del acatamiento del presente documento.

Igualmente, el Jefe del área de producción, es el responsable directo del cumplimiento, así como también la actualización del mismo.

III. Organigrama del área de Producción:

Figura 5. Organigrama del área de Producción
Calzados Amir EIRL



Fuente: Área de RRHH de la empresa calzados Amir EIRL.

IV. Procedimientos:

A. De los Ingresos a Almacén:

Cada vez que se necesite registrar ingreso de productos al almacén, el colaborador debe:

- Cotejar con su requerimiento de compra, que los productos a ingresar sean los solicitados en cuanto a su cantidad, color, tamaño, marca, etc.
- Revisar que los productos no presenten defectos de roturas, manchas, vencimiento, etc.
- De existir alguna anomalía en los productos se procederá a informar las observaciones al encargado de la compra, solicitando el cambio o devolución del producto.

- De estar todos los productos conforme o solo los conforme, se procederá visar conforme la Nota de ingreso con firma y sello.
- Se procederá a codificar los productos físicamente y en la hoja de cálculo.
- Posteriormente, deberá ingresar los productos en el Kardex utilizando el método promedio ponderado de la siguiente manera:

Columna 1 Fecha: La fecha del ingreso

Columna 2 Comprobante: Se consignará el número de comprobante que sustente la compra

Columna 3 Entradas: Se colocará las cantidades en unidades físicas del producto a ingresar, considerando la unidad de medida establecida para cada tipo de producto.

Columna 4 Salidas: No llenar

Columna 5 Saldos: Se hará una operación de adición entre el saldo en unidades anterior o ultimo saldo en unidades, más las unidades que acaban de ingresar

Columna 6 Costo Compra: Se registrará el costo unitario de la compra de dicho producto y que figura en el comprobante de compra

Columna 8 Entrada: Se colocará la cantidad en unidades monetarias de todas las unidades ingresadas por su costo unitario

Columna 9: No llenar

Columna 10 Saldo: Se hará una operación de adición entre el saldo monetario anterior o último saldo monetario, más el total del ingreso consignado en la columna 8

Columna 7 Promedio Ponderado: En esta columna se colocará el resultado de dividir el nuevo saldo monetario entre el nuevo saldo en unidades físicas, es decir, se colocará el costo promedio obtenido de cada unidad que hay en el almacén

Columna 11 Observaciones: De existir alguna observación que detallar en la operación, como faltante de productos, productos averiados, productos no solicitados, etc., indicarlo en esta columna.

- Finalmente se procederá a colocar los productos recibidos en almacén, en sus respectivos anaqueles de acuerdo al código asignado.

El colaborador no deberá permitir bajo ninguna circunstancia, el ingreso de productos al almacén sin realizar los pasos ya indicados, además bajo su responsabilidad deberá colocar los productos en su respectiva ubicación dentro de almacén INMEDIATAMENTE luego de ser registrados en la hoja de cálculo Kardex.

B. De las Salidas de Almacén:

Cada vez que se necesite registrar la salida de productos del almacén, el colaborador debe:

- Cotejar el requerimiento de productos por parte de producción y la disponibilidad de los mismos en la hoja de cálculo Kardex a través de la codificación de productos; revisando también que dicho requerimiento cuente con el VB del encargado de producción.
- De no contar con disponibilidad del producto solicitado, informar a producción y elaborar un requerimiento de compra respectivo, confirmando la cantidad de acuerdo a los saldos de almacén.
- Si cuenta con la disponibilidad de los productos solicitados, deberá registrar en la hoja de cálculo Kardex, la salida de los productos de la siguiente forma:

Columna 1 Fecha: La fecha de la solicitud.

Columna 2 Comprobante: Se consignará el número de comprobante que sustente el requerimiento.

Columna 3 Entradas: No llenar.

Columna 4 Salidas: Se colocará las cantidades en unidades físicas del producto a retirar, considerando la unidad de medida establecida para cada tipo de producto.

Columna 5 Saldos: Se hará una operación de sustracción entre el saldo en unidades anterior o ultimo saldo en unidades, menos las unidades que acaban de ser requeridas.

Columna 6 Costo Compra: No llenar.

Columna 8 Entrada: No llenar.

Columna 9: Se colocará la cantidad en unidades monetarias de todas las unidades requeridas por su costo unitario.

Columna 10 Saldo: Se hará una operación de sustracción entre el saldo monetario anterior o último saldo monetario, menos el total de salidas consignadas en la columna 9.

Columna 7 Promedio Ponderado: En esta columna se colocará el último costo unitario promedio, es decir, se colocará el costo promedio obtenido en la línea anterior del Kardex en el que se está registrando.

Columna 11 Observaciones: De existir alguna observación que detallar en la operación, como faltante de productos, productos averiados, productos no solicitados, etc., indicarlo en esta columna.

- Finalmente se procederá a la entrega de las unidades solicitadas, solicitando el VB de conformidad de entrega, del colaborador que está recibiendo los productos.

El colaborador no deberá permitir bajo ninguna circunstancia, la salida de productos del almacén sin realizar los pasos ya indicados, además bajo su responsabilidad deberá realizar la anotación de la salida de los productos en la hoja de cálculo Kardex ANTES de la entrega de los productos al colaborador solicitante.

C. De los Saldos de Almacén:

El colaborador al finalizar el día de labores y/o cuando se le solicite, deberá generar el reporte de saldos finales de todos los productos de almacén, el mismo que hará entrega al encargado de producción, quien los tomará como referencia para los próximos pedidos de producción. Para ello deberá:

- Conciliar los saldos finales de forma general, adicionando al saldo inicial, las entradas totales del día tanto en unidades monetarias como unidades físicas y sustrayendo a la vez las salidas de almacén

(requerimientos) del mismo día, tanto en unidades monetarias como unidades físicas.

- Realizar un inventario físico al menos una vez al mes para conciliar los saldos de unidades físicas con los saldos de las unidades que figuran en la hoja de cálculo Kardex.

De esta manera se optimizaron los sobrecostos de materia prima al consumir el 100% y evitando su desperdicio o pérdida.

Causa Raíz 04: Desperdicio de materia prima

Para ello, se procedió a observar y recabar información respecto a cada una de las actividades que realizan los colaboradores para diagnosticar las necesidades de producción, posteriormente trabajar dicha data en hojas de cálculo que permitieran resumir cuales serían los procedimientos mínimos requeridos en la producción de calzado.

Así se desarrolló y estructuró un Manual de Procedimientos para producción, que deben ser aprobados por el jefe del área y junto con la gerencia general para su inmediata aplicación y que los colaboradores deberán seguir bajo responsabilidad de evitar los errores identificados como: Pares mal cortados, Pares mal cosidos y Pares no requeridos; concentrado su esfuerzo en los requerimientos solicitados y siguiendo paso a paso el manual de procedimientos establecido, de tal forma se logró estandarizar todos procedimientos por área de trabajo.

Causa Raíz 01: Inexistencia de funciones establecidas

Para perfeccionar el alto costo causado por la falta de orden y duplicidad de las funciones de los colaboradores, se ha dispuesto de un Manual de Organización y Funciones (Ver Anexo 05) dentro del cual se especifica la estructura y las actividades que se deben llevar a cabo en cada área de la empresa, el que debe ser visado por el jefe de área en conjunto con la gerencia general y comunicado a cada trabajador para su cumplimiento.

Tabla 8. Planilla Final del área de Producción

TURNO OPERARIOS 01 AL 09: 08.00AM 01:00PM Y DE 03.00PM A 06.00PM								
Trabajador	Función	Básico	Valor Hora	Horas Extras 25%	Costo Horas Extras mensual	Remuneración Mensual	Sobrecostos Laborales	Remuneración Mensual Total
Oper 1	Cortar	1,400.00	5.83	0.00	0.00	1,400.00	43.84%	2,013.71
Oper 2	Cortar	1,400.00	5.83	0.00	0.00	1,400.00	43.84%	2,013.71
Oper 3	Perfilar	1,700.00	7.08	0.00	0.00	1,700.00	43.84%	2,445.22
Oper 4	Perfilar	1,700.00	7.08	0.00	0.00	1,700.00	43.84%	2,445.22
Oper 5	Armar	2,250.00	9.38	0.00	0.00	2,250.00	43.84%	3,236.33
Oper 6	Armar	2,250.00	9.38	0.00	0.00	2,250.00	43.84%	3,236.33
Oper 7	Armar	2,250.00	9.38	0.00	0.00	2,250.00	43.84%	3,236.33
Oper 8	Alistar	1,000.00	4.17	0.00	0.00	1,000.00	43.84%	1,438.37
Oper 9	Descansero	1,500.00	6.25	0.00	0.00	1,500.00	43.84%	2,157.55
Total Remuneraciones		15,450.00		0.00	0.00	15,450.00		22,222.77

En la Tabla 8, se observa en relación con la Planilla Inicial del área de Producción, la reducción total de las horas extras consiguiendo una notoria disminución del monto total de la remuneración mensual a pagar, lo cual beneficia visiblemente a los dueños de la empresa Amir EIRL. Se representa a la abreviatura Oper con el término Operario.

Evaluación Económica Financiera

Inversión

El presupuesto necesario para aplicar las herramientas de mejora de la gestión administrativa de la empresa de calzados Amir EIRL, a dichas causas raíces analizadas, se detalla de la siguiente forma:

Inversión de la Propuesta de la Herramienta 03 y 04: Kardex / Manual de Procedimientos:

Tabla 9. Inversión Herramienta Kardex / Manual de Procedimientos

HERRAMIENTA 1: KARDEX / MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Contrataciones	Cantidad	Remuneración	Total Rem
Asesoría Ingeniero de Procesos	1	2,000.00	2,000.00
Practicante Ing. Industrial	1	500.00	500.00
Total Costo Operativo¹ al Mes			2,500.00
OTROS GASTOS			
Consumos en Equipos y Charlas	Cantidad	Costo Unitario	Total
Laptop HP	1	2,100.00	2,100.00
Impresora Multifuncional	1	700.00	700.00
Escritorio Melamina	2	350.00	700.00
Silla Ejecutiva	2	120.00	240.00
Catering	12	20.00	240.00
Plumones	4	4.00	16.00
Útiles de oficina	1	50.00	50.00
Total Otros Gastos para KARDEX / Manual de Procedimientos			4,046.00

En la Tabla 9, se muestra la inversión que se realizó para la implementación de la herramienta Kardex/Manual de Procedimientos, esto con el fin de solucionar el problema de las causas raíces 03 y 04.

Inversión de la Propuesta de la Herramienta 01: Manual de Organización y Funciones (MOF):

Tabla 10. Inversión Herramienta Manual de Organización y Funciones - MOF

HERRAMIENTA 2: MOF			
CONTRATACIONES	Cantidad	Remuneración	Total Rem
Asesoría Ingeniero de Procesos	1	2,000.00	2,000.00
Practicante Ing. Industrial	1	500.00	500.00
Total Costo Operativo² al Mes			2,500.00
OTROS GASTOS			
Consumos en Charlas de Instrucciones	Cantidad	Costo Unitario	Total
Laptop HP	1	2,100.00	2,100.00
Escritorio Melamina	2	350.00	700.00
Silla Ejecutiva	2	120.00	240.00
Catering	12	20.00	240.00
Plumones	2	4.00	8.00
Útiles de oficina	1	50.00	50.00
Total Otros Gastos para MOF			3,338.00

En la Tabla 10, se detalla la inversión realizada para llevar a cabo la implementación de la herramienta Manual de Organización y Funciones, esto con el fin de solucionar el problema de la causa raíz 01.

