



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

<p>BENCHMARKING PARA LAS MICROEMPRESAS DE CALZADO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA</p>
--

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingeniería Comercial.

Autores:

Achig Ávila Doris Natali

Viracocha Toaquiza Wilma Margoth

Tutor:

Velásquez Beltrán Pablo Andrés

LATACUNGA-ECUADOR

Agosto - 2017

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Achig Ávila Doris Natali y Viracocha Toaquiza Wilma Margoth declaramos ser autoras del presente proyecto de investigación: **"BENCHMARKING PARA LAS MICROEMPRESAS DE CALZADO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA"**, siendo el Msc. Velásquez Beltrán Pablo Andrés, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



.....
Achig Ávila Doris Natali
C.I. 050338043-8



.....
Viracocha Toaquiza Wilma Margoth
C.I. 050399233-1

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“BENCHAMARKING PARA LAS MICROEMPRESAS DE CALZADO DE LA CUIDAD DE LATACUNGA”, de las autoras Achig Avila Doris Natali y Viracocha Toaquizza Wilma Margoth, de la carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Agosto 2017

El Tutor

Firma



Ing. Velásquez Beltrán Pablo Andrés



APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, las postulantes: Achig Avila Doris Natali y Viracocha Toaquiiza Wilma Margoth, con el título de Proyecto de Investigación: "BENCHMARKING PARA LAS MICROEMPRESAS DE CALZADO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA", han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Agosto del 2017.

Para constancia firman:

LECTOR 1(Presidente)
Ing. Roberto Arias
C.I. 050212373-0

LECTOR 2
Mgs. Efrén Montenegro
C.I. 050220999-2

LECTOR 3
Mgs. Ángel Viera
C.I. 0501154660

AGRADECIMIENTO

A El presente proyecto está dedicado a mi familia, a mis padres, porque ellos fueron el pilar fundamental en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora lo he alcanzado. La fuerza y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general. También dedico este proyecto a mis hermosas hijas, y sobre todo a mi esposo que estuvo en las buenas y en las malas apoyándome, compañero inseparable de cada jornada. El representó gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio. Para ellos este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido realizar.

DORIS

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida. A mi madre, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverara a través de sus sabios consejos. A mi padre por ser en apoyo de mi carrera en mis logros. Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que les encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

MARGOTH

DEDICATORIA

En primer lugar agradezco a mi Dios por darme salud y vida, por guiarme por un buen camino de felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia en especial a mis hermosas HIJAS Emily-Geomara, a mi ESPOSO, a mi PADRE, a mi MADRE, mi segunda madre mi ABUELA, a mis TIAS; a mis hermanos y a todos mis tíos; que constantemente haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a mis compañeros de curso.

DORIS

DEDICATORIA

En Esta tesis se la dedico Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con recursos necesarios para estudiar, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos. Y no me puedo ir sin antes decirles, que sin ustedes a mi lado no lo hubiera logrado, tantas desveladas sirvieron de algo y aquí está el fruto. Les agradezco a todos ustedes con toda mi alma el haber llegado a mi vida y el compartir momentos agradables y momentos tristes, pero esos momentos son los que nos hacen crecer y valorar a las personas que nos rodean.

MARGOTH

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO: “BENCHMARKING PARA LAS MICROEMPRESAS DE CALZADO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”

Autores:

Achig Avila Doris NatalI

Viracocha Toaquiza Wilma Margoth

RESUMEN

El presente proyecto sobre el Benchmarking para las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga, tiene como objetivo mejorarla producción de calzado de las microempresas de la ciudad de Latacunga, para lo cual se utilizó información teórica y científica sobre los procedimientos, objetivos, definiciones y lineamientos que el benchmarking emplea para su aplicación. La metodología investigativa aplicada es de carácter cuantitativa con lo cual se recolecto la información de las microempresas que se dedican a la producción de calzado, la investigación descriptiva y exploratoria se emplea para la descripción del problema , en donde las organizaciones dedicadas a la elaboración calzado no ha aplicado la herramienta y el análisis en el lugar donde suceden los hechos, se realizará el estudio en cada una de las microempresas para determinar sus procesos de elaboración y así definir acciones; las microempresas como: Calzado Galarza y Calza Cuba son el objeto de estudio establecida para el proyecto. La importancia del benchmarking radica en que nos ofrece un contexto de comparación con competidores directos e indirectos permitiéndonos saber si estamos haciendo bien las cosas, para detectar oportunidades, amenazas así como debilidades y fortalezas que provienen de nuestro entorno de competidores. Es una herramienta perfecta para gestionar mejor los esfuerzos de una empresa, de esta forma el benchmarking es perfecto para extraer información vital sobre nuestra situación, nuestros competidores y conocer a fondo sus estrategias. Para el área de producción nos indicó cuales son los puntos débiles de las competencias que se puede intentar explotar son: maquinaria, procesos y mano de obra directa esta forma se podrá tomar decisiones para invertir mejor los esfuerzos y después medir los resultados. El análisis de las mejores prácticas permitirá tener un conocimiento más profundo de las actividades de competencia, entender mejor como los esfuerzos se traducen en resultados, y descubrir las mejores formas de incrementar los resultados respecto de la competencia.

Palabras claves: Producción, Procesos, microempresas, competitividad, estrategias, benchmarking, Distribución, competidores.

ABSTRACT

The research about the Benchmarking for the micro-shoes factory from Latacunga city, it has as objective to improve the production of footwear at micro-enterprises from Latacunga, for which it used the theoretical and scientific information on procedures, objectives, definitions and guidelines that benchmarking applies in its application. The applied research methodology is quantitative with which it picked up the information of the micro enterprises that it dedicated to the production of footwear, the descriptive and exploratory research was applied for the description of the problem, where the organizations dedicated to the elaboration footwear has not applied tools for the analysis in the place of the facts. Then it will carry out the study in each micro enterprises to determine their processes of elaboration and to define actions; Micro-enterprises such as: Calzado Galarza and Calza Cuba are the object of study. The importance of benchmarking is that offers a context of comparison with direct and indirect competitors in order to detect opportunities, threats, weaknesses and strengths that come from competitors' environment. It is a perfect tool in order to manage the efforts of a company, so benchmarking is perfect for extracting important information about situation of competitors and knowing the strategies. For the production area indicated which are weaknesses point of the competition that can be worked are: machinery, processes and direct labor with this way it can make decisions to better invest the efforts and then measure the results. The analysis will allow a deeper knowledge of competition activities, understand how efforts translate into results and discovering the best ways to increase performance against competition.

Key words: Production, Processes, microenterprises, competitiveness, strategies, benchmarking, Distribution, competitors.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por los señores Egresados de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Administrativas: **ACHIG AVILA DORIS NATALI, VIRACOCCHA TOAQUIZA WILMA MARGOTH**, cuyo título versa **“BENCHMARKING PARA LA MICROEMPRESAS DE CALZADO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, agosto del 2017

Atentamente,

Mgs. Sonia Jimena Castro Bungacho
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 050197472-9

vi



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Pág.
PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	¡Error! Marcador no definido.
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICO.....	xvii
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
1.1 Título del proyecto:	1
1.2 Fecha de inicio:	1
1.3 Fecha de finalización:.....	1
1.4 Lugar de ejecución:	1
1.5 Facultad que auspicia:	1
1.6 Carrera que auspicia	1
1.7 Proyecto de investigación vinculado:.....	1
1.8 Equipo de Trabajo:	1
1.9 Área de Conocimiento: Comercial.....	1
1.10 Línea de investigación: Administración y economía para el desarrollo humano y Social. 2	
1.11 Sub líneas de investigación de la Carrera:.....	2

2.	RESUMEN DEL PROYECTO	2
3.	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	3
4.	BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	4
4.1	Beneficiarios directos: Los beneficiarios directos son la 2 microempresas que está ubicada en la Avenida 2 de mayo, Guayaquil y Rumiñahui como el Calzado Galarza, Calza Cuba de la ciudad de Latacunga.	4
4.2	Beneficiarios indirectos: Personal del área del proceso productivo de cada uno de la microempresas.	4
5.	EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
6.	OBJETIVOS	7
6.1	Objetivo general	7
6.2	Objetivos específicos	8
7.	Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos planteados	9
8.	FUNDAMETACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA	10
8.1	BENCHMARKING	10
8.1.1	Tipos de benchmarking	11
8.1.2	Benchmarking Interno	11
8.1.3	Benchmarking Competitivo.	12
8.1.4	Benchmarking Externo no Competitivo	13
8.1.5	Objetivos del Benchmarking	13
8.1.6	Etapas del Benchmarking	14
8.1.7	Áreas de aplicación del Benchmarking	15
8.1.8	Procedimientos claves para el Benchmarking	15
8.1.9	Aplicaciones del benchmarking	19
8.1.10	Puntos clave del benchmarking	20
8.1.11	Beneficios del ejercicio del Benchmarking	20
8.1.12	Indicadores de éxito para el Benchmarking	21
8.1.13	Categorías del benchmarking	22
8.1.14	Procesos y procedimientos	23

8.1.15	Precios competitivos.....	25
8.1.16	Fijación de precios.....	26
8.2	PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)	26
8.2.1	Las PYMES tienen como propósito:	27
8.2.2	Clasificación de las PYMES	28
8.2.3	Microempresas	28
8.2.4	Productividad.....	31
8.2.5	Importancia de la productividad.....	32
8.2.6	Tipos de productividad.....	32
8.2.7	Factores que afectan la productividad	33
8.2.8	Medición de la productividad.....	34
8.2.9	Gerencia de operaciones.....	35
8.2.10	Objetivo de la gerencia de operaciones	37
8.2.11	Estrategia de operaciones	37
9.	PREGUNTAS CIENTÍFICAS.	38
10.	METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL:	38
10.1	Metodología de investigación.	38
10.2	Tipos de investigación.....	39
10.3	Estudio de Mercado.....	40
10.4	Unidad de estudio	40
10.4.1	Población	40
10.5	Métodos de investigación.....	40
10.6	Técnicas de investigación.....	41
11.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
11.1	Entrevista al gerente de la microempresa calza Cuba de la ciudad de Latacunga. ..	43
11.2	Entrevista al gerente de la microempresa calzado Galarza de la ciudad de Latacunga.....	44
11.3	Análisis del checklist del proceso de producción de las microempresas de calzado .	56

12.	IMPACTOS.....	75
13.	PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO.....	76
14.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
14.1	Conclusiones.....	77
14.2	Recomendaciones.....	77
15.	BIBLIOGRAFÍA.....	79
16.	ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Beneficiarios directos e indirectos del proyecto.	4
Tabla N° 2: Actividades de los objetivos	9
Tabla N° 3: Metodología y diseño experimental.....	38
Tabla N° 4: Unidad de estudio	40
Tabla N° 5: Tiempo en la empresa	45
Tabla N° 6: Puesto de trabajo	46
Tabla N° 7: Espacio necesario.....	47
Tabla N° 8: Herramientas en buen estado	48
Tabla N° 9: Capacitación del área de trabajo	49
Tabla N° 10: Inspección de la maquinaria	50
Tabla N° 11: Interrupciones laborales	51
Tabla N° 12: Distribución de la empresa	52
Tabla N° 13: Calidad en el trabajo	53
Tabla N° 14: Materia prima.....	54
Tabla N° 15: Producto de la empresa	55
Tabla N° 16: Área de formado	56
Tabla N° 17: Área de montado.....	57
Tabla N° 18: Área de acabado.....	58
Tabla N° 19: Área de acabado.....	59
Tabla N° 20: Área de empaçado.....	60

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico N° 1: Procedimientos del marketing	16
Gráfico N° 2: Tiempo en la empresa	45
Gráfico N° 3: Puesto de trabajo	46
Gráfico N° 4: Espacio necesario.....	47
Gráfico N° 5: Herramientas en buen estado	48
Gráfico N° 6: Capacitación del área de trabajo	49
Gráfico N° 7: Inspección de la maquinaria	50
Gráfico N° 8: Interrupciones laborales	51
Gráfico N° 9: Distribución de la empresa	52
Gráfico N° 10: Calidad en el trabajo	53
Gráfico N° 11: Materia prima.....	54
Gráfico N° 12: Materia prima.....	55
Gráfico N° 14: Área de formado	56
Gráfico N° 15: Área de Montado	57
Gráfico N° 16: Área de acabado.....	58
Gráfico N° 17: Área de Pigmentado.....	59
Gráfico N° 18: Área de empacado.....	60

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Título del proyecto:

Benchmarking para las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga.

1.2 Fecha de inicio:

10 de octubre del 2016

1.3 Fecha de finalización:

31 de agosto del 2017

1.4 Lugar de ejecución:

Microempresas dedicadas de producción de la ciudad de Latacunga

1.5 Facultad que auspicia:

Facultad de Ciencias Administrativas

1.6 Carrera que auspicia

Ingeniería Comercial

1.7 Proyecto de investigación vinculado:

Proyecto benchmarking de facultades de administración de empresas
NACIONALES E INTERNACIONALES

1.8 Equipo de Trabajo:

Doris Natali Achig Avila

Wilma Margoth Viracocha Toaquiza

Tutor: Msc. Pablo Velásquez

1.9 Área de Conocimiento: Comercial

La investigación está centrada a la revisión, análisis y diagnóstico del sector productivo y las herramientas de apoyo para efectuar la evaluación en las áreas de producción, lo cual se centró en dicha información aplicando todos los conocimientos referentes al tema seleccionado.

1.10 Línea de investigación: Administración y economía para el desarrollo humano y Social.

1.11 Sub líneas de investigación de la Carrera:

Empresa y productividad

2. RESUMEN DEL PROYECTO

El proyecto tiene la finalidad de demostrar a las microempresas de calzado la metodología del Benchmarking y sus beneficios para la industria y como a través de la aplicación lograrán ser mayormente competitivos en el sector del calzado de la ciudad y sus alrededores. A través de la investigación se analizará los factores positivos de las demás industria del cetro de la región del país para la adopción y mejoramiento de los procesos de estas industrias.

El benchmarking es una herramienta que nos permite evaluar continuamente los productos que se encuentran posicionados en el mercado para conocer métodos y técnicas que utilizan los competidores. La investigación a realizar tiene como principal objetivo realizar un adecuado Benchmarking, lo cual se recopilará información para obtener nuevas ideas mediante la comparación de los aspectos que existen en las microempresas, como pueden ser líderes o competidores más eficientes que exista en el sector Latacunga, es decir que mediante los procesos de producción se puede lograr un seguimiento las otras micro empresas para determinar las falencias que existen en cada una de ellas. El proyecto comprende de una evaluación que les permita a las microempresas de calzado usar el benchmarking para sus procesos de producción. La metodología descriptiva y de campo en la que se enmarca la investigación, forma parte del método cualitativo donde se utilizan las herramientas que sirve para descubrir, analizar e implementar el benchmarking, buscando que las microempresas logren ser líderes y competitivos en el mercado. Es indispensable considerar que las empresas dedicadas a la producción manejen la técnica del benchmarking en forma secuencial y su vez mejorar la participación de las microempresas de calzado en la ciudad de Latacunga. La base fundamental en las actividades de una organización es determinar el sistema más adecuado para la calidad del producto, modos de comunicación con el personal y con los clientes. La investigación analiza el benchmarking como una herramienta de mejoramiento para las microempresas que se dedican a la elaboración de calzado, optimizando sus procesos de producción, a través de estrategias que complementen un adecuado proceso productivo.

Mediante la aplicación del benchmarking se espera obtener resultados favorables en el sector manufacturero de calzado, considerando que en la actualidad su propósito principal es evaluar y mejorar el área de producción de las microempresas que tiene la industria del calzado de la ciudad de Latacunga.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto sobre el benchmarking se realiza a las microempresas, lo cual es importante, porque mediante este análisis se logró evaluar los procesos de trabajo de las demás empresas productoras de calzado, con el objetivo de utilizar en las en las microempresas de Latacunga para mantener una adecuada producción con niveles de eficacia y eficiencia, por ende buscar la generación de rentabilidad y de un crecimiento sostenido para el éxito de las microempresas.

El trabajo investigativo es de interés, porque consiste en conocer, adaptar e implantar métodos que presenta a profundidad sobre los factores del benchmarking que permitan el mejoramiento de las microempresas de calzado, aspecto que resulta estimulante tanto para las entidades tomadas como referencia quienes desean llevar a cabo una optimización del proceso de producción de calzado.

El propósito de la presente investigación es la aplicación de una evaluación al área de producción de las microempresas productoras de calzado, mediante un sistema de diagnóstico que permite conocer la calidad de los instrumentos, modos de comunicación con el personal y con los clientes.

La investigación contribuirá a tener grandes beneficios para el sector productivo de calzado de la ciudad de Latacunga, el mismo que con la implementación del benchmarking ayudará a las microempresas a tener una mayor rentabilidad y de esta manera tener un mejor posicionamiento dentro del mercado nacional, a través de la aplicación de estrategias y mejoras en el área productiva de las microempresas de calzado.