Tabla 11. Total de Inversiones – Depreciación

TOTAL INVERSIONES	TOTAL
KARDEX / MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	4,046.00
MOF	3,338.00
TOTAL INVERSIONES	7,384.00
COSTOS OPERATIVOS ⁽¹⁺²⁾	5,000.00

Activo Fijo	Unidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Mensual
Laptop HP	2	2,100.00	4,200.00	4.00	87.50
Impresora Multifuncional	1	700.00	700.00	4.00	14.58
Escritorio Melamina	4	350.00	1,400.00	5.00	23.33
Silla Ejecutiva	4	120.00	480.00	5.00	8.00
Total depreciación					133.42

En la Tabla 11, se puede observar el total de la inversión realizada para implementar las herramientas de mejora y poder solucionar los problemas causados por las causas raíces, además de su depreciación mensual.

Beneficios del mejoramiento:

Tabla 12. Beneficios del Mejoramiento

CR	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS DE MEJORA	PÉRDIDAS ACTUALES INTEGRADAS	PÉRDIDAS MEJORADAS INTEGRADAS	BENEFICIO (S/)
CR3	Falta de control de recepción y despacho de materia prima	KARDEX PROMEDIO PONDERADO / MANUAL	4,279.60	0.00	5,413.20
CR4	Desperdicio de materia prima	DE PROCEDIMIENTOS	1,133.60		
CR1	Inexistencia de funciones establecidas	MOF	26,354.32	22,222.77	4,131.55
TOTALES S/			31,767.52	22,222.77	9,544.75

En la Tabla 12, se detalla los beneficios del mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa calzados Amir EIRL, aplicando las herramientas indicadas.

Flujo de Caja Proyectado

Tabla 13. Datos de Evaluación Económica Financiera

INFORME DE EVALUACIÓN	
Ingresos de la Propuesta	Beneficios con un crecimiento de 1% por inflación aproximadamente
	Inversión Inicial
	Costos Operativos
Egresos de la Propuesta	Gastos de Administración y Ventas (GAV): Representan el 20% aproximadamente de los costos operativos.
	Depreciación 20% y 25%
Costo de Oportunidad COK	20% Anual - 1.53% Mensual
Periodo de Evaluación	06 meses

Se logra observar según como se detalla en la Tabla 13, el flujo de caja perfeccionado (Inversión, Ingresos y Egresos), con una proyección de 6 meses, tiempo con el que se espera recuperar la inversión propuesta.

Tabla 14. Evaluación Económica Financiera



EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

Inversión total **S/. 7,384.00**
 (Costo oportunidad) COK **1.53%**

ESTADO DE RESULTADOS

MES	0	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos		9,544.76	9,640.21	9,736.61	9,833.97	9,932.31	10,031.64
Costos operativos		5,000.00	5,050.00	5,100.50	5,151.51	5,203.02	5,255.05
Depreciación activos		133.42	133.42	133.42	133.42	133.42	133.42
GAV		1,000.00	1,010.00	1,020.10	1,030.30	1,040.60	1,051.01
Utilidad antes de impuestos		3,411.34	3,446.79	3,482.59	3,518.75	3,555.27	3,592.16
Impuestos (29.50%)		1,006.35	1,016.80	1,027.36	1,038.03	1,048.81	1,059.69
Utilidad después de impuestos		2,405.00	2,429.99	2,455.23	2,480.72	2,506.47	2,532.47

FLUJO DE CAJA							
MES	0	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Utilidad después de impuestos		2,405.00	2,429.99	2,455.23	2,480.72	2,506.47	2,532.47
Depreciación		133.42	133.42	133.42	133.42	133.42	133.42
Inversión	-7,384.00						
	-7,384.00	2,538.41	2,563.40	2,588.64	2,614.14	2,639.88	2,665.89

En la Tabla 14, se detalla la evaluación financiera económica, tomando en cuenta el estado de resultado y flujo de caja de la empresa Amir EIRL. correspondiente al periodo de julio - diciembre del año 2019, y teniendo ya establecido la inversión total con un monto de S/.7384.00 y el COK (Costo de oportunidad) con el porcentaje de 1.53%.

Tabla 15. Indicadores VAN - TIR - PRI - B/C

AÑO	0	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Flujo Neto de Efectivo	S/. -7,384.00	S/. 2,538.41	S/. 2,563.40	S/. 2,588.64	S/. 2,614.14	S/. 2,639.88	S/. 2,665.89
VAN	S/. 7,416.98						
TIR	26.44%						
PRI	3.0 Meses						
AÑO	0	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos		9,544.76	9,640.21	9,736.61	9,833.97	9,932.31	10,031.64
Egresos		7,006.35	7,076.80	7,147.96	7,219.84	7,292.43	7,365.75
VAN Ingresos	S/. 55,674.54						
VAN Egresos	S/. 40,873.56						
B/C	1.36						

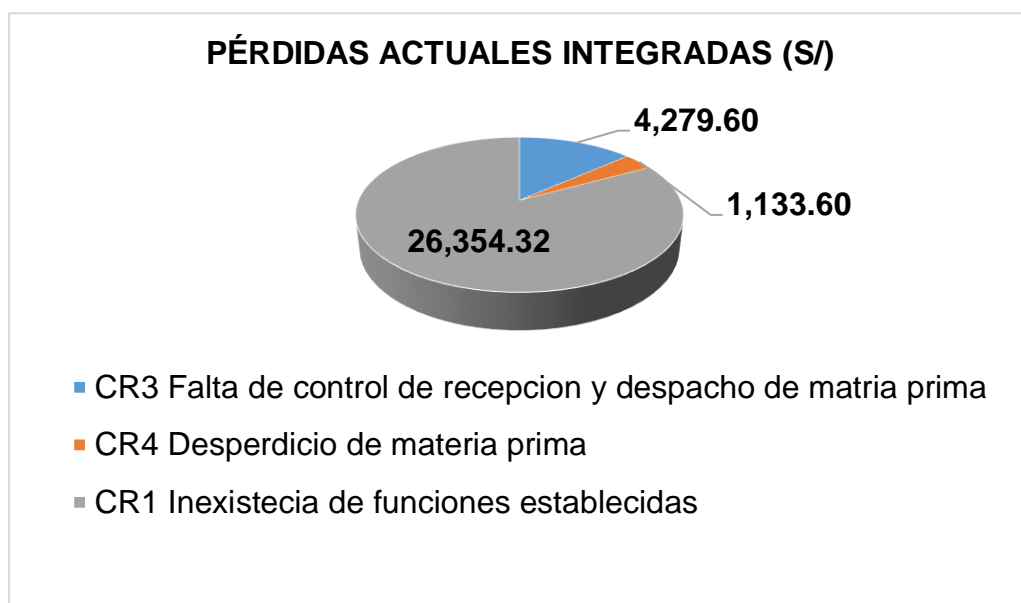
Además, en la Tabla 15, se ha realizado la evaluación de la rentabilidad de la propuesta mediante los indicadores económicos como: El Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) y la relación Beneficio Costo (B/C); para ello, se consideró un costo de oportunidad COK mensual de 1.53%, en concordancia con los índices económicos financieros positivos del mercado nacional.

Teniendo como resultado que el VAN del proyecto es de S/ 7,416.98, confirmando que la inversión hoy en día es positiva y que con un TIR del 26.44%, el cual supera ampliamente el COK inicial, además el periodo de recuperación de la inversión es de 3 meses.

El beneficio costo de 1.36 indica que la empresa de calzados Amir EIRL por cada sol invertido en la propuesta, alcanza un beneficio de S/. 0.36.

Como resultado se puede indicar que, el área de producción de la empresa, analizada en el mejoramiento de la gestión administrativa de dicha área, mantiene un sobre costo actual de S/ 31,767.52, un sobre costo meta de S/ 22,222.77 y un beneficio de S/ 9,544.75 tal como muestra las tablas y figuras siguientes:

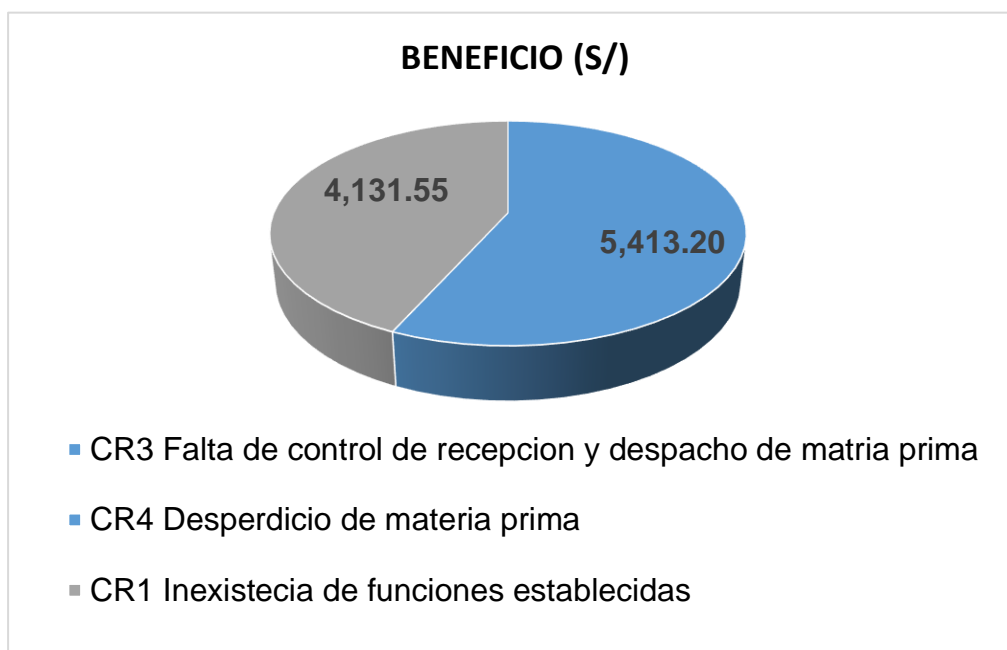
Figura 6. Pérdidas Actuales Integradas



Fuente: Elaboración Propia

Como se demuestra en la Figura 6, se puede observar las pérdidas actuales integradas por cada causa raíz, obteniendo un total de S/.4,279.60 por la CR3, un total de S/.1,133.60 por la CR4 y un total de S/.26,354.32 por la CR1.

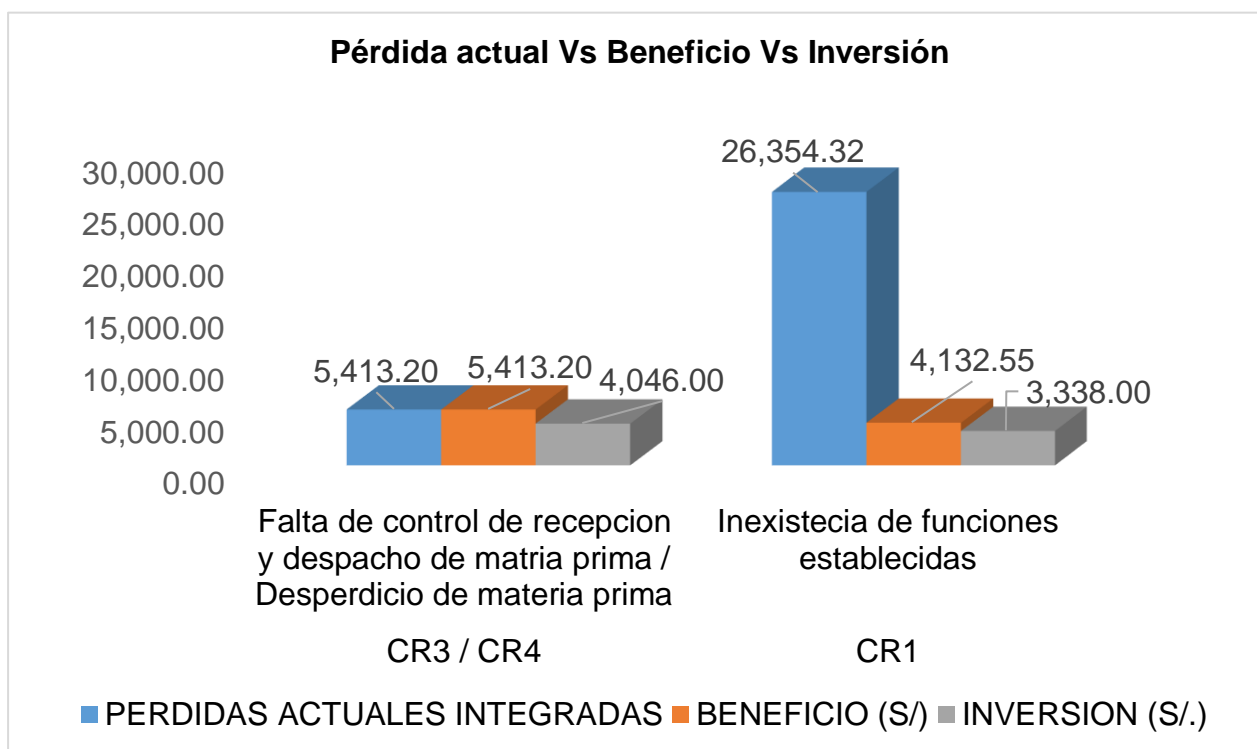
Figura 7. Beneficios



Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 7 se muestra los beneficios obtenidos luego de haber aplicado las herramientas de mejora a las causas raíces encontradas. Se logró un beneficio de S/5,413.20 en la mejora de las CR3 y CR4 y un beneficio de 4,131.55 en la mejora de la CR1.

Figura 8. Pérdida Actual – Beneficios - Inversión



Fuente: Elaboración Propia

Se señala también en la Figura 8, la pérdida actual, así como los beneficios e inversión que se realizó en el desarrollo de la mejora de la gestión administrativa de producción, como se detalla a continuación: Para las CR3 y CR4 se detectó una pérdida de S/.5,413.20, un beneficio de S/.5,413.20 y una inversión de S/.4,046.00, para la CR1 se detectó una pérdida de S/.26,354.32, un beneficio de S/.4,132.55 y una inversión de S/.3,338.00.

De acuerdo con el objetivo general: Determinar cómo el mejoramiento de la gestión administrativa logra reducir los costos operativos de la empresa de calzados Amir EIRL El Porvenir - 2019, se consideró:

Se desarrollaron las herramientas Kardex promedio ponderado, Manual de procedimientos y un Manual de organización y funciones para el área de producción, logrando una reducción significativa en los costos operativos en la empresa Calzados Amir EIRL

El índice financiero del VAN resultó positivo, superior a cero y el TIR mayor al costo de oportunidad, lo que indicaría que la inversión realizada para el desarrollo y aplicación de las herramientas propuesta es rentable respecto a la reducción de costos operativos.

Finalmente, el mejoramiento de la gestión administrativa sobre los costos operativos en la empresa de calzados Amir EIRL fue positiva al reducirlos en un 30.05%.

Tabla 16. Pérdidas Actuales vs Pérdidas Meta

CR	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS DE MEJORA	PÉRDIDAS ACTUALES INTEGRADAS	PÉRDIDAS MEJORADAS INTEGRADAS	BENEFICIO (S/)
CR3	Falta de control de recepción y despacho de materia prima	Kardex Promedio Ponderado / Manual de	4,279.60	0.00	5,413.20
CR4	Desperdicio de materia prima	Procedimientos	1,133.60		
CR1	Inexistencia de funciones establecidas	MOF	26,354.32	22,222.77	4,131.55
TOTALES S/			31,767.52	22,222.77	9,544.75

En la Tabla 16, se puede observar el detalle de las pérdidas actuales y las pérdidas meta a causa de la mejora de las causas raíces teniendo un total de S/.31,767.52 en pérdidas actuales integradas, un total de S/. 22,222.77 en pérdidas mejoradas integradas y un total de S/.9,544.75 de beneficio.

V. DISCUSIÓN

A continuación, se interpretará los resultados alcanzados en la presente investigación, que gracias a la empresa de calzado Amir EIRL., se pudo obtener los datos ya que brindó las facilidades para la obtención de estos, lo que ayudó significativamente para concluir este trabajo:

Con respecto al primer objetivo específico:

Se ha identificado el total de las causas raíces que afectaban negativamente la situación actual en la gestión administrativa del área de producción de la empresa, tales como: Falta de control de recepción y despacho de materia prima, Inexistencia de funciones establecidas, Desperdicio de materia prima, y Desorganización de almacén, los mismos que generan altos costos operativos y no favorece rentablemente a la empresa de calzados Amir EIRL.

La condición actual de la empresa de calzado Amir EIRL se encontraba en mal estado, debido a las causas raíces mencionadas anteriormente, por lo que se propusieron mejorar la gestión administrativa de producción, coincidiendo con el trabajo de Monzón, R. (2019) quien ha precisado que los problemas encontrados en la empresa estudiada, y que luego con la aplicación de las herramientas de mejora se consiguió reducir sus pérdidas.

De acuerdo con el segundo objetivo específico, se consideró que:

Los sobrecostos anuales de la empresa antes y después de ser aplicadas las herramientas de mejora a cada causa raíz encontrada en la gestión administrativa de producción, del mismo modo el beneficio que se obtendría.

Propuesta de Kardex / Manual de Procedimientos:

Es así que, se designa los valores actuales y valores meta de la causa raíz 3 “Falta de control de recepción y despacho de materia prima” del cual el valor actual es 10% y debido a la aplicación de las herramientas propuestas se logra alcanzar el 100%; además, de la causa raíz 4 “Desperdicio de materia prima” del cual el valor actual es de 30% y mediante la aplicación de las herramientas propuestas se logra reducir el porcentaje de merma al 0%.

Demostrando la importancia y utilidad de las herramientas propuestas en beneficio de la empresa de calzados Amir EIRL, así como reafirma lo indicado por Castillo, L. (2017) en su tesis donde propone implementar herramientas administrativas, dentro de ellas se encuentra el manual de organización y funciones, asimismo, el manual de procedimientos, con los que finalmente lograron reducir los costos de la empresa.

El Kardex promedio ponderado y el manual de procedimientos, son herramientas que nos permiten conocer y controlar más a detalle todos los ingresos, egresos y saldos de los productos de almacén, así como el proceso que se debe seguir para lograr el objetivo de controlarlos.

Permitiendo identificar productos que no rotan de almacén, saldos que se mantienen y no se le da el uso respectivo, conocer todas las características específicas de los requerimientos que permitan una producción requerida optima; evitando así sobrecostos por extraviarse, por hongueamientos o por obsolescencia. Esto permitirá reajustar los pedidos de compra de producto para producción al detectar un excedente en almacén de productos y a la vez optimizar el uso adecuado de la materia prima, como lo sostiene Rodríguez, G. (2019) en su investigación logrando obtener un ahorro en los costos operativos de la empresa con el implemento del Kardex como una de las herramientas de mejora.

Inicialmente el costo por desperdicio de materia prima y/o productos mal elaborados ascendía a S/ 5,413.20 pero que producción no lo tenía claro al no detectar sobrantes de almacén o productos dañados que se destinaban a remate (hueso), sin embargo, al establecer una hoja de cálculo Kardex y su manual de procedimientos para un mejor control, se logró determinar que estos sobrecostos se podrían eliminar convirtiéndolo en un beneficio para la empresa de calzados Amir EIRL.

Propuesta de Manual de Organización y Funciones

Con esta propuesta se señala los valores actuales y valores meta de la causa raíz 1 "Inexistencia de funciones establecidas" cuyo valor actual es 0% y después aplicando dicha herramienta, se logra alcanzar el 100%. Optimizando de tal forma los procesos tal como lo indica Dueñas, M. (2015) en su investigación donde se identificaron las principales falencias en la empresa y se plantearon algunas propuestas de mejora como el MOF, logrando una reducción de sus costos operativos.

Demostrando el gran valor de la herramienta Manual de Organización y Funciones en la gestión administrativa del área de producción de la empresa de calzados Amir EIRL.

El Manual de Organización y Funciones es una herramienta que nos permiten conocer y controlar más a detalle todas las actividades que deben realizar los colaboradores, permitiéndoles un óptimo desempeño, teniendo claro los objetivos de su función.

Permitiendo identificar duplicidad de actividades, horas muertas y sobrecostos de mano de obra, optimizando el uso adecuado del recurso humano.

Inicialmente el costo por mano de obra asciende a S/ 26,354.32 que incluye horas extras y sobrecostos laborales, pero que producción no lo tenía claro al no detectar la duplicidad de funciones o las horas muertas desperdiciadas, sin embargo, delimitar y distribuir las funciones específicamente, se logró determinar que estos

sobrecostos se pueden eliminar redistribuyendo las actividades, convirtiéndolo así en un beneficio para la empresa de calzados Amir EIRL. Logrando un incremento de la rentabilidad del 30.05%.

Finalmente, con respecto al objetivo general, se concluyó:

Con el desarrollo de este trabajo de investigación y la aplicación de las herramientas como el Kardex promedio ponderado, Manual de procedimientos y un Manual de organización y funciones (MOF), se demuestra que dichas herramientas fueron favorables logrando disminuir significativamente los costos operativos en la empresa Calzados Amir EIRL. Y que, aplicando la evaluación financiera se obtuvo un VAN positivo, superior a cero y el TIR mayor al costo de oportunidad, dando como resultado que la inversión realizada para el desarrollo y aplicación de las herramientas propuestas es rentable logrando reducir los costos operativos, revalidando los resultados encontrados con el trabajo de Medina, T. (2020) que con la implementación de las metodologías MRP (Planificación de Requerimiento de Materiales) y las 5'S se logró reducir los costos operativos de la empresa y así cumplir con su objetivo principal.

Dando como resultado que la propuesta de la implementación de dichas herramientas sobre los costos operativos elevados en la empresa de calzados Amir EIRL fue positiva reduciéndolos en un 30.05%.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo con el primer objetivo específico, se concretó el diagnóstico inicial del área de producción de la empresa de calzados Amir EIRL, hallando 4 causas raíces que afectaban su proceso, generándoles a su vez sobrecostos, los mismos que al priorizarlos de acuerdo con el impacto que éstos tenían en los costos operativos, se determinó que el 77.07% de sobrecostos se concentraban en las causas raíces 1, 3 y 4 por un total de S/ 31,767.52. Estos resultados se obtuvieron debido al mal ambiente laboral y desorganización que existía en las diferentes áreas de la organización, desencadenando así, el mal funcionamiento de la misma.