El impacto que ocasionará el benchmarking esa través de la comparación y evaluación de cada uno de los procesos de producción de calzado que manejan cada una de las

microempresas con lo cual se logrará establecer acciones de mejoramiento de la producción, optimizando los recursos, humanos, materiales, tecnológicos, económicos.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

4.1 Beneficiarios directos: Los beneficiarios directos son la 2 microempresas que está ubicada en la Avenida 2 de mayo, Guayaquil y Rumiñahui como el Calzado Galarza, Calza Cuba de la ciudad de Latacunga.

4.2 Beneficiarios indirectos: Personal del área del proceso productivo de cada uno de la microempresas.

Tabla N° 1
Beneficiarios directos e indirectos del proyecto.

Población	Número
Micro empresas.	2
Trabajadores	22

Fuente: Microempresas de calzado (2017)

5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La ineficacia e ineficiencia de producción en las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga.

El Ecuador se ha convertido en un ente económico muy importante en los últimos años. Es por ello que se ha podido observar que este sector comercial de la producción de calzado que va tomando fuerza, por tal razón se puede percibir claramente los aspectos negativos, como la inexistencia de modeló de benchmarking orientado a la industria del calzado para ello es importante que las microempresas tengan un adecuado proceso en las diferentes áreas. A pesar de que el gobierno ha establecido un porcentaje considerable en los aranceles de importación de calzado, no ha evitado que producto chino ingrese al país, captando una parte del mercado nacional. China se ha convertido en el principal productor y exportador de calzado a nivel mundial no por su calidad en el producto, sino por sus diferentes procesos que aplican, esto se debe a su bajo costo de mano de obra y calidad en el producto. Es por este motivo que conviene tomar en cuenta la implementación del modelo de benchmarking para los procesos de las diferentes microempresas en nuestro país.

En el Ecuador existen 10.067 (INEC, n.d. 2017) empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de calzado, de las cuales 98 empresas se dedican a la venta al por mayor de calzado, 5.764 pertenecen a la venta al por menor de calzado, material de zapatería (plantillas, taloneras, suelas y artículos similares). Finalmente 4.205 se dedican a la venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de ventas y mercados.

En la provincia de Cotopaxi el sector industrial se va desarrollando positivamente, para ello es de vital importancia evaluar el proceso productivo de las microempresas, lo cual ha permitido que la provincia de Cotopaxi poco a poco vaya incrementando su participación a nivel productivo, permitiendo que el sector productivo y comercial de la zona crezca constantemente. Se puede considerar fácilmente que existe la mayor cantidad de productores artesanales principalmente en el calzado, siendo su mayor potencial, es por esta razón que la competencia, las ventas se tornan más exigentes por los costos de producción que varían de empresa a empresa, por ende establecer estrategias de productividad que permitan afrontar esta situación de competitividad. Existen microempresas de Calzado en la provincia de Cotopaxi como Calzado Proaño que captan gran parte del mercado con sus productos. Sin embargo es importante mencionar que no existe un registro oficial que muestren a estas empresas han tenido gran crecimiento por su atención al área de comercialización, nunca están estables, ellas continuamente cambian su estrategia según la empresa lo necesita.

En la ciudad de Latacunga haciendo un recorrido verificamos que existe dos micro empresas que se encuentra ubicado en la Avenida 2 de mayo, Guayaquil y Rumiñahui como el Calzado Galarza, Calza Cuba que se dedicada a la elaboración de todo tipo de zapato de cuero. Son aquellas microempresas, que casi siempre es el resultado del esfuerzo de un proyecto de emprendedores, que incluso serán los encargados de administrar y gestionar a la misma. Estas microempresas ofrecen sus productos de primera calidad, siempre pensando en sus clientes contando con proveedores nacionales expertos en la elaboración del calzado, los productos son distribuidos a Quito y Ambato. Lo cual atraído como consecuencias bajo nivel de ventas, por el desconocimiento del producto en el mercado, lo que ha generado una escasa participación en el mercado y por ende una demanda insatisfecha. Por esta razón es recomendable la elaboración de la herramienta para proceder a mejorar el proceso productivo esto nos permitirá minimizar tiempo y materia prima pero sobre todo brindar mejor calidad del producto a los clientes y elevar el nivel de competitividad a nivel nacional e internacional y consecuentemente satisfacer las necesidades del mercado.

En la ciudad de Latacunga la microempresas que se dedican a la elaboración de calzado son pocas siendo un sector productivo al cual se lo ha descuidado y no se lo impulsado a su crecimiento, además que son escasamente reconocidas por la población latacungueña. Las empresas dedicadas a esta actividad tienen poca participación del mercado, esto sucede porque existen productos provenientes de la provincia vecina que es Tungurahua quienes son un referente en el país en la fabricación de calzado. Las microempresas locales no han aplicado la herramienta del benchmarking en sus procesos, o que le permita ser más eficientes y eficaces que sus competidores directos, también las organizaciones no cuentan con procesos productivos definidos que aporten al mejoramiento de la competitividad, analizando aspectos en los negocios como.

- ✓ El proceso productivo no cuenta con la tecnificación adecuada.
- ✓ Organizacionalmente existe una escasa definición de funciones.
- ✓ Falta de estrategias para mejorar el posicionamiento de los negocios en el mercado.
- ✓ Los productos de las microempresas de calzado no son reconocidos en el mercado local.

Las microempresas dedicadas a la fabricación de calzado de la ciudad de Latacunga deberán determinar las acciones para el mejoramiento de sus procesos de producción, esto les permitirá ser más eficiente y competitivo en el mercado porque podrán producir a mayores volúmenes y con un costo de producción reducido, si no consideran este factor de mejoramiento los negocios seguirán perdiendo participación en el mercado local.

Los fabricantes de calzado deberán realizar un diagnóstico de la situación de cómo se encuentra las microempresas en los ámbitos organizacionales, productivos, financieros y comerciales para determinar las estrategias a seguir para mejorar la competitividad de los negocios con sus productos más representativos y que logren un posicionamiento en los consumidores.

La implantación de la herramienta benchmarking será de suma importancia para las microempresas fabricantes de calzado, porque a través de ella lograrán establecer los puntos positivos y negativos de los negocios y diseñar estrategias que logren que las organizaciones sean más competitivas en relación a las empresas ya establecidas en el mercado.

Para el desarrollo de esta investigación su delimitación es de:

Campo

Administración

Área

Marketing

Aspecto

Evaluar procesos de producción en las microempresas productoras.

Delimitación Espacial:

Microempresas productoras de calzado de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, República del Ecuador.

Delimitación Temporal:

De 10 de Octubre del 2016 a 31 de Agosto del 2017

¿Cómo el benchmarking en el proceso de producción incide en las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga?

6. OBJETIVOS**6.1 Objetivo general**

Analizar la importancia de la implementación del benchmarking para el mejoramiento de los procesos de producción en las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga.

6.2 Objetivos específicos

- Analizar los fundamentos teóricos del benchmarking para la implantación de una herramienta al mejoramiento de sus ventas.
- Usar técnicas de investigación para determinar la situación actual de las áreas de producción de las microempresas de calzado en la ciudad de Latacunga.
- Analizar e interpretar los resultados en el estudio para datos e información obtenidos de la población de estudio para establecer conclusiones y recomendaciones.

7. Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos planteados

Tabla N° 2

Actividades de los objetivos

Objetivo	Actividad	Resultado de la actividad.	Medios de verificación	
			Técnica	Instrumento
<p>Objetivo 1</p> <p>Analizar los fundamentos teóricos del benchmarking para la implantación de una herramienta al mejoramiento de sus ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de la información • Organización de la información. • Redacción de los fundamentos científicos teóricos del proyecto. 	<p>Selección sobre la información para la investigación.</p>	<p>Investigación de campo.</p> <p>Investigación bibliográfica.</p>	<p>Fichas bibliográficas</p>
<p>Objetivo 2</p> <p>Usar técnicas de investigación para determinar la situación actual de las áreas de producción de las microempresas de calzado en la ciudad de Latacunga.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de instrumentos • Tabulación de resultados • Análisis e interpretación de resultados • Conclusiones y recomendaciones 	<p>Solución al problema planteado</p>	<p>Entrevistas.</p> <p>Encuestas.</p> <p>Checklist.</p>	<p>Lista de preguntas</p> <p>Cuestionario</p> <p>Lista de cotejo</p>
<p>Objetivo 3</p> <p>Analizar e interpretar los resultados en el estudio para establecer conclusiones y recomendaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de una herramienta de benchmarking. • Realización de las conclusiones. • Determinación de las recomendaciones. 	<p>Mejorar la producción de las microempresas de la ciudad de Latacunga.</p>	<p>Diagramación de los procesos.</p> <p>Valoración de los procesos de producción propuesta.</p>	<p>Flujogramas</p> <p>Correlación Alfa de Cronbach</p>

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1 BENCHMARKING

La palabra Benchmarking proviene de un término en inglés que traducido al español se refiere al (Análisis técnico competitivo), en una herramienta que permite evaluar continuamente los productos que se encuentran posicionados en el mercado para conocer los métodos o técnicas que utilizan los competidores y saber el por qué tienen tanto éxito y son líderes en la venta de productos.

Portela, C. (2008) menciona que: “El Benchmarking es el proceso continuo de comparación de nuestros procesos, productos y servicios, frente a los de los competidores o a los de aquellas compañías reconocidas como líderes permitiendo identificar y adoptar prácticas exitosas” (p. 2)

Las organizaciones actuales están al asecho de las demás empresas para lograr competir y salir adelante con la venta de sus productos o la prestación de servicios, mediante un proceso de evaluación continuo y ordenado que permita comparar y analizar de manera permanente las estrategias de las empresas líderes a nivel nacional o mundial con la finalidad de llegar a obtener toda la información necesaria para ayudar a crecer una organización.

Según Castillo, C. B. (1998) menciona que: Los orígenes del benchmarking se encuentran en los años 80, como respuesta a la falta de competitividad de la industria americana respecto al mercado japonés, pero no es hasta avanzada de los 90, cuando su utilización comienza a estar más extendida. La causa fundamental de este lento desarrollo se centra, principalmente, en la errónea aplicación del concepto benchmarking. Este proceso de aprender del camino que otros han recorrido, se sitúa dentro de los límites de la legalidad ética, pues se centra en el acuerdo entre organizaciones para conseguir un beneficio mutuo compartiendo información. (p. 11)

Las definiciones del benchmarking se refieren a que se le considera como una herramienta que permite recolectar información para aprender de los competidores o empresas líderes, y poder adaptar las estrategias que utilizan a una organización que quiere llegar a obtener el éxito mediante la ejecución de métodos y técnicas que permitan lograr mejores resultados.

Las empresas que desean mejorar sus ventas o aumentar sus clientes para prestar un servicio, aplican benchmarking aprendiendo de los competidores más fuertes o de las empresas líderes

a nivel mundial para de esta forma lograr su propósito que es la mejora continua de la organización.

Spendolini, M. J. (2005) define: El benchmarking es un proceso que, como producto, trae información. Las organizaciones que lo utilizan con éxito consideran el producto de información de benchmarking como cualquier otra clase de producto. El producto tiene que satisfacer las necesidades del cliente para que sea aceptado y usado, en este sentido todo producto tiene un cliente o un conjunto de clientes, en algunos casos el cliente es la persona o el equipo que realmente realiza el benchmarking. (p. 68)

Se debe tomar en cuenta que el benchmarking no significa:

- Visitar a las demás empresas
- Realizar espionaje empresarial
- Realizar imitaciones
- Realizar copias
- No crear conflictos o salirse de la ley.

8.1.1 Tipos de benchmarking

Según la necesidad de la empresa, organización o departamento se debe seleccionar un tipo de benchmarking que son:

- Benchmarking Interno
- Benchmarking Competitivo
- Benchmarking Externo no Competitivo

Maroto, J.C. (2007) menciona que: El Benchmarking persigue dos objetos básicos: aprender de otros y proponerse metas. Estas metas deben ser cuantitativas y fijarse comprendiendo el proceso que permite conseguirlas (en otro caso puede convertirse en un ejercicio inútil). Por tanto, el Benchmarking busca aprender de los mejores, a los que hay que identificar, estudiar y, si es posible, mejorar. (p. 136)

8.1.2 Benchmarking Interno

Se refiere a un Benchmarking que permite identificar la manera más eficiente de desarrollo y avance dentro de la propia empresa, es decir, se comparan resultados estadísticos de lo que se

pretenda mejorar para obtener información y tomar medidas de mejora de la misma organización.

Soriano, M. (1989) menciona que: En este tipo, la empresa basa su análisis comparativo en sus diferentes departamentos para registrar las mejores prácticas utilizadas en vista de generalizarlas al conjunto de las empresas. Por ejemplo, en el servicio de recursos humanos se adaptará un método eficaz de clasificación de archivos utilizado el servicio de la contabilidad. (p. 32)

Este tipo de Benchmarking tiene algunas ventajas importantes como:

- Facilita el direccionamientos y el alcance de un estudio interno.
- Obtención de información y datos importantes de la empresa.
- Se revela información para tomar decisiones y contribuir con el desarrollo de la organización.

8.1.3 Benchmarking Competitivo.

Es aquel que permite tomar como referencias a las empresas competidoras líderes e identificar los métodos y mejoras que utilizan en la venta de su producto o en la prestación de servicios, además, este tipo de Benchmarking da a conocer cuáles son las ventajas y desventajas de las organizaciones competidoras.

Entre las ventajas que se obtiene por este Benchmarking se tiene:

- Mejoras continuas y prácticas para hacer competencia a las demás organizaciones.
- La información es oportuna y acertada.

Además, se debe tomar en cuenta también unas desventajas del Benchmarking competitivo:

- La información es difícil de conseguir por la confidencialidad que tienen las empresas sobre los métodos u operaciones que realizan.
- Tener mucho cuidado sobre los que se pretenda saber o reproducir de las empresas competidoras, puesto que la mayoría tiene la información, productos o servicios patentados.

8.1.4 Benchmarking Externo no Competitivo

Cuando se habla de Benchmarking Externo no Competitivo se refiere al estudio de los procesos y funciones que realizan los socios y no existe competencia directa en la venta de productos o la prestación de servicios, una de las ventajas importantes de este tipo es la fácil adquisición de información y mejora continua entre organizaciones.

Entre las ventajas más importantes de este tipo de Benchmarking se encuentran:

- Aporta un amplio grado de desarrollo
- Fácil adquisición de la información.

8.1.5 Objetivos del Benchmarking

El propósito del benchmarking deriva de la necesidad de definir objetivos razonables y conseguir la mejora continua. Es un proceso de dirección pero lo más importante, es un medio por el cual las prácticas necesarias para alcanzar los objetivos que se descubran nuevos que permitan el mejoramiento de la organización.

El benchmarking es un ingrediente importante en la planificación estratégica y la mejora operacional. Para continuar siendo competitivo, las organizaciones requieren adaptarse continuamente al mercado cambiante. Para energizar y motivar a su gente, las organizaciones deben plantear los objetivos principales del benchmarking son:

- Establecer que hay una necesidad para el cambio.
- Identificar que debería cambiar.
- Diseñar un plan de cómo la organización debería buscar el cambio.

Camp R. & Del Toro I. (1994) “El benchmarking legitima los objetivos basándose en la orientación externa en lugar de extrapolación de prácticas internas y tendencias pasadas. Dado que el ambiente externo cambia tan rápidamente, los objetivos que se fijan focalizados en lo interno, a menudo fallan en descubrir lo que los clientes esperan de sus proveedores”. (p 12)

Las expectativas de los consumidores las dirigen un conjunto de estándares de los mejores proveedores de la industria. El beneficio del benchmarking es ayudar a alcanzar un desempeño líder ampliamente las constantes expectativas de los clientes.

Los líderes de la industria hacen las cosas para estar siempre competitivos en el mercado, el benchmarking ayuda a identificar qué se debe cambiar. Y mostrando que es posible, y que deben hacer para estar a la par con otras empresas, el benchmarking crea un escenario de cómo las microempresas debe buscar el cambio constante para crecer día tras día.

8.1.6 Etapas del Benchmarking

a) Establecer la finalidad del Benchmarking

Como en toda herramienta estratégica se debe primero identificar a los competidores y clientes, de quien se pretende sacar información y utilizar el Benchmarking para determinar las necesidades y agrados de las personas, de esta manera tomar decisiones y llevar a cabo el estudio de manera exitosa.

b) Crear un equipo de trabajo de Benchmarking

El Benchmarking puede ser elaborado por una o varias personas, pero se debe tomar en cuenta que el Benchmarking es necesario la unión de esfuerzos mediante la creación de un equipo de trabajo, por eso la segunda etapa se refiere a la formación de un grupo especificando las actividades y responsabilidades de cada uno de los miembros que integran el equipo de trabajo garantizando que el Benchmarking sea manejado de manera responsable y se tenga éxito.

c) Identificar fuentes de información para el Benchmarking

Esta etapa se direcciona al proceso de adquisición de información o al cómo se pretende obtener la información de las organizaciones o clientes, las fuentes potenciales de información son las empresas y trabajadores que utiliza el Benchmarking, además, en esta etapa se define las mejores estrategias para poner en práctica dentro de la organización.

d) Examinar y recolectar la información.

En esta etapa del Benchmarking se determina cuáles son los métodos más idóneos para recolectar la información de manera clara y precisa, para obtener datos adecuada es necesario que los participantes de esta actividad sean expertos en métodos de recolección de información de acuerdo a la necesidad, la información se examina y analiza detenidamente según lo que se desea saber para tomar acciones en la organización.

e) Actuar

En esta etapa ya se debe tener determinado las necesidades de los clientes que se obtuvo de la información recolectada para tomar acciones inmediatas y satisfacer las necesidades de los consumidores, las organización debe realizar cambios en base a la información obtenida durante el desarrollo del Benchmarking para lograr los objetivos deseados.

8.1.7 Áreas de aplicación del Benchmarking

El Benchmarking es aplicable en varias áreas como:

- Servicios
- Productos
- Funciones
- Operaciones
- Prácticas comerciales
- Desempeño
- Estrategias, entre otros.

8.1.8 Procedimientos claves para el Benchmarking

Los entendidos en Benchmarking manifiestas que para la realización de un estudio exitoso es necesario basarse en la experiencia y en procedimientos claves como:

Gráfico N° 1: Procedimientos del marketing

Fuente: <http://slideplayer.es>

La planificación

Es esta fase se determina las áreas u organizaciones que se va a tomar como referencia para obtener la información, además del cómo y en donde se va recolectar o archivar los datos obtenidos.

Análisis.

Esta fase se realiza para obtener la información más útil para la organización, con la que se compara y se determina las diferencias por las que las demás organizaciones tienen mejores ventas y tienen mayor cobertura.

Integración.

Para poder integrar es necesario haber realizado las dos fases anteriores, puesto que se debe integrar lo planificado con el conocimiento de la información a los procesos y actividades de la empresa que está realizando el Benchmarking.

Acción

Todo lo aprendido mediante la información obtenida de los competidores debe llevarse a cabo mediante acciones que permitan a la empresa determinar las mejores estrategias para

incrementar sus ventas o servicios, no es necesario copiar o imitar a las organizaciones, sino de buscar alternativas que permitan estar al nivel de los demás.

Madurez.

La organización debe tomar en cuenta que el Benchmarking requiere de mucho tiempo y recursos, por ende se debe actuar con mucha responsabilidad y madurez sin descuidar su desarrollo o dejando en el olvido, siempre se debe realizar un seguimiento y actualización de información con el propósito de tener éxito conjuntamente con la organización.

Claridad

Se debe tener siempre claro cuáles son los objetivos que se pretende llegar a obtener con el Benchmarking, así como los requisitos, el esfuerzo que son necesarios para concluir con el estudio de manera exitosa y no tener problemas de ninguna índole.

Resultados y discusiones

Mediante una buena aplicación de Benchmarking se obtiene excelentes resultados para las organizaciones que venden productos o prestan servicios, entre algunos beneficios se tiene:

- Cubrir la necesidad de los clientes de manera satisfactoria y correcta, para de esta manera elevar las ventas.
- Mejora la organización de las empresas.
- Se puede emplear a cualquier proceso.
- Es indispensable para pronosticar el funcionamiento y cambio de los mercados.
- Mejorar los procesos de trabajo y servicio de la organización optimizando recursos.
- Mejorar la calidad y la productividad.
- Definir metas claras.
- Se obtiene información valiosa de fuentes confiables con la finalidad de mejorar la organización.
- Mejorar el posicionamiento en el mercado y ser más competitivos.

Castillo, C. B (1998) menciona que: El Benchmarking es, además, una excelente fuente de ideas de negocios. Uno de los beneficios primarios de un Benchmarking a gran

escala es que expone a los individuos a nuevos productos, procesos de trabajo y formas de manejar los recursos de la empresa.

El Benchmarking se utiliza también como un medio para identificar las mejores prácticas, Aunque muchas organizaciones no apuntan realmente a lograr los mejores niveles o resultados, si utilizan esa información para establecer objetivos específicos para sus productos o procesos. (p. 79)

Además, se debe tomar en cuenta algunas recomendaciones porque la mayoría de personas confunden lo que es el Benchmarking y lo utiliza de mala manera, por ello el Benchmarking no es:

- Una herramienta de un solo estudio y no se debe dejarlo en el olvido.
- Es de alto costo.
- Es necesario recursos capacitados en el tema.
- No es un simple proceso que proporciona respuestas, es necesario actuar con mejoras para la organización.
- No significa copiar a las demás organizaciones o hacer los productos similares.
- Un buen proyecto de Benchmarking no es fácil ni rápido, se requiere de mucho interés y responsabilidad para poder obtener los mejores resultados.
- No se le debe tomar como novedad, si no que se le debe tomar de la manera más seria posible y dar un seguimiento constante de las nuevas innovaciones de las organizaciones y una continua actualización de información.

Bonta, (2002) menciona que: Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el Benchmarking. Ellos cumplirán, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de Benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. (p. 91).

El Benchmarking es una de las herramientas más importantes cuando una empresa quiere llegar a competir con las empresas líderes del mercado, buscando mejorar la calidad y satisfacer las necesidades de los clientes, esto es posible si el Benchmarking es manejado

de manera responsable y está constituido a los proceso de la empresa de manera integral puesto que ayuda a la planeación y a la fijación de metas.

8.1.9 Aplicaciones del benchmarking

El benchmarking tiene como principio aprender de los mejores e indagar los conocimientos de otras empresa o productos, para sacar el mejor provecho he implementar lo aprendido en sus propio beneficio. La herramienta del benchmarking permite contar con una ventaja competitiva a la competencia a través de mejorar su eficiencia y calidad.

Según Morales G. (2009),el Benchmarking muy utilizado por las empresas: “Se utiliza para avaluar la eficiencia del número de productores estudiados y comparados. Una tendencia estadística típica se caracteriza como una tendencia central y evalúa a los productores en base o en relación con un producto promedios” (p 17).

Por lo que la implementación del benchmarking se utiliza para mejorar las organizaciones con la práctica de unas razones básicas:

Es una herramienta para introducir mejoras.- Descarta el proceso del aprendizaje por medio del tanteo, utilizando la comprobación y la efectividad de las idea para mejorarlos desde 0 hasta hacerlos procesos eficientes.

Ayuda a introducir mejoras más rápidamente.- Forzó a los directivos a tomar decisiones que les permita seguir en la competencia con las demás industrias, mejorando con rapidez los procesos dentro de la empresa.

Ventaja competitiva a capacidad de superación.- El benchmarking trabaja en base al mejoramiento continuo de las organización, generando la oportunidad de desarrollar un ventaja en los procesos y ajustarlos a las necesidades de las organizaciones, haciéndolas más competitivas.

8.1.10 Puntos clave del benchmarking

El benchmarking debe establecer pautas en función a la actividad, proceso, producto al cual se analizará, los procedimientos básicos de la metodología del benchmarking es ajustarlos a las necesidades específicas de los beneficiarios, entre las cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Determinar qué actividades de la organización son aquellas que una vez mejoradas permitirán un mayor beneficio a la empresa.
- Determinar los factores claves de estas actividades.
- Identificar las empresas con prácticas avanzadas orientadas al valor, ósea encaminadas hacia los costos más bajos o un grado de valor más elevado para los clientes.
- Desarrollar planes para igualar y superar las prácticas avanzadas o para consolidarse como líder.
- Obtener un compromiso en todos los niveles de la organización y comprometerlos en el plan a seguir.
- Poner en práctica el plan y supervisar los resultados.

8.1.11 Beneficios del ejercicio del Benchmarking

La aplicación de la herramienta benchmarking es beneficiosa para la organización porque a través de la evaluación comparativa a los procesos de la empresa logró la determinación de la situación actual de la empresa, y de esta forma implementar acciones en un plan de mejoras basado en el benchmarking.

De acuerdo con Dvoskin, R. (2004), los beneficios de “un benchmarking de diagnóstico, sus beneficios se limitan a la identificación de debilidades y fortalezas internas de la empresa y a la búsqueda de benchmarking externos de excelencia. Esta información es relevante para el establecimiento de objetivos desafiantes, mensuales y alcanzables, a un alto nivel de desempeño” (p. 9).

El diagnóstico interno es lo que permite realizar el benchmarking en una organización en la cual la determinación de las debilidades y fortalezas que se encuentran en la empresa ayudará al desarrollo de acciones que permitan el mejoramiento de los procesos que sean deficientes y maximizar los que son fuertes.

- Desarrollar ventajas competitivas.
- Estudiar las mejores prácticas de cualquier industria.
- Comparar el desempeño entre industrias para lograr una mejora en su organización o producción.
- Es un proceso de mejora continua.

8.1.12 Indicadores de éxito para el Benchmarking

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la entidad. El monitoreo continuo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Según Ledesma, P. (2011) menciona que el benchmarking hace referencia a: La fase de benchmarking de un programa de mejora de proceso no es un paso que se debe tomar a la ligera. El benchmarking es un proceso en marcha que requiere modernización constante, donde los compromisos monetarios y de tiempo son significativos. Además, es necesario analizar cuidadosamente los propios procesos antes de ponerse en contacto con otras empresas (p. 37).

Los indicadores de gestión del benchmarking cumplen las siguientes características:

- Ser comprensibles: Claros, sencillos y fáciles de interpretar.
- Ser medibles: Que puedan cuantificarse.
- Ser controlables: Tener capacidad de influir en ellos.
- Ser adecuados: Número de indicadores necesarios.
- Ser oportunos: Disponibles cuando se necesiten.

Dentro del benchmarking la determinación de los indicadores es necesario porque permite la gestión a la gerencia en donde se considera la eficacia, eficiencia, la productividad y competitividad para llegar a cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

Ser Eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos.

Dentro de la productividad se analiza las variables que ayuden a identificar algún defecto o imperfección que exista cuando elaboramos un producto u ofrecemos un servicio, y de este modo reflejan la eficiencia en el uso de los recursos generales y recursos humanos de la empresa, y pueden ser cuantitativos y cualitativos.

La competitividad en el benchmarking se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio por una cierta calidad y cantidad de producto.

8.1.13 Categorías del benchmarking

Benchmarking de desempeño

Si el propósito de una investigación de benchmarking es identificar quién se desempeña mejor, con base en mediciones de productividad, el benchmarking de desempeño es la forma más sencilla de estudio. La categoría de desempeño en el análisis de benchmarking incluye todos los estudios basados en investigaciones, y los datos provendrán tanto de competidores como de líderes funcionales. El benchmarking de desempeño requiere un apoyo menor de recursos debido a que depende del análisis de información proveniente de búsquedas en bases de datos y encuestas que un bibliotecario experto o profesional en la investigación de mercados puede conducir.

Muchas empresas también consideran que la investigación del desempeño es una buena forma de iniciar el benchmarking porque no requiere contacto con las organizaciones estudiadas. Eso, a su vez, significa que no habrá visitas costosas a las plantas. Además, con base en dicha investigación, fácilmente es factible llevar a cabo un estudio ampliado con visitas a los lugares e investigación más profunda.

Benchmarking estratégico

El benchmarking estratégico va más allá del análisis del liderazgo en el desempeño para examinar a los líderes no industriales en un intento por identificar las tendencias significativas capaces de proporcionar una mayor percepción de las oportunidades de mejoramiento potencial. El benchmarking estratégico, por lo general, se realiza estableciendo alianzas de benchmarking con un número limitado de empresas no competidoras. El benchmarking estratégico se ha vuelto cada vez más popular debido a que requiere sólo una inversión limitada, generalmente un equipo pequeño de profesionales que cuenta con suficientes recursos financieros y tiempo para establecer una continuidad de largo plazo. Como ya se observó, durante muchos años, las empresas que estudiaban las prácticas de compensación de la industria han utilizado este enfoque.

Benchmarking de procesos

El benchmarking de procesos requiere un compromiso más profundo y experiencia. Significa buscar las mejores prácticas a través de estudios personales y observaciones de procesos administrativos estratégicos, sin importar quiénes sean los candidatos para las mejores prácticas. El benchmarking de procesos requiere la participación de expertos en la materia, el propietario de un proceso y el equipo de trabajo de dicho proceso (las personas que realizan efectivamente las tareas) tienen que participar en la investigación.

Además de un apoyo dedicado, el benchmarking de procesos requiere una amplia capacitación, visitas a las plantas y viáticos; es probable que también conduzca a cambios considerables en los procesos. Aunque las inversiones son grandes, también lo son las recompensas (J. Finnigan, 1997).

8.1.14 Procesos y procedimientos

La administración se le conoce como la necesidad de generar la mayor satisfacción posible en los consumidores brindando productos de calidad a precios accesibles para la gran parte de individuos y competir con las demás empresas que existen en el mercado, cuando se menciona sobre pérdida de competitividad se refiere al aumento de los costos de producción

que conllevan bajos beneficios para la empresa ya que afecta directamente con el precio del producto.

La administración siempre está relacionada estrechamente entre la calidad y el costo del producto de esto depende la retención de los clientes y la apertura de nuevos mercados, aprovechando las desventajas de los competidores.

Según Montes, (2007) menciona que:

La competencia de las empresas en una economía abierta se explica en función de cuatro atributos de su entorno específico que configuran el llamado diamante de la competitividad: las condiciones de los factores de producción, las condiciones de la demanda, los sectores auxiliares y afines y la estructura; estrategia y competencia de las empresas. (p. 20)

En las empresas el termino competitividad no surge por casualidad, al contrario se crea a lo largo del desarrollo de las actividades por medio de los accionistas, directivos y empresarios que ven la necesidad de competir con las demás empresas que están en el mercado buscando ser mejores en la prestación de servicios o en la elaboración de bienes, para ser competitivos es necesario la unión de esfuerzos de todos los integrantes de la organización que buscan un objetivo común, que es maximizar la producción optimizando utilizando de manera eficiente los recursos materiales, personales, económicos, entre otros.

Factores importantes de la competitividad

La competitividad depende de factores que intervienen en la normal producción de insumos como:

- **Calidad del servicio**

Mediante la calidad de los bienes y servicios se crea clientes satisfechos que no dejarán de consumir o adquirir los productos, por este motivo satisfacer a las personas cubriendo sus necesidades y expectativas es de vital importancia, además se debe tomar en cuenta que un usuario satisfecho comentará sobre los productos de buena manera en su círculo social, posibilitando el aumento de las ventas, también es necesario tomar en cuenta que la calidad del servicio no solo se refiere a los consumidores finales, sino a todas las entidades o clientes

internos de la organización, por ello es necesario evitar en todos los aspectos posibles generar disgustos y siempre buscar la satisfacción de manera transparente, honesta, amable y justa.

Según el manual de publicaciones vértice (s.f., 2008) define a la calidad como: “El conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los cliente” (p. 16)

- **Productividad**

Es la capacidad que tiene la empresa para producir, esto depende de la tecnología utilizada en la elaboración de los productos, el capital invertido, la calidad de formación de los integrantes de la organización, también se define como la relación del tiempo en que se tarda para obtener los resultados, es decir cuando se tiene menos tiempo en la obtención de los resultados se manifiesta que es más productivo un sistema.

- **Salario**

Los salarios es el primer costo de las empresas en especial de las manufactureras o en la que es necesario la intervención de varios recursos humanos, varios de los países han optado en invertir en maquinaria y tecnología que suplante los salarios y hacer más competitivas a las empresas, el nivel de competencia debido a los salarios también depende de la economía del país.

8.1.15 Precios competitivos

Al referirse a precios, se tome en cuenta el capital invertido en la fabricación de un producto, una empresa llega a tener precios competitivos cuando tiene la facilidad de ofertar sus productos a un costo que permita cubrir los gastos de producción y obtener beneficios económicos del capital inicial de inversión.

Según Eslava, (2015) en su publicación menciona que:

Es evidente que, cuando el número de competidores es bajo dentro de un sector con posiciones cercanas al monopolio u oligopolio, las empresas tienen mucha más

autonomía para fijar precios. Cuando el sector se encuentra con un gran número y rivalidad entre los competidores, la autonomía en la fijación de precios disminuye muy significativamente. (p. 179)

Debido a la gran cantidad de empresas competidoras los empresarios deben luchar para seguir posicionándose en el mercado y buscan la manera más adecuada de poner al alcance de todas las personas a que consuman sus productos mediante precios totalmente accesibles sin perder la calidad de los bienes o servicios.