Con respecto al segundo objetivo específico, se identificó y desarrollo las herramientas de mejoramiento aplicadas a la gestión administrativa de producción como Kardex, Manual de Procedimientos y Manual de Organización y Funciones, que contribuyeron con la disminución de los costos operativos de la empresa, para posteriormente proponer su implementación.

Se evaluó económica y financieramente la propuesta de mejora, determinándose un VAN de S/ 7,416.98, un TIR 26.44% y con un B/C de 1.36, con lo cual se demuestra que la propuesta planteada será rentable en los próximos 6 meses.

Finalmente, según el objetivo general, se determinó que el mejoramiento de la gestión administrativa sobre los costos operativos de la empresa de calzados Amir EIRL fue positiva, dado que mediante la aplicación de las herramientas de mejora de la gestión administrativa se logró reducir los sobrecostos en S/ 9,544.76 mensuales, transformándola a beneficio para la empresa con la aplicación de una inversión de S/ 7,384.00.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda al Gerente de la empresa, tomando en cuenta el primer objetivo específico, realizar un estudio anualmente usando técnicas e instrumentos tales como cuestionarios, diagramas de Ishikawa, diagramas de Pareto, cuadros estadísticos, etc., para conocer el estado actual de la empresa y poder detectar de esta forma, las causas raíces que afectan el buen funcionamiento de la misma.

Se recomienda al jefe de Producción junto con el jefe de RRHH correspondientemente que, de acuerdo al segundo objetivo específico, ya estando descubiertas las causas raíces, estudiar y analizar los costos operativos de la empresa utilizando pruebas antes y después de la aplicación del mejoramiento de la gestión administrativa de producción, y de tal forma, conocer si el mejoramiento es beneficioso para la empresa. Además, brindar constantes capacitaciones e inducciones, acerca de los manuales de procedimientos, MOF, para lograr que el personal conozca paso a paso el desarrollo de sus actividades, así se sentirá comprometido con la organización, contribuyendo con la reducción y optimización de sus recursos.

Se recomienda al jefe de Producción y al jefe de RRHH, según el objetivo general, el desarrollo y aplicación inmediata de las herramientas como el Kardex Promedio Ponderado, Manual de Procedimientos y el Manual de Organización y Funciones (MOF), ya que así, se lograría significativamente reducir los costos operativos de la empresa.

REFERENCIAS

- Álvarez Torres, M. (2006). Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. (1.a ed.). México: Panorama Editorial.
- Ayaviri García, D. (2010). Contabilidad Básica y Documentos Mercantiles. Buenos Aires: N-DAG.
- Carro, R. y González, D. (2013). Gestión de stocks. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/1830/>
- Castillo, L. (2017). Sistema de gestión por procesos para minimizar costos de la MYPE de calzados Oviedo de Ate Vitarte, 2017.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México. McGraw-Hill/Interamericanos Editores, S.A. de C.V.
- Daza, L., Varón M., Varón L. (2016). Plan de Mejora para la gestión administrativa y operacional de la empresa de calzado Dainel Sport, ubicada en el Municipio de Soacha, Cundinamarca.
- Diario La República (2019). Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/2019/08/11/el-70-de-calzado-de-el-porvenir-se-vende-en-lima/>
- Dueñas, M. (2015). Mejoramiento del proceso productivo de la empresa de calzado Diseños Dany Paris.
- Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales. (2014). Control y manejo de inventario y almacén. Recuperado de <http://fiaep.org/inventario/controlymanejodeinventarios.pdf>

Hernández, J. y Vizán, A., (2013), Lean Manufacturing Conceptos, técnicas e implantación, Madrid: Escuela de organización Industrial.

José Lozada (2014). Investigación Aplicada, definición, propiedad intelectual e industria. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20aplicada%20busca%20la,la%20teor%C3%ADa%20y%20el%20producto.>

Langrod, G. (2010). "Tratado de Ciencia Administrativa". Ed. Instituto de Estudios Administrativos-Escuela Nacional de Administración Pública. Madrid-España.: s/n.

Márquez, A. (2017). Propuesta para mejoramiento de productividad en la fabricación de calzado en la Empresa Yovavel.

Medina, T. (2020). Propuesta de Mejora de la gestión de producción para reducir costos operacionales de la empresa de calzado Doble AA.

Monzón, R. (2019). Propuesta de implementación de herramientas de la manufactura esbelta para reducir los altos costos operativos en la línea de producción de calzado para dama tipo balerina de la empresa de calzado Chikitinas.

Niebel Benjamín y Andris Freivalds (2014). Métodos, estándares y diseño del trabajo. 12va edición. Mundo cultural hispano.

Revista del Calzado. (2017) Anuario del sector mundial del calzado: año 2016. En revista del calzado. Recuperado de <http://revistadelcalzado.com/sector-mundial-del-calzado-2016/>

- Reyes, P. (2009). Administración de inventarios en almacenes. Recuperado de <https://docplayer.es/1616260-Curso-gestion-y-control-de-almacenes.html>
- Rodríguez, G. (2019). Propuesta de un sistema de gestión logística para reducir costos operativos en la empresa de calzados Fémina E.I.R.L.
- Sinisterra Valencia, G. (2006). Contabilidad de costos. Ecoe ediciones.
- Sy Corvo, Helmut. (2019). Gestión Administrativa: Funciones y Procesos. Liferder. Recuperado de <https://www.liferder.com/gestion-administrativa/>.
- Tamara Gascó (2019). Costo operacional. Contabilidad. Recuperado de <https://numdea.com/costo-operacional.html>
- Tawfik, L., Tawfik, A. M. L., & Chauvel, A. M. (1992). Administración de la producción. [ed.] McGraw-Hill. [trad.] Jaime Gómez Mont Araiza.
- Torres Álvarez, M. (1996). Manual para Elaborar Políticas y Procedimientos. México. Panorama.
- Yacarini, C., Tamashiro, E. (2017). Propuesta de mejora de la productividad mediante la aplicación de la metodología de Manufactura Esbelta en el área de producción de una fábrica de calzados para damas.
- Yauri, L. (2015). Análisis y mejora de procesos en una empresa manufacturera de calzado.
- Zapata Sánchez, P. (2002). Contabilidad general. Santa Fe de Bogotá: Emma Ariza.

ANEXOS

Anexo 1. Tablas

Tabla 17. Operacionalización de Variables:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión administrativa de producción	La gestión administrativa consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos". (Chiavenato, I., 2009).	Se aplicó una encuesta a los colaboradores del área de producción con el fin de obtener las 3 causas raíces para luego visualizarlas en un diagrama de Pareto. Dimensiones: Gestión de Inventarios y Gestión de Recursos Humanos.	% de Materia prima controlada <hr style="width: 20%; margin: 5px auto;"/> % de Operarios con funciones y procedimientos definidos	Razón
Costos operativos	Por costo de producción se entiende, entonces, la suma de todas las erogaciones y cargos incurridos para convertir la materia prima en producto	Para obtener información de los costos operativos de la empresa se utilizó la guía de análisis documental. Dimensión: Gestión de Costos	Sobrecostos del periodo	Razón

terminado. (Sinisterra Valencia, G.,
2006).

Tabla 18. Planilla inicial - área de Producción

TURNO OPERARIOS 01 AL 07: 08.00AM 01:00PM Y DE 02.00PM A 07.00PM								
TURNO OPERARIOS 08 AL 09: 08.00AM 01:00PM Y DE 03.00PM A 06.00PM								
Trabajador	Función	Básico	Valor Hora	Horas Extras 25%	Costo Horas Extras mensual	Remuneración Mensual	Sobrecostos Laborales	Remuneración Mensual Total
Operario 1	Cortar	1,400.00	5.83	2.00	364.58	1,764.58	43.84%	2,538.12
Operario 2	Cortar	1,400.00	5.83	2.00	364.58	1,764.58	43.84%	2,538.12
Operario 3	Perfilar	1,700.00	7.08	2.00	442.71	2,142.71	43.84%	3,082.00
Operario 4	Perfilar	1,700.00	7.08	2.00	442.71	2,142.71	43.84%	3,082.00
Operario 5	Armar	2,250.00	9.38	2.00	585.94	2,835.94	43.84%	4,079.12
Operario 6	Armar	2,250.00	9.38	2.00	585.94	2,835.94	43.84%	4,079.12
Operario 7	Armar	2,250.00	9.38	2.00	585.94	2,835.94	43.84%	4,079.12
Operario 8	Alistar	1,000.00	4.17	0.00	0.00	1,000.00	43.84%	1,438.37
Operario 9	Alistar	1,000.00	4.17	0.00	0.00	1,000.00	43.84%	1,438.37
Total Remuneraciones		14,950.00		14.00	3,372.40	18,322.40		26,354.32

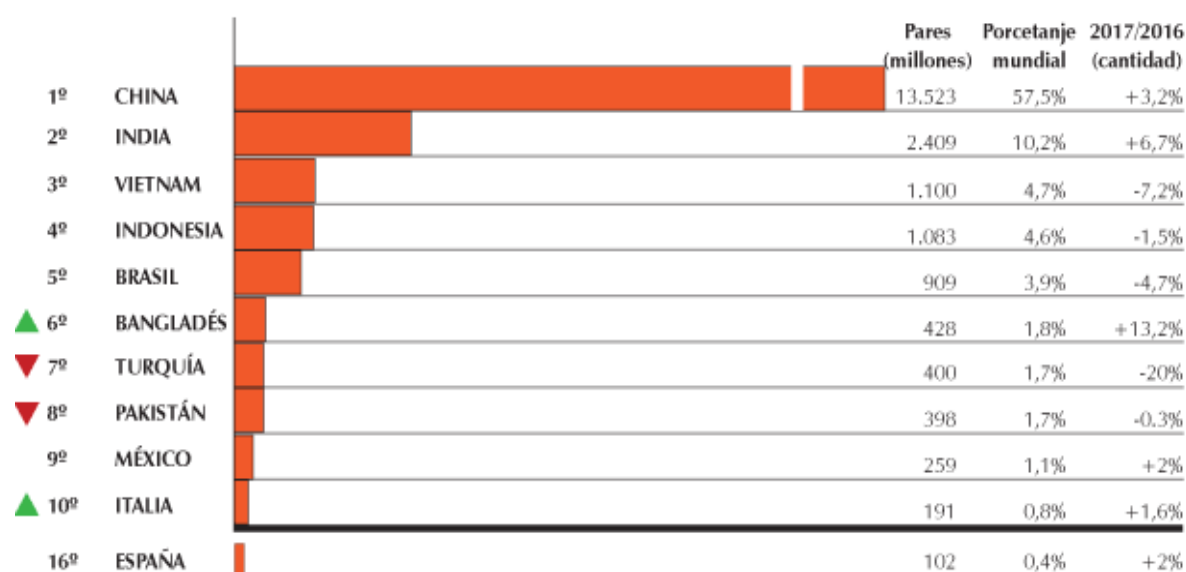
Tabla 19. Compras de Pie² de cuero vs Consumos de Pie² de Cuero Primer Semestre 2019

2019	Compras Cuero (Pie²)	Consumos Cuero (Pie²)	Saldo Final Cuero (Pie²)	Costo Pie² Cuero Hongueado	Costo Perdido S/
ENERO	2,520.00	2,382.00	138.00	5.20	717.60
FEBRERO	2,525.00	2,404.00	121.00	5.20	629.20
MARZO	2,532.00	2,399.00	133.00	5.20	691.60
ABRIL	2,528.00	2,376.00	152.00	5.20	790.40
MAYO	2,522.00	2,371.00	151.00	5.20	785.20
JUNIO	2,520.00	2,392.00	128.00	5.20	665.60
					4,279.60

Fuente: Recursos Humanos empresa de Calzados Amir EIRL.