8.1.16 Fijación de precios

La fijación de precios de un producto o servicio no siempre es fijado por la empresa, sino que depende de referencias como:

- El sector en donde se ofrece los productos (situación competitiva)
- La flexibilidad de los costos de la competencia
- La elasticidad de los precios de producción
- La adaptación a la economía del país
- La situación de los precios de la competencia
- La estrategia de los precios para mantenerlos

8.2 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)

PYMES se le define al conjunto de las pequeñas y medianas empresas mediante su capacidad de producción, cantidad de trabajadores, capital, volumen de activos, entre otros, por lo general este tipo de empresas se dedican a actividades como:

- El comercio al por mayor y menor de productos
- La pesca
- La agricultura
- La silvicultura

- actividades manufactureras
- Entidades de transporte
- Prestación de servicios, entre otros.

Dentro de la economía a nivel mundial las PYMES aportan de manera importante en el desarrollo de los países, puesto que contribuyen económicamente con la sociedad generando adquisición de servicios como transporte, alimentación, comunicación, además generan empleo para varias personas, es importante también conocer que las PYMES tienen debilidades puesto que la mayor parte no cuenta con capital suficiente para crecer y tiene dificultad al momento de competir con otras empresas.

Según (Cleri, 2012) menciona que:

Las PYMES se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectado a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso. (p.22)

En todos los países del mundo sin importar a la actividad que se dediquen las pequeñas o medianas empresas, forman un eje importante en la actividad económica y desarrollo de los países, por ello los gobiernos fomentan y crean programas que aporten con la creación y desarrollo de PYMES mediante la gestión e integración de medios públicos y privados buscando nuevas oportunidades económicas.

8.2.1 Las PYMES tienen como propósito:

- Aportar en la creación de fuentes de trabajo
- Participar en las actividades económicas del país
- Aportar en el desarrollo de los empresarios y empresas pequeñas y medianas.

Las pequeñas y medianas empresas pueden estar constituidas por personas jurídicas o naturales siempre y cuando cumplan con la legislación vigente en cada estado o país y

puede tener como función la transformación, extracción, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Para Petty, W. (2012) “Las pequeñas y medianas empresas son el alma y corazón de cualquier economía” (p. 13)

La definición de una empresa sin importar el tamaño siempre será la misma puesto que todas necesitan los mismos componentes para ejercer sus actividades pero a diferente escala, por eso a las PYMES se les diferencia de las demás casi siempre por tres aspectos principales que es la cantidad de empleados, los activos que posee la organización y las ventas totales anuales.

8.2.2 Clasificación de las PYMES

A las Pymes se les diferencia por tres categorías, que es la delimitación del número de empleados y el volumen de producción, y se les conoce como:

Microempresas: estas empresas son personales o familiares en su mayoría y están delimitadas por el número de trabajadores que es de diez o menos.

Pequeña empresa: están consideradas microempresas aquellas que poseen una plantilla inferior a 50 trabajadores.

Mediana empresa: este tipo de empresa no debe de exceder de los 250 trabajadores.

8.2.3 Microempresas

La definición de microempresa se les da a las organizaciones, que cuentan con menos de diez empleados y poseen bienes menores a cinco mil dólares en activos fijos y ventas totales menor o igual a quinientos dólares por mes. Las microempresas a nivel mundial son consideradas muy importantes dentro de la economía de los países puesto que generan empleos e ingresos para las familias de bajos recursos económicos.

Según Magill, J. (2004) menciona que:

Una “microempresa” es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar. (p.15)

A las microempresas también se les conoce como parte de la creatividad, el dinamismo y las necesidades económicas de las personas de bajos recursos, pero no es sinónimo de pobreza, al contrario son fuentes de superación para que las personas tengan mejores condiciones de vida mediante la realización de actividades productivas y rentables.

De acuerdo Haller, W. (2004) En su publicación define “La microempresa como unidades productivas de baja capitalización, que operan bajo riesgo propio en el mercado; por lo general, nacen de la necesidad de sobrevivencia de sus propietarios” (p. 3)

En el mercado actual existen diversas microempresas que se dedican a diferentes actividades como puede ser simplemente para subsistir pero también hay quienes producen mediante métodos sofisticados dando valor agregado a los productos o servicio, dentro de esta categoría de negocios se le puede definir a las ventas informales, las panaderías, zapaterías, sastrerías, talleres de reparación de electrodoméstico o automóviles.

Las microempresas dependen de dos factores importantes los cuales aportan con el crecimiento constante y son:

- Tener siempre en cuenta las condiciones del mercado para ofrecer bienes o servicios acorde a las necesidades de los consumidores.
- La capacidad de gestión de los propietarios para dar un valor agregado a los bienes y servicios, esto depende de las habilidades, conocimientos y destrezas que tenga el dueño del negocio.

La mayoría de las microempresas empezaron sus actividades solo con el propietario o porque heredó un negocio familiar, de ahí algunas han ido creciendo de manera autónoma y son generadoras de empleo impulsando la economía al ser consumidores de materias primas para poder realizar sus actividades y elaborar sus productos.

Según Nathalia, L. (2015) “Las microempresas son productoras de una buena parte de los bienes de consumo del país, así mismo es productora de bienes para las industrias” (p.6)

El aumento de microempresas crece aceleradamente por las dificultades económicas familiares, pero no todas se mantienen desarrollando sus actividades actualmente debido a la gran cantidad de competidores que ofrecen productos de mejor calidad, otras microempresas se han visto en la necesidad de tomar decisiones que les permitan seguir compitiendo en el mercado elevando las ventas de sus productos.

La economía popular

En las últimas décadas el término economía popular se utiliza constantemente para hacer referencia a las actividades que no obtienen un ingreso asalariado por un trabajo, o por los bajos salarios que reciben las personas buscan trabajar por su cuenta propia de manera individual o asociativa para obtener ingresos.

Según el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, (2017) define a la economía popular como “una forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar, y consumir bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos”

Con el aumento de desempleo las personas se ven obligadas a realizar actividades económicas por su propia cuenta, utilizando los recursos que tiene disponible para generar ingresos económicos y satisfacer sus necesidades personales y materiales llegando a mejorar sus condiciones de vida.

Unidades económicas populares

Los términos de informalidad o formalidad no son aptos para realizar un estudio de las relaciones económicas, por ello se les ha dado el nombre a estas actividades de economía formal y economía informal, así se conoce a los emprendimientos económicos realizados por las personas.

A las unidades económicas populares se les conoce a las pequeñas organizaciones de personas o a la actividad económica de una persona que ofrece algún producto o servicio con el propósito de obtener ingresos económicos para satisfacer las necesidades.

De acuerdo Nathalia, L. (2015) Menciona que:

La economía popular es la forma por la cual, los hombres y mujeres, que no viven de la explotación de la fuerza de trabajo ajeno, vienen intentando garantizar su permanencia en el mundo, tanto en la unidad doméstica como en el espacio más amplio que incluye al barrio, la ciudad, el país y el universo. (p. 10)

En la actualidad existen varias unidades económicas populares como puestos de comida rápida, bares o pequeños puestos comerciales que se son creados mediante integrantes de la familia o en asociación de dos o tres personas que buscan obtener ingresos económicos por los altos índices de desempleo.

8.2.4 Productividad

La productividad permite conocer el resultado de las acciones que una organización ha implementados para alcanzar los objetivos con la intervención de los recursos de la empresa, en gran medida ayuda a establecer el nivel de producción, eficiencia y eficacia que tiene la inversión del capital humano y económico.

A nivel organizacional la productividad es determinada por la optimización de los recursos y la interacción de las áreas de la empresa. Las ventas, la calidad del producto o servicio, el costo de producción, el personal y el cumplimiento de los objetivos son algunos de los factores que permiten medir el grado de productividad que una empresa ha logrado alcanzar durante su vida operativa.

López, J. (2013) “La productividad se realiza por medio de la gente, de sus conocimientos y de recursos de todo tipo, para producir o crea de forma masiva los satisfactores a las necesidades y deseos humanos. La productividad tiene un costo y una rentabilidad dependiendo de cómo se administre”. (p. 11)

La base de la productividad se resalta en producir para las necesidades de las personas a través de la optimización de los recursos con la aplicación del conocimiento. La intervención de un costo de operación es aplicada para la obtención de una rentabilidad con una respectiva administración de la gente y los recursos organizacionales.

8.2.5 Importancia de la productividad

En la empresa el conocer sobre la productividad es de suma importancia porque un diagnóstico de cómo está marchando la organización es necesario para el crecimiento y competitividad de una empresa en un mercado determinado. El establecer la productividad del personal, maquinaria, tecnología, finanzas, en sí de toda la compañía es lo que lleva a un desarrollo empresarial.

Según Krugman P. & Wells, R. (2007) menciona que:

La importancia esencial de la productividad, solo se logra un crecimiento económico regular si la cantidad producida por el trabajador medio se incrementa de forma constante. Dicha producción pro trabajador se denomina productividad del trabajo, (o dela mano de obra) o productividad a secas. (Cuando se tienen datos para calcularla, la productividad se define como producción por hora. Este dato estadístico es útil a la hora de comparar la productividad entre países ya que, a menudo el número de horas trabajadas por el trabajador medio suele variar entre países) (p. 191)

La productividad es importante para las organizaciones porque les permite determinar las condiciones de eficiencia y eficacia de los recursos aplicados dentro de la producción. La productividad también es valorada por el grado de efectividad del trabajado en una actividad específica en un determinado tiempo, a menudo esto permite la evaluar y comparar la producción hora/hombre.

8.2.6 Tipos de productividad

La productividad es medible, por lo tanto la productividad se dividen en varios tipos, entre los cuales están las siguientes:

Productividad parcial.- En la cual interviene para su medición la cantidad producida y un solo tipos de indicador que valora un parte de la productividad en función a un solo elemento. Como por ejemplo.

- Productividad parcial= producción/ insumo humano
- Productividad parcial= producción/ insumo material
- Productividad parcial= producción/ insumo capital
- Productividad parcial= producción/ insumo humano

Productividad factor total.- Representa la suma asociada de los factores de insumos, en función de la cantidad producción.

- Productividad parcial= producción/ insumo humano + capital + material

Productividad total.- Un indicador que permite conocer la productividad a una escala total del consumo de todos los insumos, en función de una cantidad producida, esta productividad se la puede medir en cantidades físicas de producto y monetarias.

- Productividad parcial= producción/ insumo humano + capital + material + energía

8.2.7 Factores que afectan la productividad

Para ser eficientes en la elaboración de algún producto o bien es necesario que los factores que intervienen directamente con la producción sean óptimos y estables, existen dos tipos de factores que son:

Factores internos

- Infraestructura
- Propiedades y terrenos
- Energía
- Equipos
- Maquinaria
- Materiales
- Recursos humanos

Factores externos

- Servicios externos
- Disponibilidad de materias primas
- Leyes y reglamentos gubernamentales de cada país
- Economía de los países

- Disponibilidad de capital e interés

(Herrera, 2013) En su publicación define:

La productividad es un dato de capacidad y velocidad de creación o producción; ya sea estructurado intelectualmente o por experiencia; la productividad siempre esta mermada por desajustes, por falta de energía y por desnivelación; además de que se ve muy afectada, por el desperdicio de los recursos o insumos de la producción. (p. 98)

Las causas que afectan a la producción engloban varios aspectos como la falta de mantenimiento de la maquinaria y los equipos, las instalaciones defectuosas, la escasa capacitación a los trabajadores para que ejerzan sus actividades de manera adecuada y sin contratiempos y el desconocimientos de los procesos productivos, para mejorar la producción es necesario poner a punto la capacidad y la velocidad de elaboración de los productos o bienes, esto se consigue mediante el lineamiento de los equipos y la capacitación de los trabajadores ajustándoles a los procedimientos de producción.

8.2.8 Medición de la productividad

La necesidad de medir la productividad es para tener un indicador que permita conocer si se obtiene los resultados esperados por la empresa con los recursos precisos, además es necesario para conocer si se está realizando las actividades de mejor o peor manera a los periodos anteriores y tomar medidas correctivas y de mejora que permitan a la empresa optimizar su producción.

La fórmula más común que las empresas utilizan para medir su productividad es:

$$Productividad = \frac{\text{número de unidades producidas}}{\text{Insumos empleados}}$$

Esta fórmula es aplicada especialmente por empresas manufactureras o talleres que elaboren un grupo homogéneo de productos, también existe empresas que miden su productividad en función a las ventas obtenidas y el valor de producción en base a los salarios, para ello utilizan la siguiente fórmula:

$$Productividad = \frac{\text{ventas netas de la empresa}}{\text{salarios pagados}}$$

8.2.9 Gerencia de operaciones

La gerencia de operaciones es conocida también como la gerencia de producción y trata de la administración de los recursos de una organización que necesita para elaborar algún producto o un bien que se comercializa directamente a los usuarios o mediante distribuidores, este tema está vinculado al área de Administración de empresas y se dedica a la ejecución y exploración de las operaciones que generen mayor valor agregado y mayor rentabilidad para la empresa, esto se logra mediante la planificación, la organización, el control y la ejecución de los recursos que se utilizan durante la producción, hace años atrás cuando no existía empresas industriales y solo las manufactureras a la administración de operaciones se le conocía como administración de la producción, en la época actual se le conoce como administración de operaciones.

Según Krajewski, L. (2000) define

La administración de operaciones se ocupa de la producción de bienes y servicios que la gente compra y usa todos los días. Es la función que permite a las organizaciones alcanzar sus metas mediante la eficiente adquisición y utilización de recursos. Las operaciones no son más que una de las múltiples funciones que realiza una organización. Las grandes compañías asignan generalmente cada función a un departamento por separado, el cual asume la responsabilidad por ciertas actividades. Sin embargo, muchas de esas funciones están relacionadas entre sí. Así, la coordinación y la comunicación efectivas son esenciales para alcanzar las metas de una organización (p. 8)

La gerencia de operaciones y producción es la administración de los recursos que se utilizan en la elaboración de un bien o un servicio que ofrece alguna organización, la gerencia de operaciones consta de elementos como:

- La descripción técnica de los servicios o productos
- Mapas de procesos
- Detalles de los procesos de producción
- Estrategia de operaciones
- Planificación de actividades

- Control
- Descripción de procesos productivos, entre otros.

De acuerdo con Fred, D. (2003) En su publicación define que:

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en toda aquella actividad que transforma los insumos en productos y servicios. La gerencia de producción y operaciones trata con las entradas, transformaciones y salidas que varían a través de las industrias y mercado. Una operación de manufactura transforma, convierte las entradas como materias primas, mano de obra, capital, maquinas e instalaciones en productos y servicios terminados. (p 143)

La gerencia de operaciones tiene la responsabilidad de producir bienes o prestar servicios de la de la mejor manera posible con la optimización al máximo de los recursos necesarios para la producción, el gerente de operaciones toma las decisiones en función a la producción y los métodos empleados en la transformación de la materia, es decir, la gerencia de operaciones es el estudio de la toma de decisiones en las función de operaciones.

El gerente de producción es el responsable de gestionar los recursos necesarios como materias primas y a los trabajadores suficientes para la producción, para que la producción sea lo más eficientemente posible, casi todos los gerentes de producción tiene la responsabilidad dentro de la oficina y las áreas en donde se elaboran los productos, por este motivo las funciones que ejecutan son varias y entre estas se tiene:

- Supervisión de las actividades de los trabajadores
- Planificación de actividades
- Supervisión de los procesos productivos
- Control de materias primas
- Gestión de materiales y almacenaje
- Gestión de servicios de mantenimiento
- Gestión de recursos humanos y materiales
- Planificación de estrategias para mejorar la producción
- Innovación en procesos, productos y servicios, entre otras actividades.

8.2.10 Objetivo de la gerencia de operaciones

La gerencia de operaciones se aplica de manera global y en todas las organizaciones como una estrategia fundamental que aporta en el alcance de las metas, por este motivo es importante conocer los objetivos relacionados con esta actividad y son:

- Maximizar los tiempos de producción de un bien o la prestación de servicios.
- Mantener la calidad de los productos o elevarlos, pero sin aumentar los costos si es posible reducirlos.
- Trabajar de manera eficaz con los demás departamentos de la empresa con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.
- Relacionarse y trabajar de la mejor manera posible con los proveedores, socios y clientes.

8.2.11 Estrategia de operaciones

Una estrategia de operaciones se aplica a las empresas con la finalidad de mejorar la competitividad mediante un plan a largo plazo, el plan parte del análisis actual de la empresa y su entorno, de los competidores y su mercado, de un estudio de los recursos, de la programación de las medidas estratégicas y del seguimiento para controlar si se está cumpliendo con las metas propuestas.

Según Arnoletto, E. (2012) “La administración de la producción también llamada administración o gerencia de operaciones (Operations Management “OM”) puede ser definida como el diseño, la operación, y el mejoramiento de los sistemas de producción que crean los bienes o servicios primarios de la compañía”. (p.27)

La estrategia de operaciones tiene como objetivo primordial encontrar ventajas competitivas que permitan a la empresa sobresalir ante los productos de los competidores, además busca la manera de justificar el costo superior haciendo notar que el precio del producto es por el valor agregado que se le da y por la calidad del mismo incentivando para que el cliente esté dispuesto a pagar.

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS.

¿Cómo identificar la importancia de la implementación del benchmarking para el mejoramiento de los procesos de producción en las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga?

A través de una investigación por medio de encuestas a los trabajadores y la aplicación de un checklist permitió conocer la importancia que es para las empresas el implementar el benchmarking en los proceso de producción de calzado.

10. METODOLOGÍAS Y DISEÑO EXPERIMENTAL:

Tabla N° 3
Metodología y diseño experimental

N.-	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
1.-	Listado de chequeo	Checklist
2.-	Entrevista	Guion de entrevista
3.-	Encuesta	Cuestionario

Fuente: Investigación de campo
Realizado por: Las investigadoras

Basada en la metodología explícita en el benchmarking, siendo una herramienta que abarca temáticas interesantes para la medición de procesos de producción se toma en cuenta las actividades secuenciales que intervienen en cada proceso través del análisis del benchmarking.

La entrevista está dirigida a los gerentes de las microempresas como son: el Calza Cuba y Calzado Galarza.

10.1 Metodología de investigación.

La investigación es de carácter cuali-cuantitativo.

Cualitativo: Porque se investigó la descripción de las microempresas de calzado, en lo que respecta a la gestión productiva de las microempresas su finalidad es conocer las acciones que han empleado para la elaboración de calzado y como esto les ha afectado en productividad y ventas.

Según Jaramillo & Ramírez, (2006) mencionan que:

La información cuantitativa, radica en la riqueza de los métodos, procedimientos y herramientas empleados por esta disciplina y el consiguiente incremento de las posibilidades para obtener soluciones apropiadas. Hoy estas técnicas cubren lo que es la investigación científica, sin duda, la más notable aplicación de la estadística: el acopio de información cuantitativa que se recopila y se publica todos los días en nuestra sociedad. (p. 22).

Cuantitativo: Se utilizó en la investigación encuestas y checklist a los trabajadores y gerentes de las dos microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga

10.2 Tipos de investigación.

Investigación descriptiva

De acuerdo con Ruiz, F. (2010) “La investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta e incluso la observación” (p. 191).

Investigación descriptiva nos permite realizar la descripción de las investigaciones anteriores, por medio de aquel método se puede analizar de manera efectiva toda la información indagada mediante la aplicación de herramientas como son la ficha de observación, diagramas de flujo y entrevistas.

Investigación de campo

Según CerdaH., (2011) “El trabajo de campo, debe existir un equipo de investigación, integrado por todas las personas que participarán en la encuesta y las funciones más o menos específicas que deben cumplir en cada caso” (p. 56).

Es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos donde se produce el acontecimiento del fenómeno, dicha investigación va de la mano con la información indagada de la observación, entrevista y encuesta, analizando en si el estado actual del campo a investigar.

Como se puede evidenciar en el concepto para implementar de manera satisfactoria el balance de líneas se debe hacer levantamientos de información de forma detallada evidenciando como es el funcionamiento actual de los procesos productivos en las líneas de producción de tal

manera utilizando aquellas herramientas antes mencionadas se procede a evaluar y por consiguiente mediante los resultados tomar decisiones para su respectiva aplicación.

10.3 Estudio de Mercado

La segmentación del mercado permite identificar las cualidades del mercado en el cual se encuentran las microempresas, en este caso el sector que se analiza es el de calzado de la ciudad de Latacunga, segmento al cual está dirigida la investigación para conocer los factores que ha generado la disminución productiva de las pequeñas industrias de calzado.

10.4 Unidad de estudio

La unidad de estudio representa el grupo de involucrados que están relacionados directamente con la investigación, para el trabajo investigativo la unidad objeto de estudio son; los trabajadores y gerentes de las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga.

10.4.1 Población

La población del proyecto está determinado por el nivel de participación y relación con la investigación, por lo tanto la población de estudio son; los trabajadores y propietarios de las microempresas de calzado, Cazado Galarza y Calza Cuba.

Tabla N° 4
Unidad de estudio

N.-	MICROEMPRESAS	TRABAJADORES
1.-	Calzado Galarza	10
2.-	Calza Cuba	12
Total		22

Fuente: Investigación de campo

10.5 Métodos de investigación

Método inductivo

De acuerdo Ruiz R. , (2007)“La inducción se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los

resultados obtenidos de observaciones o experimentos (que se refieren siempre a un número limitado de casos)” (p. 18)

El método inductivo a utilizar en el desarrollo del proyecto permitió determinar las etapas del proceso de producción de calzado, así como también establecer en cual etapa existen mayores dificultades o pérdidas de recursos.

Analítico

Según Torres, 2006) “El método consiste en integrar componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual y luego se integra dichas partes para estudiarlas de manera integral” (p. 78)

A partir de la información obtenida en la presente investigación, este método llevó al esclarecimiento de los aspectos específicos que se producen el no renovar e innovar los procesos productivos de las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga.

10.6 Técnicas de investigación

La observación

Según Sara Benguría, (2010) “la observación, no es una observación improvisada sino todo lo contrario, completamente reflexionada y planificada e intencional, el observador sabrá elegir la técnica que mejor recoja los datos que pretende observar y según la finalidad de la investigación” (p. 8).

Técnica que permitió determinar el problema que atraviesan las microempresas con respecto a la productividad, la observación apporto con la especificación de las causas y efectos de la baja productividad de las microempresas de calzado de Latacunga.

Encuesta

De acuerdo con Cerda H., (2011) “La mayoría de las encuestas que se realizan en las ciencias sociales y humanas son del tipo cerradas o restringidas, ya que como su nombre lo indica, se trata de encuestas que incitan a responder en forma breve y específica las respuestas formuladas” (p. 45).

Con la aplicación de la técnica de la encuesta se recolecta la información de los involucrados con la investigación para luego los datos obtenidos de la población que es objeto de estudio se los analice e intérprete para determinar la percepción sobre la necesidad de un mejoramiento en la producción de calzado de las microempresas.

Según Peláez, (2011), la entrevista: “Es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistado de forma directa. Si se generalizara una entrevista sería una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador / entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación” (p. 2)

Entrevista. –Permite conocer aspectos generales de la relación del personal con su mando directo, cómo percibe el gerente el flujo de trabajo y los puntos de vista de los problemas en el proceso de producción del calzado, la entrevista se la realizó al gerente de las microempresas productoras de calzado de la ciudad de Latacunga.

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

11.1 Entrevista al gerente de la microempresa calza Cuba de la ciudad de Latacunga.

1. ¿La empresa posee la capacidad de satisfacer la necesidad en el mercado latacungueño?

Las microempresas a pesar que cuentan con una cartera de clientes amplia no abastecen o están en la capacidad de producir calzado para toda la población de la ciudad de Latacunga, por lo que los administradores de las microempresas ven con satisfacción en conocer que se puede mejorar la producción para incrementar la productividad y calidad.

2. ¿Los empleados conocen plenamente los sistemas de producción de calzado de la empresa?

El personal encargado de la producción de calzado es un personal que cuenta con la experiencia necesaria para la confección de zapatos de todo tipo, a más que en las fábricas se los ha capacitado para mejorar su desempeño en cada una de las áreas de la producción de calzado.

3. ¿La empresa posee un cronograma de mantenimiento?

Al ser microempresas que se están formando poco a poco aún no existe un plan de mantenimiento estructurado para la maquinaria de las fábricas, las operaciones de mantenimiento las realizan los operadores de las máquinas cuando sucede algún desperfecto.

4. ¿La empresa posee un sistema de selección del personal de producción?

Una ventaja de las microempresas es que su personal va trabajando varios años en cada fábrica y cuando existe la necesidad de contratar personal, la solicitud del puesto se lo realiza a través de los medios escritos locales y luego de un breve entrevista se opta por la contratación de la persona que el gerente establezca que es la más idónea para el puesto de trabajo.

5. ¿La distribución de las áreas de producción son las adecuadas?

Las microempresas no han determinado una distribución técnica de la planta de producción, es decir que la ubicación de las áreas se lo realizó de forma empírica, acorde a las necesidades que se fueron presentando en el desarrollo de las actividades para la fabricación de calzado.

11.2 Entrevista al gerente de la microempresa calzado Galarza de la ciudad de Latacunga.

1. ¿La empresa posee la capacidad de satisfacer la necesidad en el mercado latacungueño?

Mediante el transcurso del tiempo, la microempresa ha obtenido incremento en el área de producción, lo cual se ha visto en la necesidad de adquirir maquinarias para esto se puso en marcha la realización de un presupuesto económico para la obtención del mismo a través de un financiamiento.

2. ¿Los empleados conocen plenamente los sistemas de producción de calzado de la empresa?

El personal de producción está plenamente capacitados en la confección de zapatos, pero sin embargo es importante seguir con capacitaciones continuas en procesos innovadores para así cumplir a cabalidad las necesidades del mercado con nuevos diseños, calidad del producto y servicio al cliente.

3. ¿La empresa posee un cronograma de mantenimiento?

La microempresa aún no cuenta con un cronograma de mantenimiento para las maquinarias de la fábrica, el mantenimiento se lo da cuando hay algún desperfecto en la maquinas, esto se lo realiza con un técnico de confianza, en donde se pierde tiempo y recursos porque la maquinas dejan de producir hasta que esta se repare.

4. ¿La empresa posee un sistema de selección del personal de producción?

Para la selección de personal, la decisión lo toma el gerente, lo más importante es que la persona interesada tenga experiencia en el área solicitada para así no tardarse en la selección del mismo, el referente para la contratación es el nivel de conocimiento que el aspirante tiene en la actividad de confección de calzado.

5. ¿La distribución de las áreas de producción son las adecuadas?

Las áreas de producción se encuentran distribuida acorde a las necesidades que con el pasar del tiempo se fue necesitados, esto se lo realizó con el fin que el personal se sienta a gusto y cómodo en su puesto de trabajo, a pesar de algunos espacios que hacen falta para el flujo del proceso de producción.

Análisis e interpretación de la encuesta a los trabajadores de la empresa

PREGUNTA 1

¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?

Tabla N° 5
Tiempo en la empresa

		¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de un año	3	13,6	13,6	13,6
	1 a 3 años	3	13,6	13,6	27,3
	4 a 5 años	3	13,6	13,6	40,9
	5 en adelante	13	59,1	59,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 2: Tiempo en la empresa



Fuente: Microempresas

Análisis e interpretación

La mayoría del personal encuestado menciona que trabajando 5 años adelante en las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga, lo que indica que el personal cuenta con la experiencia necesaria para la elaboración de calzado de todo tipo, también esto representa una fortaleza de los negocio porque no existe rotación del personal lo que garantiza que existe satisfacción por las actividades que realiza el personal.

PREGUNTA 2

¿En qué puesto de trabajo usted labora?

Tabla N° 6
Puesto de trabajo

		¿En qué puesto de trabajo usted labora?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Formado	3	13,6	13,6	13,6
	Montado	3	13,6	13,6	27,3
	Aparado	5	22,7	22,7	50,0
	Acabado	5	22,7	22,7	72,7
	Pigmentado	3	13,6	13,6	86,4
	Terminado	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 3: Puesto de trabajo



Fuente: Microempresas

Análisis e interpretación

El 22.73% de los trabajadores de las microempresas labora en las áreas de aparado y acabado, un 13.64% mencionan que trabajan en las áreas de formado, montado, pigmentado y terminado.-La áreas con mayoría de personal o en los que mayor demanda de trabajadores en las microempresas son las áreas de aparado y acabado. Lo que demuestra que son las áreas que se deben controlar en los que respecta a calidad y desempeño del trabajo, las microempresas deberán determinar las condiciones laborales idóneas para la producción de calzado.

PREGUNTA 3

¿Usted cuenta con el espacio necesario en su puesto de trabajo para realizar las actividades adecuadamente?

Tabla N° 7

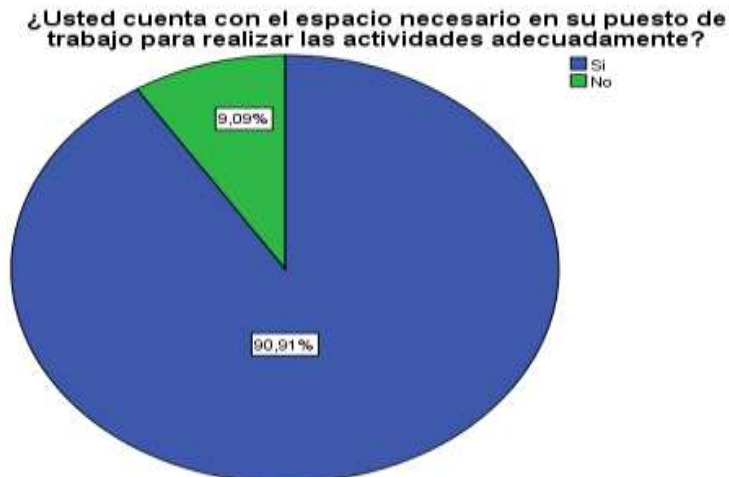
Espacio necesario

¿Usted cuenta con el espacio necesario en su puesto de trabajo para realizar las actividades adecuadamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	20	90,9	90,9	90,9
No	2	9,1	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 4: Espacio necesario



Fuente: Microempresas

Análisis e interpretación

Para el 90.91% de los trabajadores menciona que las condiciones del área de trabajo son adecuadas para la fabricación de calzado, un 9.09% indica que no existe las condiciones adecuadas en sus áreas de trabajo.- Las microempresas según la mayoría de los trabajadores si cuenta con las áreas y espacios necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales. Los que indica que para el mejoramiento de los tiempos de producción y que las fábricas sean más funcionales es necesaria una destrucción técnica de las aéreas de trabajo, además de determinar el flujo de los procesos de confección del calzado.

PREGUNTA 4

¿Las herramientas que utiliza en sus actividades se encuentran en buen estado?

Tabla N° 8

Herramientas en buen estado

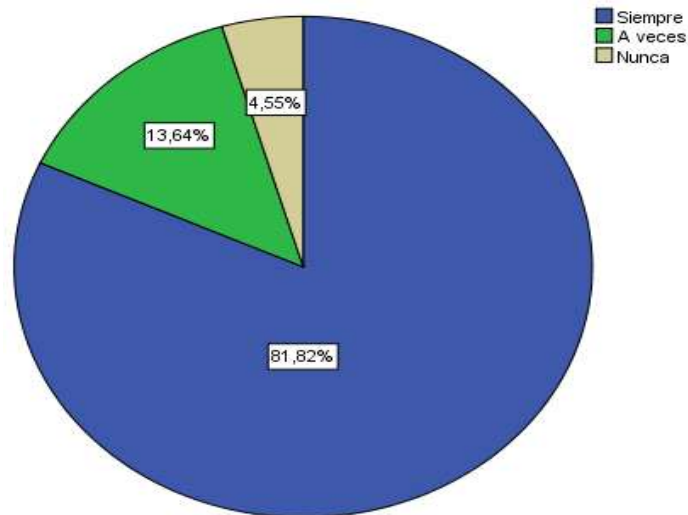
¿Las herramientas que utiliza en sus actividades se encuentran en buen estado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	18	81,8	81,8	81,8
A veces	3	13,6	13,6	95,5
Nunca	1	4,5	4,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 5: Herramientas en buen estado

¿Las herramientas que utiliza en sus actividades se encuentran en buen estado?



Fuente: Microempresas

Análisis e interpretación

Un 81.82% de los trabajadores indica que siempre las herramientas están en buen estado, el 13.64% menciona que a veces y el 4.55% manifiesta que nunca las herramientas están en buen estado.- Para gran parte de los trabajadores de las microempresas, herramientas está en buen estado para la fabricación de calzado. Lo significa que las fábricas cuentan con las herramientas necesarias y están en las condiciones idóneas para la producción de calzado, es necesario que los trabajadores revisen los materiales y los equipos antes de la producción de los zapatos.

PREGUNTA 5

¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa para su puesto de trabajo?

Tabla N° 9

Capacitación del área de trabajo

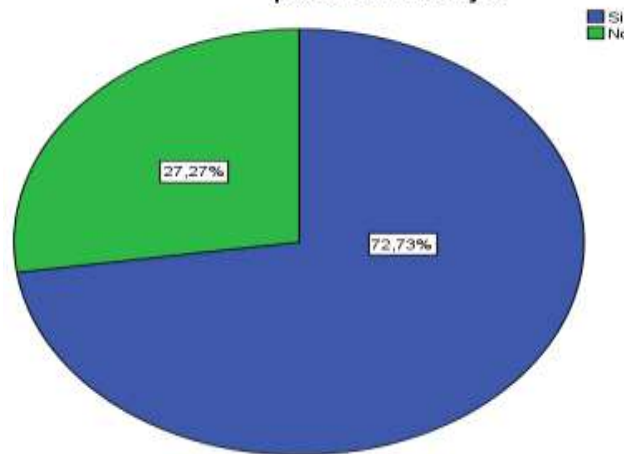
¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa para su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	16	72,7	72,7	72,7
	No	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 6: Capacitación del área de trabajo

¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa para su puesto de trabajo?