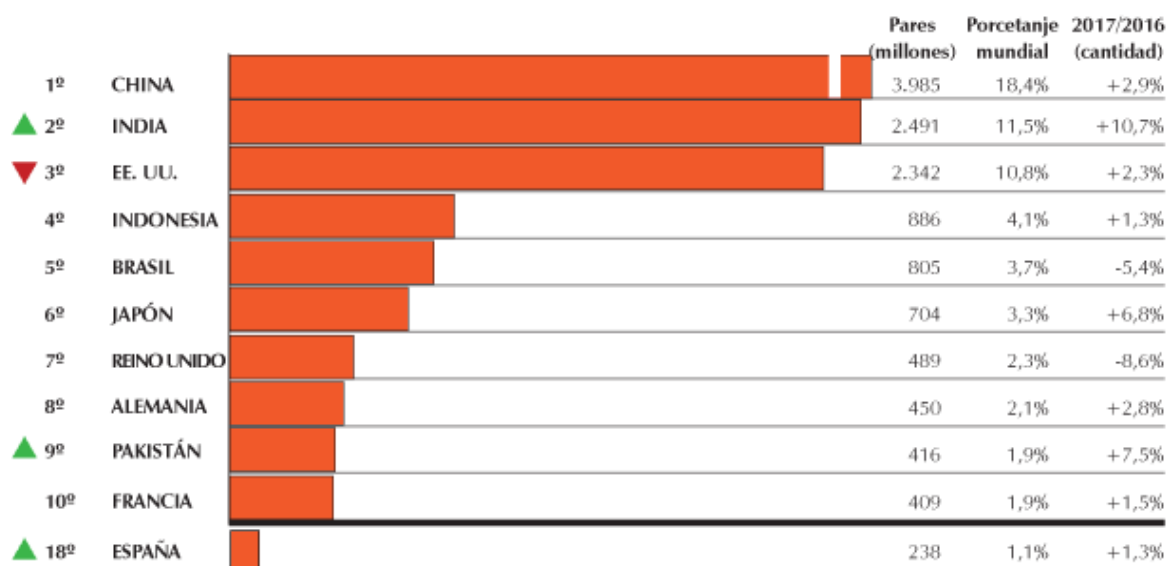
Anexo 2. Figuras

Figura 9. Principales productores mundiales de calzado



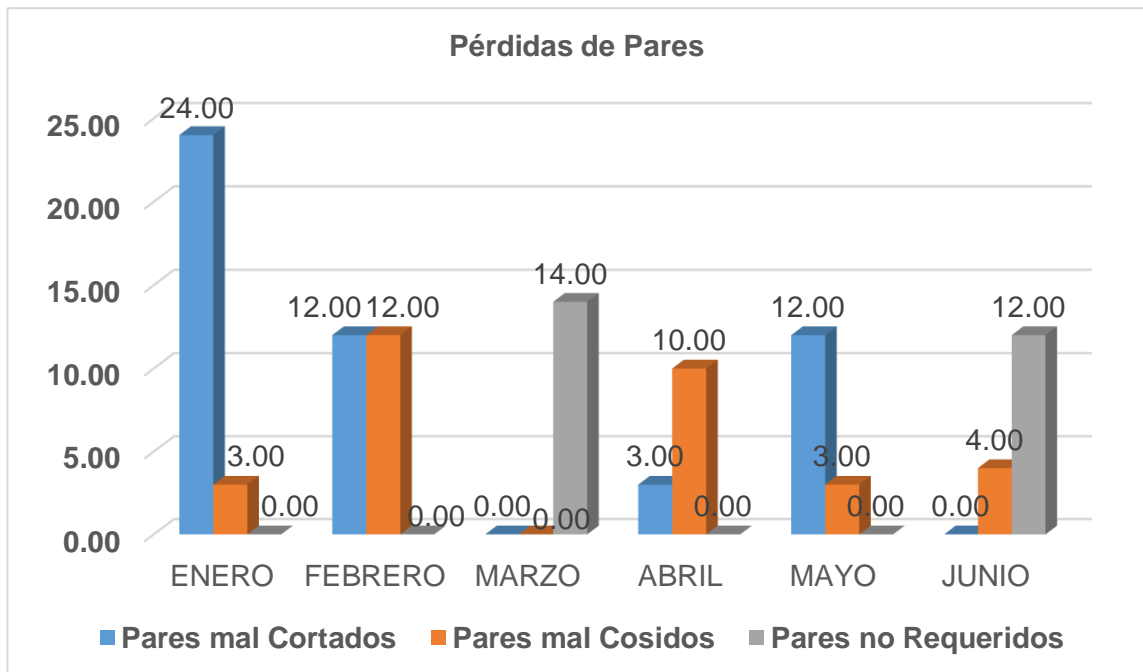
Fuente: Revista Anuario del sector zapatos

Figura 10. Principales países consumidores de calzado en el mundo



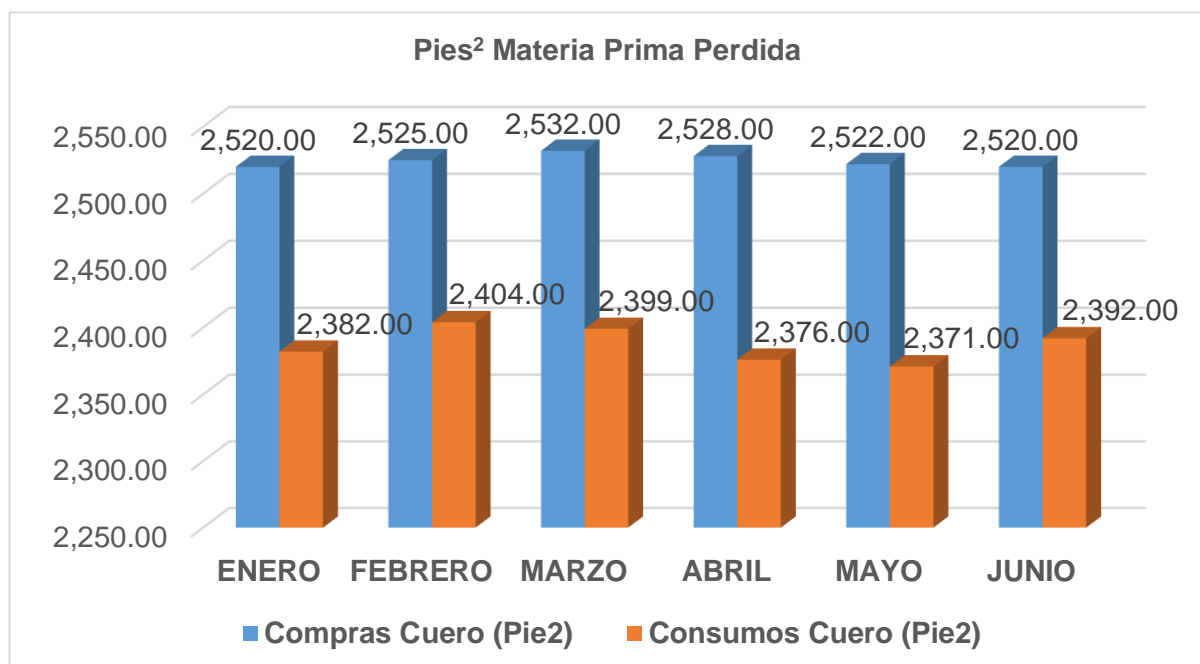
Fuente: Revista Anuario del sector zapatos

Figura 11. Pérdidas por pares de calzado malogrados - Primer Semestre 2019
(En Pares)




Fuente: Área de producción empresa de Calzados Amir EIRL

Figura 12. Comparativa Pies² de cuero Comprado vs Consumidos en el Primer Semestre 2019



Fuente: Área de producción Calzados Amir EIRL

Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos

 ENCUESTA DE MATRIZ DE PRIORIZACIÓN EMPRESA DE CALZADOS AMIR EIRL									
PRODUCCION									
Problema : ALTOS COSTOS OPERATIVOS									
Nombre: _____	Función: _____								
<p>Marque con una "X" según su criterio de significancia de causa en el Problema.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valorización</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alto</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </tbody> </table>		Valorización	Puntaje	Alto	3	Regular	2	Bajo	1
Valorización	Puntaje								
Alto	3								
Regular	2								
Bajo	1								
<p>EN LAS SIGUIENTES CAUSAS CONSIDERE EL NIVEL DE PRIORIDAD DE LA RENTABILIDAD LA EMPRESA :</p> <p style="text-align: center;">CAUSA () ALTO () MEDIO () BAJO</p>									
Causa	Preguntas con Respecto a las Principales Causas	Calificación							
		Alto	Medio	Bajo					
Cr1	Inexistencia de funciones establecidas								
Cr2	Falta de orden en almacen de materia prima								
Cr3	Falta de control de recepcion y despacho de matria prima								
Cr4	Desperdicio de materia prima								

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

EMPRESA : EMPRESA DE CALZADOS AMIR EIRL.

ÁREA : PRODUCCIÓN

PROBLEMA : ALTOS COSTOS OPERATIVOS



NIVEL	CALIFICACIÓN
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

AREAS	CAUSAS				
	Resultados Encuestas	CR1: Inexistencia de funciones establecidas	CR2: falta de orden en almacen de materia prima	CR3: Falta de control de recepcion y despacho de materia prima	CR4: Desperdicio de materia prima
PRODUCCIÓN	CORREA AVILA RAYMUNDO	2	1	2	1
	FERNANDEZ CRESPO VIVIANA LUCIA	2	3	2	1
	JAIMES PUERTAS FRANK EDINSON	2	2	1	2
	MEDINA NEYRA JUAN JOSE	3	2	3	3
	MOSTACERO CACERES JOE	2	1	2	2
	NUÑEZ GONZALES PATRICIO	2	1	3	2
	POLO CUBA JAVIER ENRIQUE	2	1	2	1
	PLASENCIA TORRES MARIA EUGENIA	2	2	2	1
	REYES UGAZ KARLA VANESSA	2	2	3	2
	SIFUENTES IBAÑEZ PEDRO HERNAN	2	1	2	2
	VILCHEZ CABRERA LUIS FRANCISCO	3	2	2	1
	VILLAR CUEVA JAIME OLIVER	2	1	2	2
	ZELADA VIGO GUSTAVO ELIAS	2	2	2	2
Calificación Total		53	47	55	50

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CALZADOS AMIR EIRL.



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	72
II. ASPECTOS GENERALES.....	72
1. FINALIDAD.....	72
2. OBJETIVOS.....	72
3. ALCANCE.....	72
4. RESPONSABILIDAD.....	72
III. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA.....	73
IV. FUNCIONES.....	73
1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	74

I. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización y Funciones es presentado en Julio del 2019.

Este documento es de gran utilidad porque permitirá:

- Describir las funciones específicas de los colaboradores de la empresa.
- Proporcionar información sobre sus funciones a los colaboradores.
- Facilita el proceso de integración de personal nuevo, además de programas de capacitación.

Este documento será empleado como medio para establecer la estructura de la Empresa de Calzados Amir EIRL y será revisado constantemente por las áreas involucradas para su revisión y mejora.

II. ASPECTOS GENERALES

1. FINALIDAD

La finalidad del presente documento es determinar las funciones principales y específicas, ubicación jerárquica, obligaciones, líneas de autoridad, niveles de coordinación y requisitos (perfil de puestos) de trabajo.

2. OBJETIVOS

- Describir las funciones específicas, las responsabilidades, líneas de autoridad y requisitos mínimos para los puestos de la empresa.
- Proporcionar información a los trabajadores sobre sus funciones y ubicación en el organigrama.
- Facilitar el proceso de inducción de personal nuevo y el adiestramiento y orientación del personal.

3. ALCANCE

El presente MOF tiene alcance interno a todas las áreas de la empresa.

4. RESPONSABILIDAD

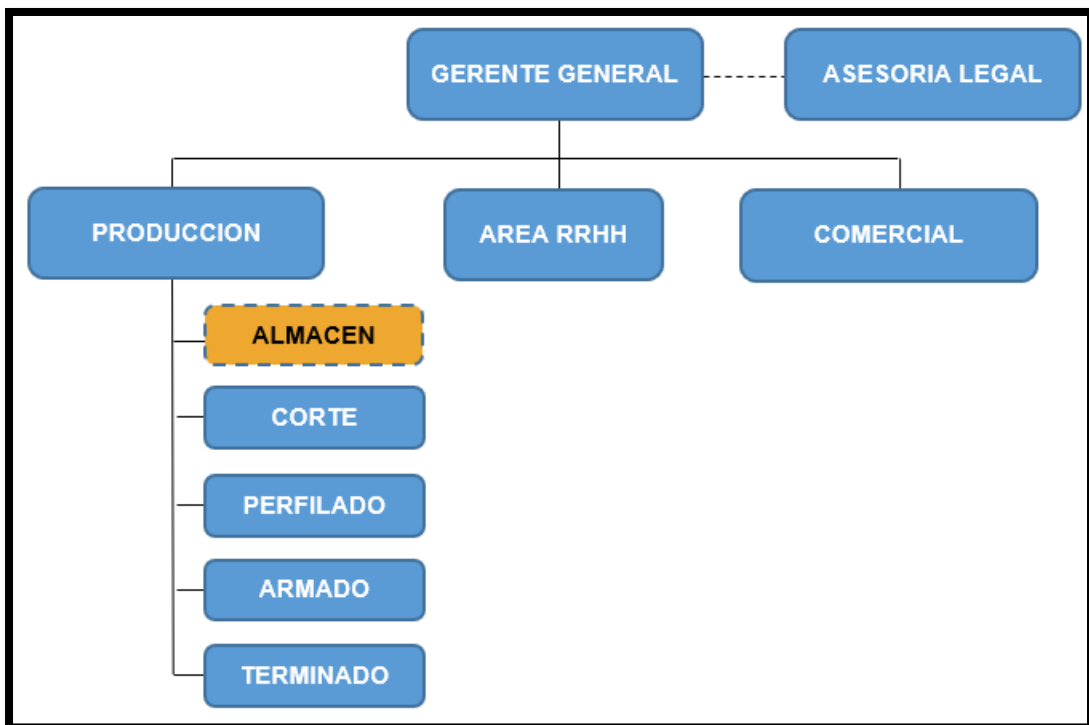
Es responsabilidad de todos los trabajadores de la empresa el cumplimiento del presente Manual de Organización y Funciones.

Además, es responsable directo del cumplimiento del documento el Gerente General y de la actualización del mismo el Área de Recursos Humanos de la Empresa.

III. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

En el Gráfico N° 01 se muestra el Organigrama General de la Empresa de Calzados Amir EIRL, en la cual se cuenta con un Gerente General, un área de Producción, un área de Recursos Humanos y un área Comercial.

Gráfico N° 01: Organigrama General de la Empresa



IV. FUNCIONES

A continuación, se muestra la descripción de cada puesto de trabajo de la Empresa:

ÍTEM	CÓDIGO	PUESTO	GRUPO	CLASE
01	GG.01	Gerente General	Directivo	Ejecutivo
02	JPR.01	Jefe de Producción	Profesional	Profesional
03	JRH.02	Jefe de Recursos Humanos	Profesional	Profesional
04	JCO.03	Jefe Comercial	Profesional	Profesional
05	OPE.01	Cortador	Técnico	Técnico
06	OPE.02	Perfilador	Técnico	Técnico
07	OPE.03	Armador	Técnico	Técnico
08	OPE.04	Alistador	Técnico	Técnico
09	OPE.05	Descansero	Técnico	Técnico

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			CÓDIGO:	GG.01				
				VERSIÓN:	00				
				FECHA:	01/07/2019				
DESCRIPCIÓN DE PUESTO									
I. DATOS GENERALES DEL PUESTO									
NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente General								
CÓDIGO DEL PUESTO:	GG.01								
II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA									
GERENCIA:	General		DEPARTAMENTO:	-					
III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS									
INTERNA			EXTERNA						
ÁREA	OTRAS ÁREAS								
-	Jefes de Areas		Ninguno						
-			-						
IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD									
REPORTA A:	1. – Ninguno								
SUPERVISA A:	1. Jefe de Producción								
	2. Jefe de Recursos Humanos								
	3. Jefe Comercial								
V. PROPÓSITO DEL PUESTO									
Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar el trabajo de la empresa, verificando el correcto funcionamiento de las operaciones y realizando una eficiente contratación de personal.									
VI. FUNCIONES PRINCIPALES									
1. Velar por la visión de la empresa y el cumplimiento de su misión.									
2. Supervisar todas las actividades de la empresa, desde la obtención de materia prima, operaciones productivas, operaciones administrativas, operaciones comerciales y entregas de productos terminados.									
VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS									
1. Definir presupuesto anual de la empresa.									
2. Supervisar las actividades de capacitación.									
3. Definir políticas Administrativas, comerciales, marketing, publicidad y recursos humanos.									
4. Evaluar los proyectos de mejora de las áreas de la empresa.									
PERFÍL DE PUESTO									
I. FORMACIÓN ACADÉMICA									
NIVEL DE ESTUDIOS:	Universitario		GRADO DE AVANCE:	Titulado					
CARRERA PROFESIONAL:	Administración de Empresas, Ing. Industrial.								
AÑOS DE EXPERIENCIA:	5		GÉNERO:	Indistinto	EDAD:	> 30			
ÁREAS DE EXPERIENCIA:	Gestión de Empresas								
	Planeamiento								
II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA									
HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS									
HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A
Word			X		Inglés		X		
Excel			X		Francés	X			
PowerPoint			X		Portugués	X			
<i>Otros (Especifique)</i>					<i>Otros (Especifique)</i>				

NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado

III. COMPETENCIAS

CARDINALES

Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética y sencillez	X			
Honestidad	X			
Flexibilidad y adaptación	X			
Fortaleza	X			
Iniciativa y proactividad	X			
Innovación y creatividad	X			
Respeto	X			
Responsabilidad Social	X			

ESPECÍFICAS GERENCIALES

Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo	X			
Toma de decisiones	X			
Empowerment	X			
Entrenador	X			
Empreneurial	X			
Liderazgo	X			
Visión Estratégica	X			

ESPECÍFICAS POR ÁREA

Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua	X			
Planificación y organización	X			
Comunicación eficaz	X			
Dinamismo – Energía				
Gestión y logro de objetivos	X			
Manejo de crisis				
Productividad				
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión de trabajo				
Trabajo en equipo				



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

CÓDIGO:	JPR.01
VERSIÓN:	00
FECHA:	01/07/2019

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de producción
CÓDIGO DEL PUESTO:	JPR.01

II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA

GERENCIA:	Jefatura	DEPARTAMENTO:	Producción
------------------	----------	----------------------	------------

III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS

INTERNA		EXTERNA
ÁREA	OTRAS ÁREAS	
Gerencia General	Gerencia General	-
Recursos Humanos	Jefe Recursos Humanos	-
Comercial	Jefe Comercial	

IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD

REPORTA A:	1. Gerencia General
SUPERVISA A:	1. Operarios

V. PROPÓSITO DEL PUESTO

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el proceso productivo, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de Corte, Perfilado, Armado y Alistado, encaminado al cumplimiento de las metas establecidas por la planeación estratégica.

VI. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Planifica: la planificación es la base de la buena y correcta administración del tiempo. Sirve para organizar las acciones y tareas del equipo de producción.
2. Establecer políticas y estrategias para alcanzar los objetivos y metas planteados.
3. Analizar e investigar mercados de Materia Prima y tendencias de modas en conjunto con la Gerencia. Búsqueda permanente de nuevos productos y modelos.
4. Proponer los proyectos de desarrollo, así como los presupuestos de producción, eficiencia y productividad.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Diseñar las estrategias producción e innovación, teniendo en cuenta los requerimientos comerciales.
2. Evaluar las necesidades del departamento para establecer los programas de capacitación, mejoramiento y crecimiento.
3. Generar estrategias y planes de procesos y procedimientos que permitan incrementar la productividad.
4. Garantizar el cumplimiento de sus metas planteadas en la planeación estratégica, así como velar por el cumplimiento de las metas de su equipo de trabajo, haciendo seguimiento constante y apoyando la gestión.
5. Establecer ventajas competitivas de diseños, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado.
6. Participar semanalmente en los comités gerenciales.
7. Otras que le sean asignadas por la Gerencia General dentro del ámbito de su competencia.

PERFÍL DE PUESTO

I. FORMACIÓN ACADÉMICA

NIVEL DE ESTUDIOS:	Universitario	GRADO DE AVANCE:	Titulado		
CARRERA PROFESIONAL:	Administración de Empresas, Ing. Industrial				
AÑOS DE EXPERIENCIA:	5	GÉNERO:	Indistinto	EDAD:	> 30
ÁREAS DE EXPERIENCIA:	Gestión de Producción				
	Balance de Línea				

II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA

HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS

HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A
Word			X		Inglés		X		
Excel			X		Francés	X			
Powerpoint			X		Portugués	X			
Otros (Especifique)					Otros (Especifique)				
<i>NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado</i>									
III. COMPETENCIAS									
CARDINALES									
Nombre/Definición	GRADO								
	A	B	C	D					
Compromiso	X								
Conciencia organizacional	X								
Ética y sencillez	X								
Honestidad	X								
Flexibilidad y adaptación	X								
Iniciativa y proactividad	X								
Fortaleza	X								
Innovación y creatividad	X								
Respeto	X								
Responsabilidad Social	X								
ESPECÍFICAS GERENCIALES									
Nombre/Definición	GRADO								
	A	B	C	D					
Dirección de equipos de trabajo	X								
Toma de decisiones	X								
Empowerment	X								
Entrenador	X								
Entrepreneurial	X								
Liderazgo	X								
Visión Estratégica	X								
ESPECÍFICAS POR ÁREA									
Nombre/Definición	GRADO								
	A	B	C	D					
Calidad y mejora continua	X								
Planificación y organización	X								
Comunicación eficaz	X								
Dinamismo – Energía	X								
Gestión y logro de objetivos	X								
Manejo de crisis	X								
Productividad	X								
Responsabilidad	X								
Tolerancia a la presión de trabajo	X								
Trabajo en equipo	X								



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

CÓDIGO:	JRH.02
VERSIÓN:	00
FECHA:	01/07/2019

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Recursos Humanos
CÓDIGO DEL PUESTO:	JLC.02

II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA

JEFATURA:	Jefe	DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos
------------------	------	----------------------	------------------

III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS

INTERNA		EXTERNA
ÁREA	OTRAS ÁREAS	
Gerencia General	Gerencia General	-
Producción	Jefe Producción	-
Comercial	Jefe Comercial	

IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD

REPORTA A:	1. Gerencia General
SUPERVISA A:	1. Jefes de Área 2. Operarios

V. PROPÓSITO DEL PUESTO

El Jefe de Recursos Humanos es el encargado de dirigir, planificar y controlar las diversas tareas que implica la administración de los recursos humanos en la organización con el fin de garantizar su desarrollo para satisfacer las exigencias de la misma.