Fuente: Microempresas

Análisis e interpretación

El 72.73% de los trabajadores encuestados mencionan que si han recibido una capacitación por parte de la fábrica, un 27.27% indica que no le han dado ningún tipo de capacitación durante el tiempo que labora en la microempresa.- Los trabajadores de las microempresas de elaboración de calzado en gran parte se encuentran capacitados por las fábricas. Lo que demuestra que los gerentes de las organizaciones están conscientes de la necesidad que el personal se capacite para una producción eficiente y de calidad. Las microempresas deberán seguir con las capacitaciones al personal sobre técnicas y nuevos procesos para la elaboración de calzado.

PREGUNTA 6

¿Realiza inspecciones de la maquinaria antes de iniciar la jornada laboral?

Tabla N° 10
Inspección de la maquinaria

¿Realiza inspecciones de la maquinaria antes de iniciar la jornada laboral?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	86,4	86,4	86,4
	No	3	13,6	13,6	100,0
Total		22	100,0	100,0	

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 7: Inspección de la maquinaria



Fuente: Microempresas

Análisis e interpretación

La inspección de la maquinaria para el 86.36% de los trabajadores indican que si lo realizan, un 13.64% manifiesta que no se realiza inspección alguna de la maquinaria antes de iniciar a trabajar.- La mayor parte de los empleados si realiza una inspección previa de la maquinaria antes de empezar con las actividades laborales, a pesar que la maquinaria que las microempresas poseen no demandan mayor inspección, ellos están consiente de realizar esa revisión diaria. Los trabajadores de las fábricas de calzado de la ciudad de Latacunga conocen la necesidad de inspeccionar la maquinaria, por lo tanto es recomendable que se desarrolle un plan de mantenimiento preventivo.

PREGUNTA 7

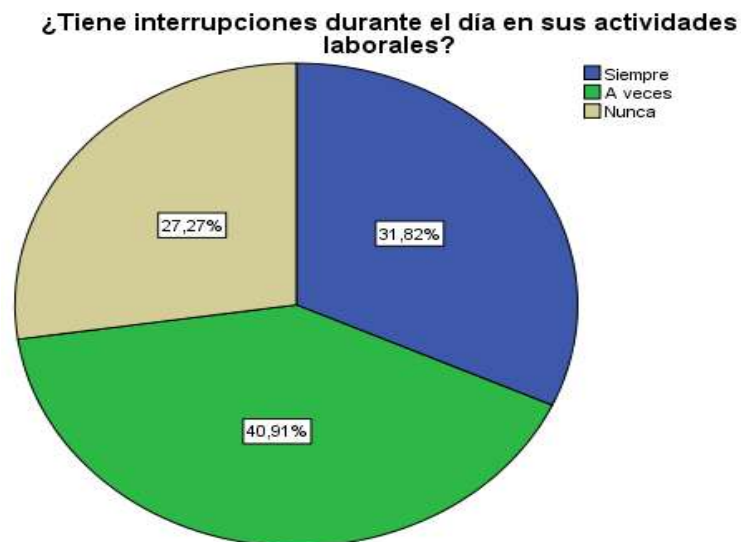
¿Tiene interrupciones durante el día en sus actividades laborales?

Tabla N° 11
Interrupciones laborales

		¿Tiene interrupciones durante el día en sus actividades laborales?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	7	31,8	31,8	31,8
	A veces	9	40,9	40,9	72,7
	Nunca	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 8: Interrupciones laborales



Fuente: Microempresas

Análisis e interpretación

El 40.91% de los trabajadores mencionan que a veces son interrumpidas sus actividades en el día, un 31.82% indica que siempre sus actividades se ven suspendidas, y tan solo el 27.27% manifiesta que nunca se los interrumpe en sus labores.- En las áreas dentro del proceso de producción de calzado, una gran parte de empleados mencionan que sus actividades se ven interrumpidas por algún motivo, esto se debe porque en la microempresas no están diseñados los flujos de los procesos, lo que causa interrupciones porque los trabajadores realizan varias actividades y esto les genera paras.

PREGUNTA 8

¿Cree que la distribución de la empresa es la adecuada para la producción de calzado?

Tabla N° 12

Distribución de la empresa

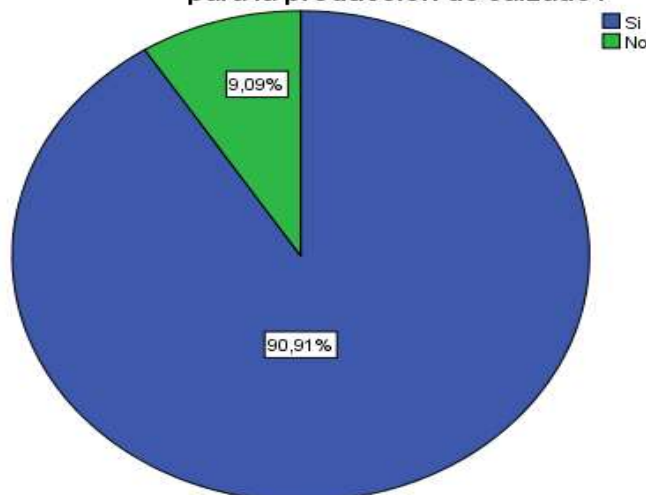
¿Cree que la distribución de la empresa es la adecuada para la producción de calzado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	20	90,9	90,9	90,9
No	2	9,1	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 9: Distribución de la empresa

¿Cree que la distribución de la empresa es la adecuada para la producción de calzado?



Fuente: Microempresas

Análisis e interpretación

De los trabajadores encuestados el 90.91% menciona que la distribución de las fábricas de calzado es la adecuada, tan solo para un 9.09% la forma que están distribuidas las áreas de la planta de producción no es adecuada.- La distribución de las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga es la adecuada según la mayoría de trabajadores. Según la percepción de los empleados de la fábrica cuenta con una buena distribución de las áreas de trabajo. Lo que indica que los trabajadores están conformes con sus puestos de trabajo. Es necesario realizar unos ajustes en la distribución de la planta de producción para mejorar los tiempos de elaboración de calzado.

PREGUNTA 9

¿Existe inspección de calidad en su área de trabajo?

Tabla N° 13

Calidad en el trabajo

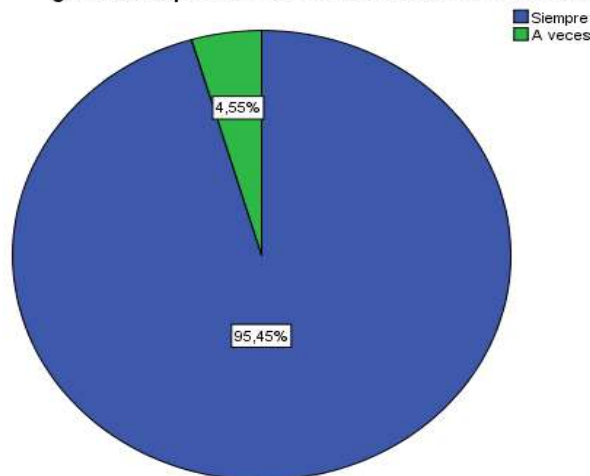
¿Existe inspección de calidad en su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	21	95,5	95,5	95,5
	A veces	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 10: Calidad en el trabajo

¿Existe inspección de calidad en su área de trabajo?



Fuente: Microempresas

Análisis e interpretación

Un 95.45% de los trabajadores de las microempresas expresa que siempre existe un inspección de la calidad del producto, el 4.55% en cambio indica que a veces hay una inspección en el área de trabajo.- La mayoría de empleados de las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga indican que siempre existe una inspección de la calidad en cada área de trabajo para la elaboración de un producto de calidad. Lo que demuestra que existe un control en la microempresas en cada área de trabajo en el proceso de producción de calzado. En necesario seguir con el control de la calidad del procedimiento de fabricación del zapato, con el objetivo de proporcionar un producto de buenas características a los consumidores laticungueños.

PREGUNTA 10

¿Cuenta con la materia prima necesaria para realizar sus actividades?

Tabla N° 14
Materia prima

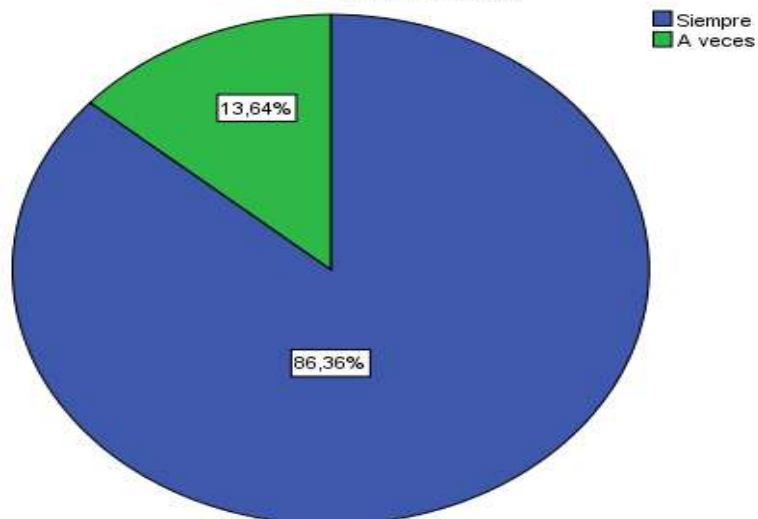
¿Cuenta con la materia prima necesaria para realizar sus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	19	86,4	86,4	86,4
	A veces	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 11: Materia prima

¿Cuenta con la materia prima necesaria para realizar sus actividades?



Fuente: Microempresas

Análisis e interpretación

El 86.36% de los empleados de las microempresas de calzado indican que siempre se cuenta con la materia prima adecuada y en las cantidades optimas, un 13.64% menciona que a veces no han contado con la materia prima para la elaboración de calzado.- Los trabajadores en su gran mayoría opinan que la fábrica si cuenta con el inventario necesario para la producción de calzado, ya que ellos no han tenido que para la fabricación por la falta de materia prima. Lo que indica que los administradores han contratado a los proveedores necesarios para el abastecimiento de la materia prima adecuada y en la cantidad necesaria para el nivel de producción que tiene las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga.

PREGUNTA 11

¿Estaría usted de acuerdo que el benchmarking ayudaría a mejorar la producción de la empresa?

Tabla N° 15

Producto de la empresa

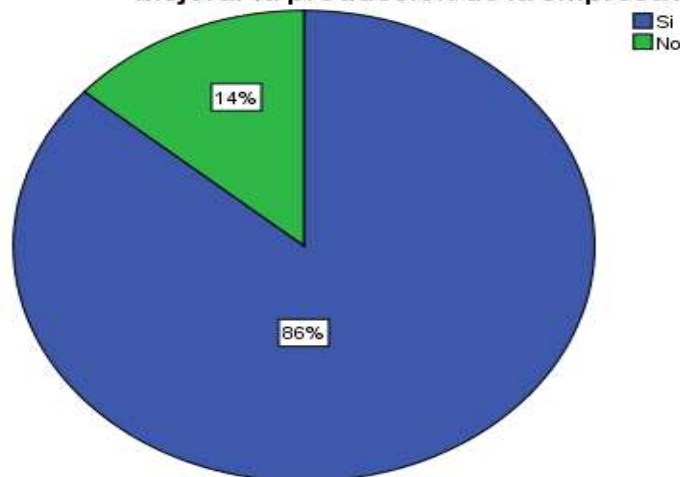
¿Estaría usted de acuerdo que el benchmarking ayudaría a mejorar la producción de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	86,4	86,4	86,4
	No	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 12: Materia prima

¿Estaría usted de acuerdo que el bechmarking ayudaria a mejorar la produccion de la empresa?



Fuente: Microempresas

Análisis e interpretación

El 86% de los trabajadores de las pequeñas empresa de calzado indican que si es necesario la aplicación del benchmarking para el área de producción de calzado y tan solo un 14% menciona que no es conveniente la aplicación del benchmarking.- Lo que indica que para la mayoría de los trabajadores de las microempresas productoras de calzado la aplicación del benchmarking es necesaria. Lo que demuestra que el proyecto del benchmarking para este tipo de pequeñas empresa es factible y beneficioso.

11.3 Análisis del checklist del proceso de producción de las microempresas de calzado

El listado de cotejo aplicado a las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga, permitió conocer los procesos con lo que cuentan las fábricas, además se denotará las falencias que estas organizaciones están sobrellevando al producir calzado.

- La representación es para Empresa 1: para el microempresa Calzado Galarza
- La representación es para Empresa 2: para el microempresa Calza Cuba

La calificación es:

- Si= a calificación 1
- No= a calificación 2

Área de formado

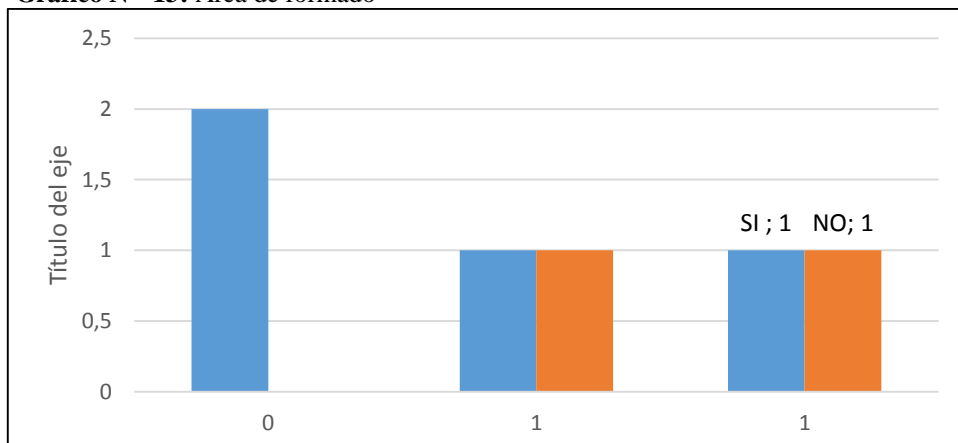
En el área de formado es la encargada del cortado del cueros, así como el diseño del modelos de calzado a confeccionarse.

Tabla N° 16
Área de formado

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		TOTAL
	SI	NO	SI	NO	
PREGUNTA 1	X		X		2
PREGUNTA 2	X			X	2
PREGUNTA 3	X			X	2

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 13: Área de formado



Fuente: Microempresas

En el área de formado la fábrica que tiene inconvenientes es Calza Cuba, los administradores de esta microempresa debe poner más interés en lo que respecta al área de mencionada por lo que las herramientas en gran parte de ellas se encuentra en mal estado. En lo que respecta a Calzado Galarza cuenta con los requerimientos necesarios para la elaboración de calzado.

Área de montado

En el proceso de montado, las actividades que realizan son; el montaje de las plantillas en las horas, el revestimiento de la suela, el cocido de la piezas y apuntalado del taco en la horma.

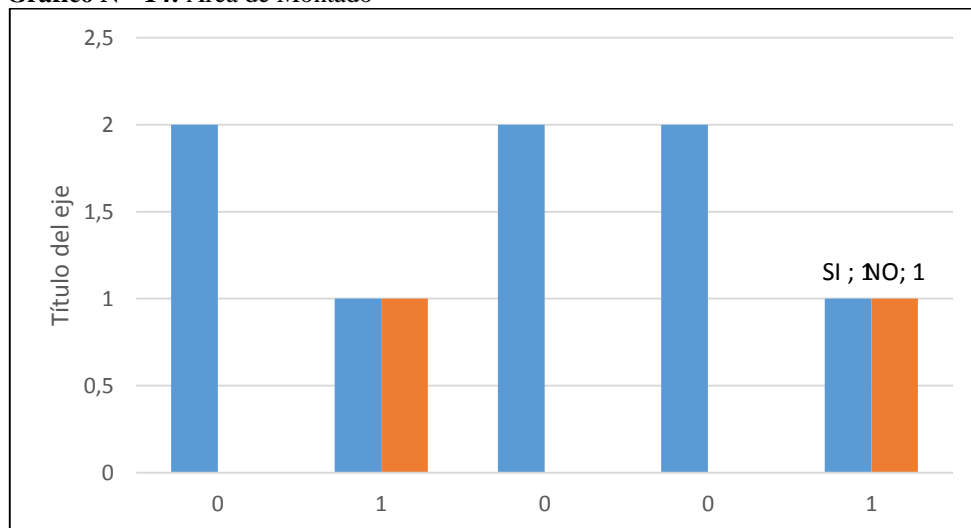
Tabla N° 17

Área de montado

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		TOTAL
	SI	NO	SI	NO	
PREGUNTA 1	X		X		2
PREGUNTA 2	X			X	2
PREGUNTA 3	X		X		2
PREGUNTA 4	X		X		2
PREGUNTA 5	X			X	2

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 14: Área de Montado



Fuente: Microempresas

La microempresa de calzado Calza Cuba es la que en esta área también presenta algunos inconvenientes, los fallos están en la acumulación de los materiales e insumos que presenta la fábrica, también existe problemas con la incorrecta utilización de los equipos de protección

personal (EPP.), el uso de mascarillas y tapones auditivos. El personal de la Calzado Galarza conoce la utilización correcta de los EPP.