VI. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Formular y desarrollar en conjunto con la Gerencia General, normas y procedimientos de los diversos procesos de administración de los recursos humanos de la organización.
2. Asesorar en materia laboral y procedimientos propios del área a la Gerencia General

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS


1. Desarrollar e implementar políticas para el manejo de los beneficios socioeconómicos al personal, autorizar pagos tales como pagos de utilidades, vacaciones, préstamos, beneficios contractuales, incentivos, entre otros, previa autorización de la Gerencia General
2. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización.
3. Establecer lineamientos y proponer cambios de políticas, normas y procedimientos de personal, de acuerdo al contexto laboral vigente.
4. Planificar el desarrollo de los recursos humanos de la organización a través del Plan de Adiestramiento y Motivación, así como también a través de promociones, ascensos y transferencias de personal.
5. Establecer normas y supervisar los procedimientos para la elaboración de nóminas de pago del personal.
6. Desarrollar programas de recreación y esparcimiento, actividades sociales, culturales y otros planes
7. Otras que le sean asignadas por la Gerencia General dentro del ámbito de su competencia

PERFÍL DE PUESTO

I. FORMACIÓN ACADÉMICA

NIVEL DE ESTUDIOS:	Universitario	GRADO DE AVANCE:	Titulado
CARRERA PROFESIONAL:	Administrador de Empresas, Ing. Industrial.		
AÑOS DE EXPERIENCIA:	4	GÉNERO:	Indistinto
		EDAD:	> 30
ÁREAS DE EXPERIENCIA:	Supervisión de Personal		
	Normas Laborales		
	Seguridad y Salud en el Trabajo		

II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA									
HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS									
HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A
Word			X		Inglés		X		
Excel			X		Francés	X			
Powerpoint			X		Portugués	X			
<i>Otros (Especifique)</i>					<i>Otros (Especifique)</i>				
<i>NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado</i>									
III. COMPETENCIAS									
CARDINALES									
Nombre/Definición	GRADO								
	A	B	C	D					
Compromiso	X								
Conciencia organizacional	X								
Ética y sencillez	X								
Honestidad	X								
Flexibilidad y adaptación	X								
Fortaleza	X								
Iniciativa y proactividad	X								
Innovación y creatividad	X								
Respeto	X								
Responsabilidad Social	X								
ESPECÍFICAS GERENCIALES									
Nombre/Definición	GRADO								
	A	B	C	D					
Dirección de equipos de trabajo		X							
Toma de decisiones	X								
Empowerment		X							
Entrenador		X							
Entrepreneurial			X						
Liderazgo	X								
Visión Estratégica	X								
ESPECÍFICAS POR ÁREA									
Nombre/Definición	GRADO								
	A	B	C	D					
Calidad y mejora continua		X							
Planificación y organización	X								
Comunicación eficaz	X								
Dinamismo – Energía	X								
Gestión y logro de objetivos	X								
Manejo de crisis	X								
Productividad	X								
Responsabilidad	X								
Tolerancia a la presión de trabajo	X								
Trabajo en equipo	X								

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO				CÓDIGO:	JCO.03			
					VERSIÓN:	00			
					FECHA:	01/07/2019			
DESCRIPCIÓN DE PUESTO									
I. DATOS GENERALES DEL PUESTO									
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe Comercial								
CÓDIGO DEL PUESTO:	JCO.03								
II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA									
JEFATURA:	Jefe Comercial	DEPARTAMENTO:		Comercial					
III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS									
INTERNA				EXTERNA					
ÁREA	OTRAS ÁREAS								
Gerencia General	Gerencia General			-					
Producción	Jefe Producción			-					
Comercial	Jefe de Recursos Humanos								
IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD									
REPORTA A:	1. Gerencia General								
SUPERVISA A:	1. Asistentes Comerciales								
V. PROPÓSITO DEL PUESTO									
Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los productos, encaminado al cumplimiento de las metas establecidas por la planeación estratégica.									
VI. FUNCIONES PRINCIPALES									
1. Planifica: la planificación es la base de la buena y correcta administración del tiempo. Sirve para organizar las acciones y tareas del equipo comercial.									
2. Establecer políticas y estrategias para alcanzar los objetivos y metas planteados.									
3. Analizar e investigar mercados, en conjunto con la Gerencia General. Búsqueda permanente de nuevas ideas.									
4. Proponer los proyectos de desarrollo, así como los presupuestos de ventas, gastos e inversiones derivados de estos.									
VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS									
1. Diseñar las estrategias comerciales, teniendo en cuenta las particularidades de los diferentes sectores.									
2. Evaluar las necesidades del departamento para establecer los programas de capacitación, mejoramiento y crecimiento del departamento.									
3. Generar estrategia y plan de marketing para los productos.									
4. Garantizar el cumplimiento de sus metas planteadas en la planeación estratégica, así como velar por el cumplimiento de las metas de su equipo de trabajo, haciendo seguimiento constante y apoyando la gestión.									
5. Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan los productos de la empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado.									
6. Participar semanalmente en los comités gerenciales.									
7. Otras que le sean asignadas por la Gerencia General dentro del ámbito de su competencia.									
PERFÍL DE PUESTO									
I. FORMACIÓN ACADÉMICA									
NIVEL DE ESTUDIOS:	Universitaria		GRADO DE AVANCE:	Titulado					
CARRERA PROFESIONAL:	Administración de Empresas, Marketing, Ing. Industrial								
AÑOS DE EXPERIENCIA:	3		GÉNERO:	Indistinto	EDAD:	> 30			
ÁREAS DE EXPERIENCIA:	Gestión de Ventas								
	Marketing								
	Atención al Cliente								
II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA									
HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS									
HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A

Word			X		Inglés		X		
Excel			X		Francés	X			
Powerpoint			X		Portugués	X			
Otros (Especifique)					Otros (Especifique)				

NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado

III. COMPETENCIAS

CARDINALES

Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética y sencillez	X			
Honestidad	X			
Flexibilidad y adaptación	X			
Fortaleza	X			
Iniciativa y proactividad	X			
Innovación y creatividad	X			
Respeto	X			
Responsabilidad Social	X			

ESPECÍFICAS GERENCIALES

Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo			X	
Toma de decisiones	X			
Empowerment			X	
Entrenador			X	
Emprepreneurial			X	
Liderazgo			X	
Visión Estratégica			X	

ESPECÍFICAS POR ÁREA

Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua		X		
Planificación y organización	X			
Comunicación eficaz	X			
Dinamismo – Energía	X			
Gestión y logro de objetivos	X			
Manejo de crisis	X			
Productividad	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión de trabajo	X			
Trabajo en equipo	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

CÓDIGO:	OPE.01
VERSIÓN:	00
FECHA:	01/07/2019

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	OPERARIO DE CORTE
CÓDIGO DEL PUESTO:	OPE.01

II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA

JEFATURA:	Jefe de Producción	DEPARTAMENTO:	Producción
------------------	--------------------	----------------------	------------

III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS

INTERNA		EXTERNAS
ÁREA	OTRAS ÁREAS	
-	-	
-	-	

IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD

REPORTA A:	1. Ninguna
SUPERVISA A:	1. Ninguna

V. PROPÓSITO DEL PUESTO

Velar por el correcto abastecimiento de corte de piezas necesarias para el proceso de perfilado, según los requerimientos solicitados.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Preparar y disponer las herramientas y materiales necesarios para el proceso de cortado y la ejecución de los cortes, siguiendo la orden del jefe de producción
2. Cortar las piezas de acuerdo a las formas y tamaños requeridos por el operario de perfilado.
3. Trabajar eficientemente la materia prima, utilizando los materiales justos y en el tiempo requerido.
4. Entregar sus cortes terminados al operario de perfilado para que continúe con su proceso de transformación
5. Otras actividades que su jefe inmediato le asigne

PERFÍL DE PUESTO

I. FORMACIÓN ACADÉMICA

NIVEL DE ESTUDIOS:	Primaria / Secundaria	GRADO DE AVANCE:	Concluido
CARRERA PROFESIONAL:	-	LIC. DE CONDUCIR:	Allb - Deseable
AÑOS DE EXPERIENCIA:	1 Deseable	GÉNERO:	Indistinto
		EDAD:	> 24

ÁREAS DE EXPERIENCIA: Corte y confección de calzados

II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA

HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS

HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A
Word	X				Inglés	X			
Excel	X				Francés	X			
Powerpoint	X				Portugués	X			
Otros (Especifique)					Otros (Especifique)				

NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado

III. COMPETENCIAS				
CARDINALES				
Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética y sencillez	X			
Honestidad	X			
Flexibilidad y adaptación	X			
Fortaleza	X			
Iniciativa y proactividad	X			
Innovación y creatividad	X			
Respeto	X			
Responsabilidad Social	X			
ESPECÍFICAS GERENCIALES				
Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo			X	
Toma de decisiones				X
Empowerment			X	
Entrenador			X	
Empreneurial			X	
Liderazgo			X	
Visión Estratégica			X	
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua		X		
Planificación y organización		X		
Comunicación eficaz		X		
Dinamismo – Energía		X		
Gestión y logro de objetivos		X		
Manejo de crisis		X		
Productividad		X		
Responsabilidad		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Trabajo en equipo		X		



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

CÓDIGO:	OPE.02
VERSIÓN:	00
FECHA:	01/07/2019

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	OPERARIO DE PERFILADO		
CÓDIGO DEL PUESTO:	OPE.02		

II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA

JEFATURA:	Jefe de Producción	DEPARTAMENTO:	Producción
------------------	--------------------	----------------------	------------

III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS

INTERNA		EXTERNA
ÁREA	OTRAS ÁREAS	
-	-	
-	-	

IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD

REPORTA A:	1. Ninguna
SUPERVISA A:	2. Ninguna

V. PROPÓSITO DEL PUESTO

Velar por las correctas uniones y costuras de los cortes para proveer de las piezas necesarias para el proceso de armado, según los requerimientos solicitados.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Recepcionar las piezas alcanzadas del área de corte.
2. Coser (Unir) las piezas recibidas empezando a darle forma al calzado según los requerimientos solicitados.
3. Trabajar eficientemente la materia prima (cortes), utilizando suministros justos y en el tiempo requerido.
4. Entregar el calzado unido por completo para ser trasladado al área de armado.
6. Otras actividades que su jefe inmediato le asigne

PERFÍL DE PUESTO

I. FORMACIÓN ACADÉMICA

NIVEL DE ESTUDIOS:	Primaria / Secundaria	GRADO DE AVANCE:	Concluido
CARRERA PROFESIONAL:	-	LIC. DE CONDUCIR:	Allb - Deseable
AÑOS DE EXPERIENCIA:	1 Deseable	GÉNERO:	Indistinto
		EDAD:	> 24

ÁREAS DE EXPERIENCIA:	Corte y confección de calzados			

II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA

HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS

HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A
Word	X				Inglés	X			
Excel	X				Francés	X			
Powerpoint	X				Portugués	X			
Otros (Especifique)					Otros (Especifique)				

NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado

III. COMPETENCIAS				
CARDINALES				
Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética y sencillez	X			
Honestidad	X			
Flexibilidad y adaptación	X			
Fortaleza	X			
Iniciativa y proactividad	X			
Innovación y creatividad	X			
Respeto	X			
Responsabilidad Social	X			
ESPECÍFICAS GERENCIALES				
Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo			X	
Toma de decisiones				X
Empowerment			X	
Entrenador			X	
Empreneurial			X	
Liderazgo			X	
Visión Estratégica			X	
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua		X		
Planificación y organización		X		
Comunicación eficaz		X		
Dinamismo – Energía		X		
Gestión y logro de objetivos		X		
Manejo de crisis		X		
Productividad		X		
Responsabilidad		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Trabajo en equipo		X		



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

CÓDIGO:	OPE.03
VERSIÓN:	00
FECHA:	01/07/2019

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	OPERARIO DE ARMADO		
CÓDIGO DEL PUESTO:	OPE.03		

II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA

JEFATURA:	Jefe de Producción	DEPARTAMENTO:	Producción
------------------	--------------------	----------------------	------------

III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS

INTERNA		EXTERNA
ÁREA	OTRAS ÁREAS	
-	-	
-	-	

IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD

REPORTA A:	1. Ninguna
SUPERVISA A:	3. Ninguna

V. PROPÓSITO DEL PUESTO

Velar por darle la correcta forma y armado a las piezas perfiladas y que serán entregadas para el proceso de alistado, según los requerimientos solicitados.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Recepcionar las piezas alcanzadas del área de perfilado.
2. Organizar y verificar la disponibilidad de los materiales y suministros a utilizar en el proceso de armado.
3. Verificar la cantidad de piezas y modelos sean los requeridos
4. Ordenar y colocar los pares de calzado perfilados en las hormas, adicionar plantas, cercos y demás suministros para un correcto armado.
5. Retirar el calzado de las hormas cuando ya estén completamente formados y armados
6. Entregar las piezas armadas al área de Alistado
7. Otras actividades que su jefe inmediato le asigne

PERFÍL DE PUESTO

I. FORMACIÓN ACADÉMICA

NIVEL DE ESTUDIOS:	Primaria / Secundaria	GRADO DE AVANCE:	Concluido
CARRERA PROFESIONAL:	-	LIC. DE CONDUCIR:	
AÑOS DE EXPERIENCIA:	1 Deseable	GÉNERO:	Indistinto
		EDAD:	> 24

ÁREAS DE EXPERIENCIA:

Corte y confección de calzados

II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA

HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS

HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A
Word	X				Inglés	X			
Excel	X				Francés	X			
Powerpoint	X				Portugués	X			
Otros (Especifique)					Otros (Especifique)				

NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado

III. COMPETENCIAS				
CARDINALES				
Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética y sencillez	X			
Honestidad	X			
Flexibilidad y adaptación	X			
Fortaleza	X			
Iniciativa y proactividad	X			
Innovación y creatividad	X			
Respeto	X			
Responsabilidad Social	X			
ESPECÍFICAS GERENCIALES				
Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo			X	
Toma de decisiones				X
Empowerment			X	
Entrenador			X	
Empreneurial			X	
Liderazgo			X	
Visión Estratégica			X	
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua		X		
Planificación y organización		X		
Comunicación eficaz		X		
Dinamismo – Energía		X		
Gestión y logro de objetivos		X		
Manejo de crisis		X		
Productividad		X		
Responsabilidad		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Trabajo en equipo		X		



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

CÓDIGO:	OPE.04
VERSIÓN:	00
FECHA:	01/07/2019

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	OPERARIO DE ALISTADO		
CÓDIGO DEL PUESTO:	OPE.04		

II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA

JEFATURA:	Jefe de Producción	DEPARTAMENTO:	Producción
------------------	--------------------	----------------------	------------

III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS

INTERNA		EXTERNA
ÁREA	OTRAS ÁREAS	
-	-	
-	-	

IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD

REPORTA A:	1. Ninguna
SUPERVISA A:	4. Ninguna

V. PROPÓSITO DEL PUESTO

Velar por darle la correcta presentación al producto terminado y su respectivo almacenamiento.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Recepcionar el calzado terminado completamente del proceso de armado.
2. Revisar el calzado que no contenga restos de costuras y cortar si los tuviera.
3. Colocar pasadores, plantillas, etiquetas, etc, de acuerdo a los requerimientos solicitados
4. Colocar los zapatos por pares en sus respectivas cajas con sus respectivas especificaciones, como rotulando, modelo, color y tamaño.
5. Agrupar las cajas en grupos de 12 pares para luego ser derivado al almacén de productos terminados donde se le añadirá un código de control para su posterior venta
6. Otras actividades que su jefe inmediato le asigne

PERFIL DE PUESTO

I. FORMACIÓN ACADÉMICA

NIVEL DE ESTUDIOS:	Primaria / Secundaria	GRADO DE AVANCE:	Concluido	
CARRERA PROFESIONAL:	-	LIC. DE CONDUCIR:		
AÑOS DE EXPERIENCIA:	1 Deseable	GÉNERO:	Indistinto	EDAD: > 24
ÁREAS DE EXPERIENCIA:	Corte y confección de calzados			

II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA

HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS

HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A
Word	X				Inglés	X			
Excel	X				Francés	X			
Powerpoint	X				Portugués	X			
Otros (Especifique)					Otros (Especifique)				

NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado

III. COMPETENCIAS				
CARDINALES				
Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética y sencillez	X			
Honestidad	X			
Flexibilidad y adaptación	X			
Fortaleza	X			
Iniciativa y proactividad	X			
Innovación y creatividad	X			
Respeto	X			
Responsabilidad Social	X			
ESPECÍFICAS GERENCIALES				
Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo			X	
Toma de decisiones				X
Empowerment			X	
Entrenador			X	
Empreneurial			X	
Liderazgo			X	
Visión Estratégica			X	
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua		X		
Planificación y organización		X		
Comunicación eficaz		X		
Dinamismo – Energía		X		
Gestión y logro de objetivos		X		
Manejo de crisis		X		
Productividad		X		
Responsabilidad		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Trabajo en equipo		X		



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

CÓDIGO:	OPE.05
VERSIÓN:	00
FECHA:	01/07/2019

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	OPERARIO DESCANSERO
CÓDIGO DEL PUESTO:	OPE.05

II. UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA

JEFATURA:	Jefe de Producción	DEPARTAMENTO:	Producción
------------------	--------------------	----------------------	------------

III. COORDINACIONES CON OTRAS ÁREAS

INTERNA		EXTERNA
ÁREA	OTRAS ÁREAS	
-	-	
-	-	

IV. LÍNEAS DE AUTORIDAD

REPORTA A:	1. Ninguna
SUPERVISA A:	5. Ninguna

V. PROPÓSITO DEL PUESTO

Velar por reemplazar en las operaciones a los operarios de producción por periodos de descanso, vacaciones o en procesos de contratación.

VII. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Realizar las diferentes funciones de los operarios de Corte, Perfilado, Armado y Alistado, cuando éstos se encuentren en periodos de descanso o vacaciones o estén en proceso de contratación
- Otras actividades que su jefe inmediato le asigne

PERFÍL DE PUESTO

I. FORMACIÓN ACADÉMICA

NIVEL DE ESTUDIOS:	Primaria / Secundaria	GRADO DE AVANCE:	Concluido
CARRERA PROFESIONAL:	-	LIC. DE CONDUCIR:	
AÑOS DE EXPERIENCIA:	1 Deseable	GÉNERO:	Indistinto
		EDAD:	> 24
ÁREAS DE EXPERIENCIA:	Corte y confección de calzados		

II. FORMACIÓN ACADÉMICA COMPLEMENTARIA

HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E IDIOMAS

HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL DE DOMINIO				IDIOMA	NIVEL DE DOMINIO			
	N.A.	B	I	A		N.A.	B	I	A
Word	X				Inglés	X			
Excel	X				Francés	X			
Powerpoint	X				Portugués	X			
Otros (Especifique)					Otros (Especifique)				

NA: No aplica; B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado

III. COMPETENCIAS

CARDINALES

Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D

Compromiso	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética y sencillez	X			
Honestidad	X			
Flexibilidad y adaptación	X			
Fortaleza	X			
Iniciativa y proactividad	X			
Innovación y creatividad	X			
Respeto	X			
Responsabilidad Social	X			
ESPECÍFICAS GERENCIALES				
Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo			X	
Toma de decisiones				X
Empowerment			X	
Entrenador			X	
Empreneurial			X	
Liderazgo			X	
Visión Estratégica			X	
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
Nombre/Definición	GRADO			
	A	B	C	D
Calidad y mejora continua		X		
Planificación y organización		X		
Comunicación eficaz		X		
Dinamismo – Energía		X		
Gestión y logro de objetivos		X		
Manejo de crisis		X		
Productividad		X		
Responsabilidad		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Trabajo en equipo		X		

Anexo 6. Cartas de presentación y aceptación Tesis



Trujillo, 15 de febrero de 2021

CARTA No.025-2021-FCE-UCV

Señor:
CARLOS GUTIÉRREZ ESPINOZA
GERENTE
EMPRESA DE CALZADOS AMIR E.I.R.L
Presente.-

Es grato dirigirme a usted para saludarlo a nombre de la Universidad César Vallejo, y a la vez manifestarle que, dentro de la programación silábica de las asignaturas de la Escuela Profesional de **ADMINISTRACIÓN**, se contempla la realización de visitas empresariales con fines de estudio.

En tal sentido, considerando la relevancia de su organización, solicito su colaboración, para que la estudiante Barrueto Vigo Fanny Jieniffer, pueda solicitar y obtener la información necesaria para poder desarrollar su trabajo de investigación y/o Informe de tesis sobre "Mejoramiento de la gestión administrativa de producción para reducir costos operativos de la empresa Amir EIRL El Porvenir - 2019"

Agradeciéndole anticipadamente por vuestro apoyo en favor de la formación profesional de los estudiantes, hago propicia la oportunidad para expresar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



DRA. JAELA PEÑA ROMERO
DECANA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



Calle Chacón Becerra N° 751 El Porvenir
Trujillo - La Libertad
044 - 274515


Trujillo, 31 de Diciembre del 2019

Señores:
Universidad Cesar Vallejo

Por medio de la presente, la empresa Calzados Amir EIRL, ubicada en la calle Chacón Becerra 751, distrito de El Porvenir, Provincia de Trujillo, Departamento de la libertad a través de su representante Sr Carlos Gutiérrez Espinoza, autoriza a la Srta. Bach. Fany Jieniffer Barrueto Vigo, para el uso de los datos de producción de la empresa, solo con fines académicos

Se expide la presente autorización a solicitud de la interesada

Atentamente;


Lic. Carlos Gutiérrez Espinoza
Titular Gerente