Área de acabado

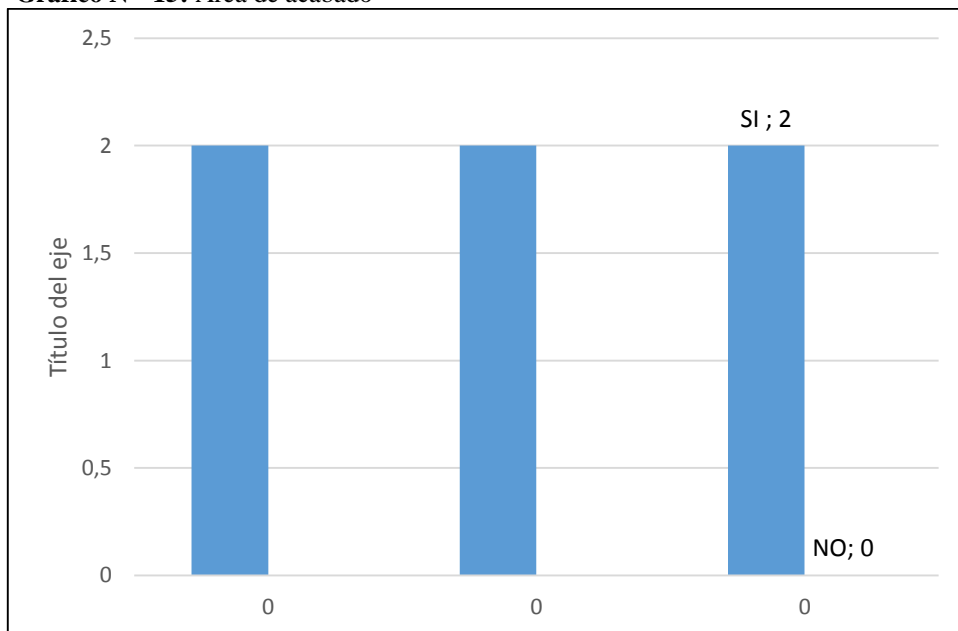
El área de acabado permite la conformación del calzado en su totalidad, por lo tanto se eliminan residuos de hilo, pega y agujas, para dejar el calzado libre de sobrantes de materiales que impidan dar el pigmentado o color del zapato.

Tabla N° 18
Área de acabado

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		TOTAL
	SI	NO	SI	NO	
PREGUNTA 1	X		X		2
PREGUNTA 2	X		X		2
PREGUNTA 3	X		X		2

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 15: Área de acabado



Fuente: Microempresas

Las microempresas de calzado en el área de acabado no manifiestan complicación debido a que si cuentan con un control de calidad y de residuos de materiales que se hayan quedado de los procesos anteriores. Los trabajadores cumplen con la revisión minuciosa y el área cuenta con el espacio suficiente para la maquinaria, el flujo de trabajo es continuo, el tratamiento y la

supervisión de los desperdicios de materiales se lo realiza constantemente, y el área está limpia para la acumulación de los pares de zapato terminados.

Área de pigmentado

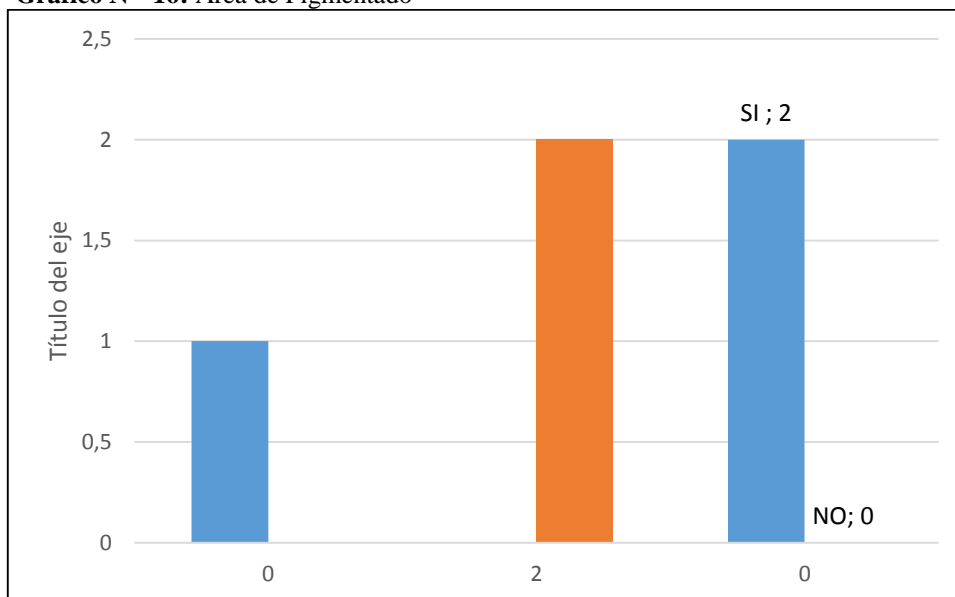
Dentro de esta área el calzado pasa un proceso de coloración dependiendo el tipo de calzado que las microempresas estén elaborando y acorde al pedido realizado por el cliente.

Tabla N° 19
Área de acabado

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		TOTAL
	SI	NO	SI	NO	
PREGUNTA 1	X			X	2
PREGUNTA 2		X		X	2
PREGUNTA 3	X		X		2

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 16: Área de Pigmentado



Fuente: Microempresas

En el pigmentado las fábricas de calzado de la ciudad de Latacunga tiene varios inconvenientes, siendo el tratamiento de los desechos de la utilización de pintura y sus disolventes que no hay un tratamiento apropiado, en Calza Cuba existe una afectación más que es la escasa ventilación que el área de pigmentado tiene, lo que puede generar enfermedades respiratorias en el personal que trabaja en esas condiciones inadecuada de trabajo.

Área de empackado

En el área de empackado se determina la media de la caja de cartón para el producto, además el calzado una vez dentro de las caja es recubierto con un hoja de papel que envite el rose entre las piezas de calzado y que esto genere rayones. Luego cada caja es numerada y trasladada a la bodega.

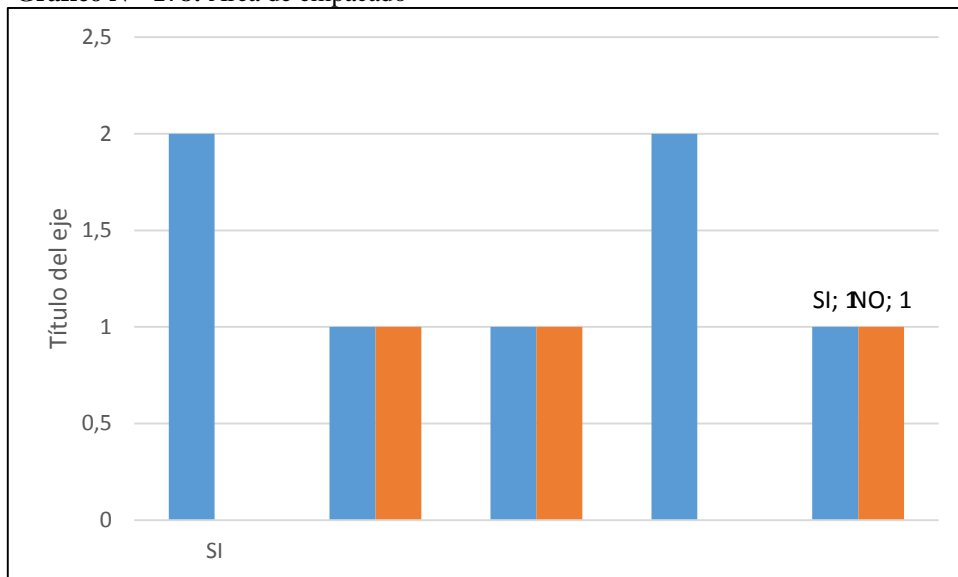
Tabla N° 20

Área de empackado

	EMPRESA 1		EMPRESA 2		TOTAL
	SI	NO	SI	NO	
PREGUNTA 1	X		X		2
PREGUNTA 2	X			X	2
PREGUNTA 3	X			X	2
PREGUNTA 4	X		X		2
PREGUNTA 5	X			X	2

Fuente: Microempresas

Gráfico N° 178: Área de empackado



Fuente: Microempresas

La fábrica Calza Cuba en esta área es la que tiene mayores inconvenientes, porque el tamaño de las cajas de empaque son muy pequeñas para el calzado de hombre, no cuenta con un control del inventario que se produce y vende, por lo que un sistema de inventario de producto terminado es necesario para esta fábrica de calzado. Calzado Galarza en esta área lleva muy bien su control de ingreso y salida de la mercadería

Planteamiento de benchmarking para las microempresas de calzado en la ciudad de Latacunga

Análisis de la línea de producción

Distribución actual

Para el desarrollo del proyecto se toma en cuenta las distribuciones actuales de las empresa de calzado, de esta manera se puede identificar como realizan el proceso de producción.

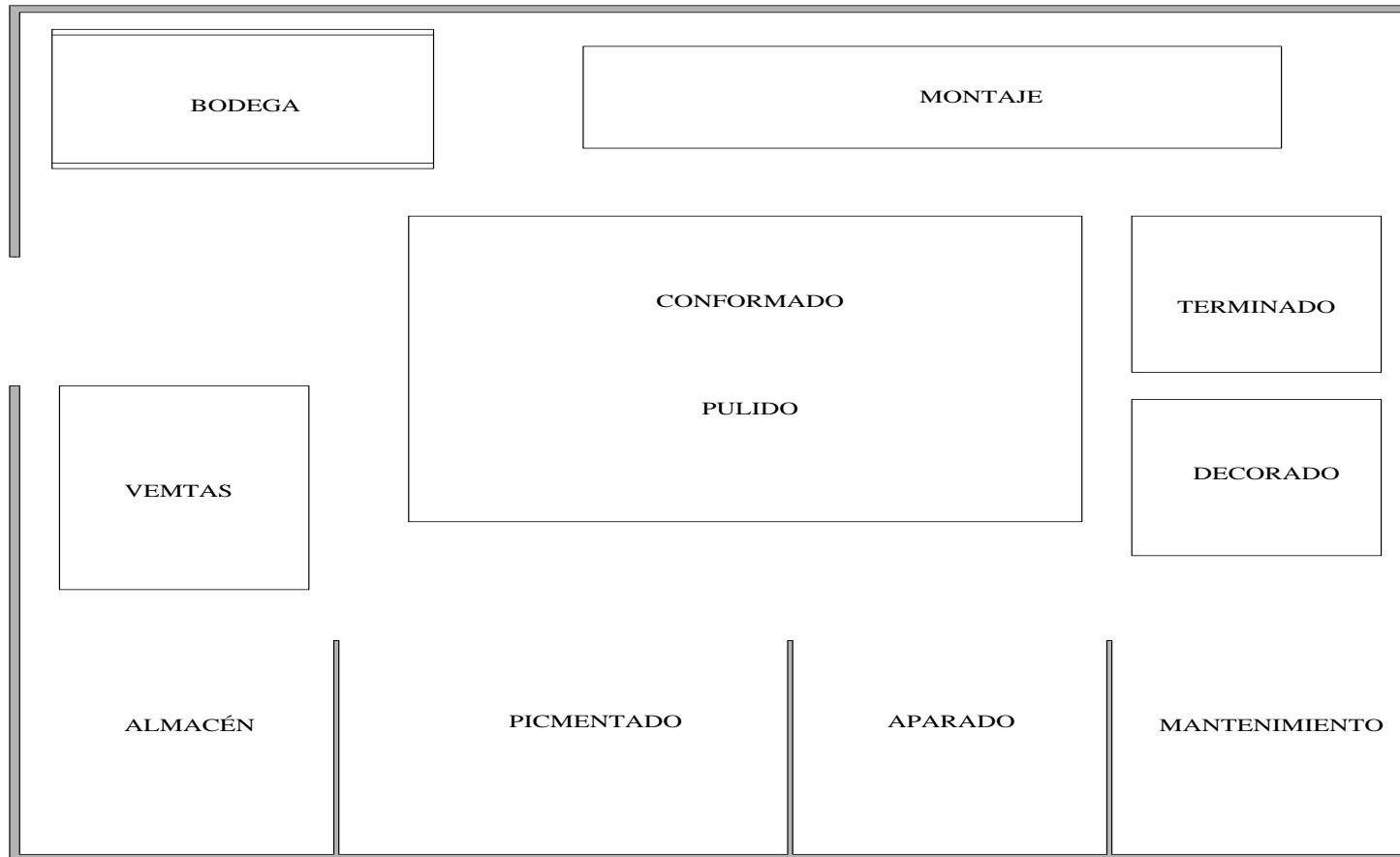
Las empresas de calzado “Galarza” y “Calza Cuba” cuentan con diferentes áreas de trabajo, ambas tienen el mismo procedimiento de productivo pero las plantas están distribuidas de distinta manera, las dos empresas mencionadas tienen las siguientes áreas:

- Área de Matrices
- Área de Corte
- Área de Desbastado
- Área de Aparado
- Área de Conformado
- Área de Pulido
- Área de Montaje
- Área de Terminado

Cada una de las áreas de trabajo desarrolla sus actividades de elaboración de calzado adecuadamente, pero no se encuentran bien distribuidas lo que complica al momento de producir los zapatos, las dos empresas no cuentan con una distribución adecuada lo que ocasiona que el proceso de producción no sea eficiente, a continuación se presenta las áreas de trabajo actuales de la empresa en la que se nota que no se encuentran en secuencia y toca realizar acciones y transportes innecesarios que retrasan la normal producción.

Gráfico N° 18: Distribución actual de la empresa Galarza

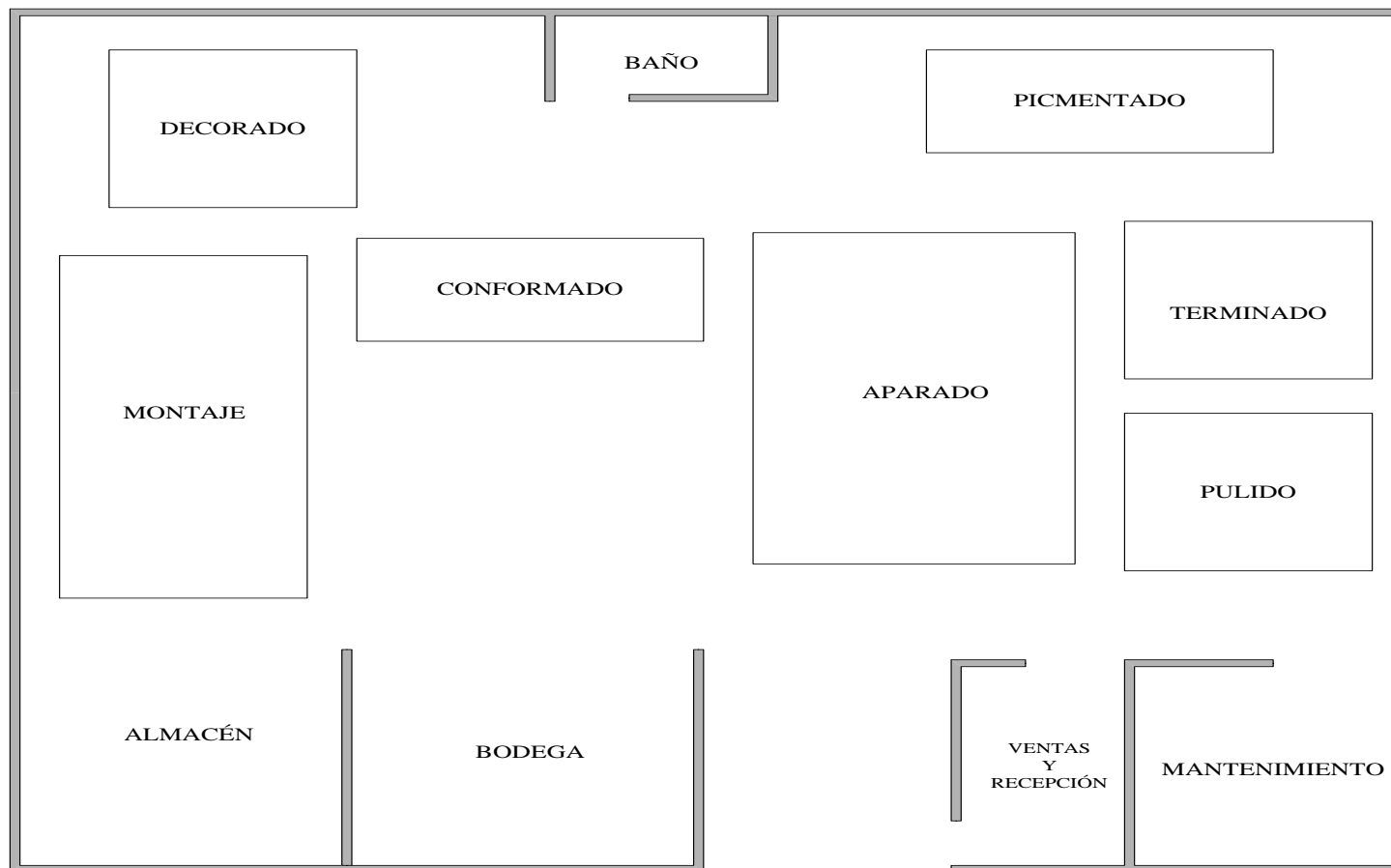
Distribución actual de la empresa de calzado “Galarza”



Fuente: Empresa de Calzado Galarza

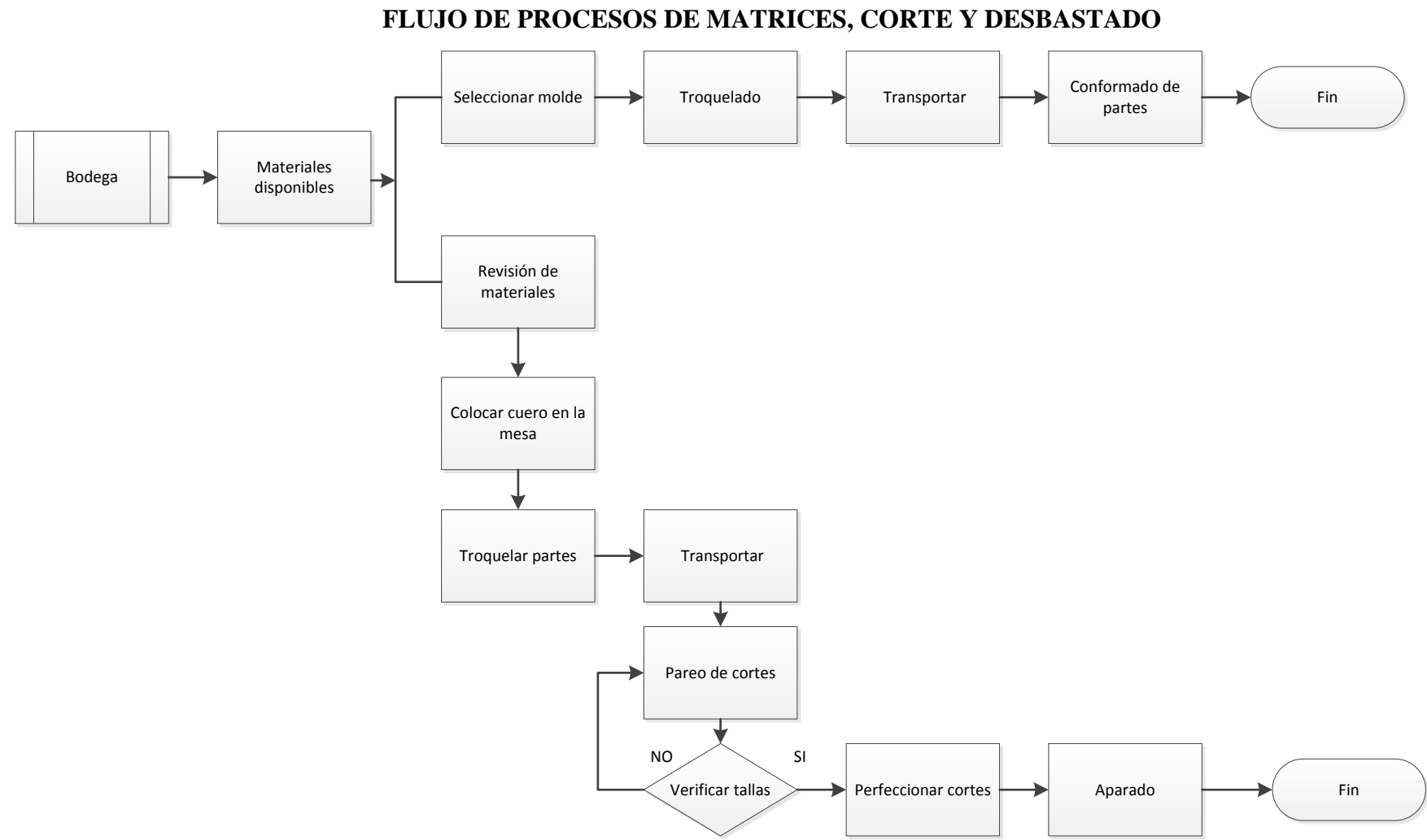
Gráfico N° 19: Distribución actual de la empresa calza cuba

Distribución actual de la empresa de calzado “Calza Cuba”



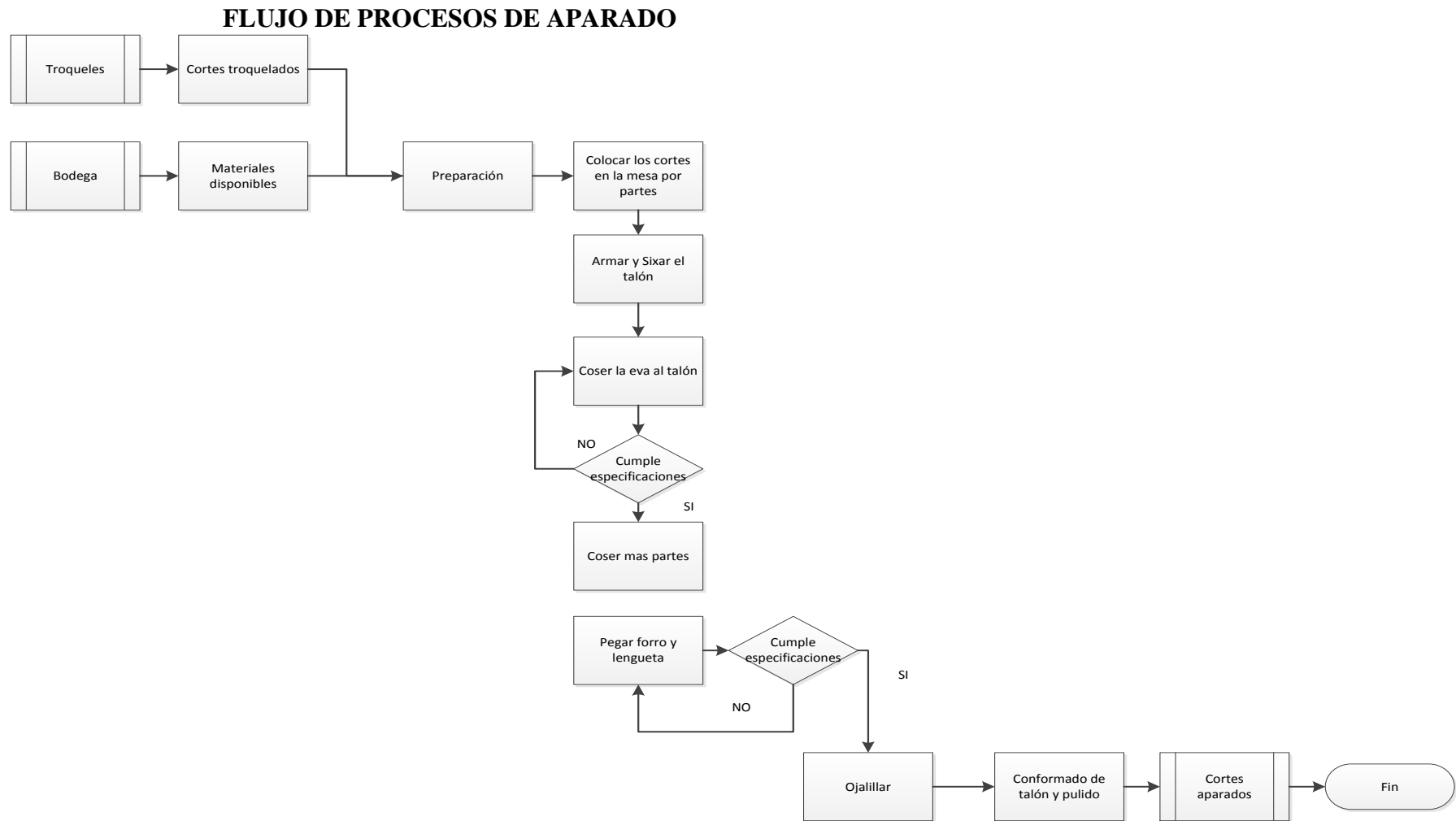
Fuente: Empresa de Calza Cuba

Gráfico N° 20: Flujo de procesos de matrices, corte y desbastado



Fuente: microempresas

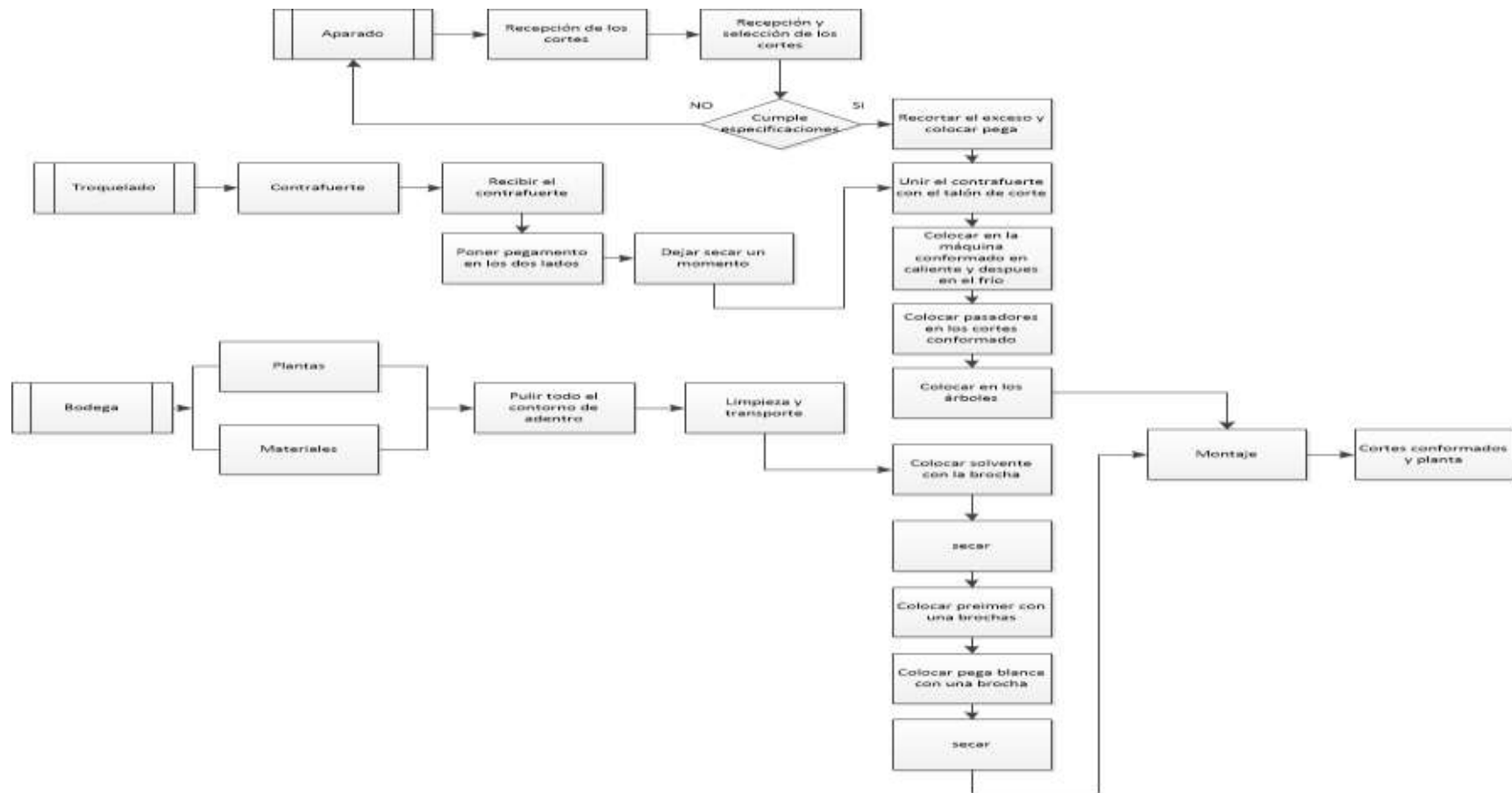
Gráfico N° 21: Flujo de procesos de aparado



Fuente: Microempresas

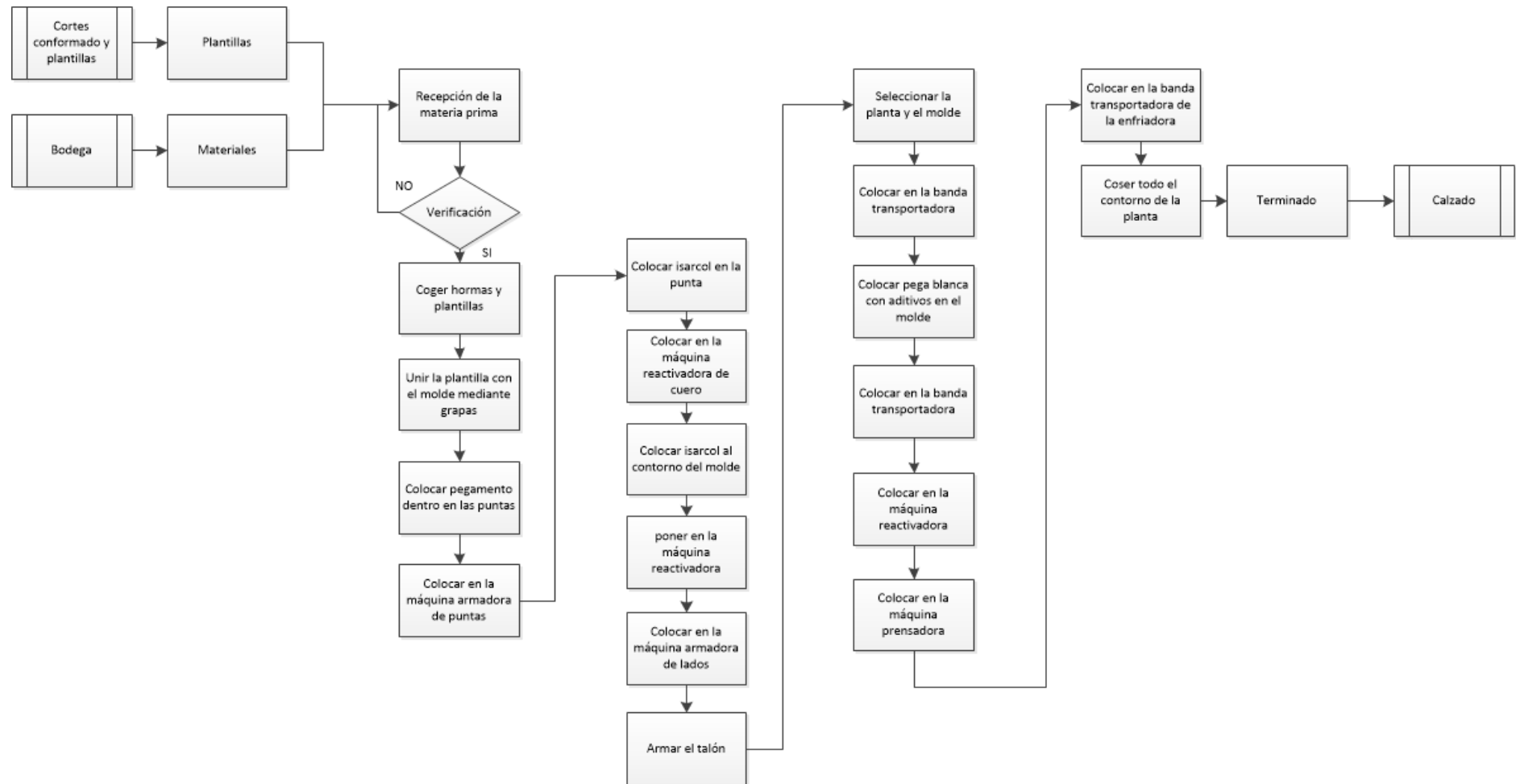
Gráfico N° 22: Flujo de procesos de conformado y pulido

FLUJO DE PROCESOS DE CONFORMADO Y PULIDO



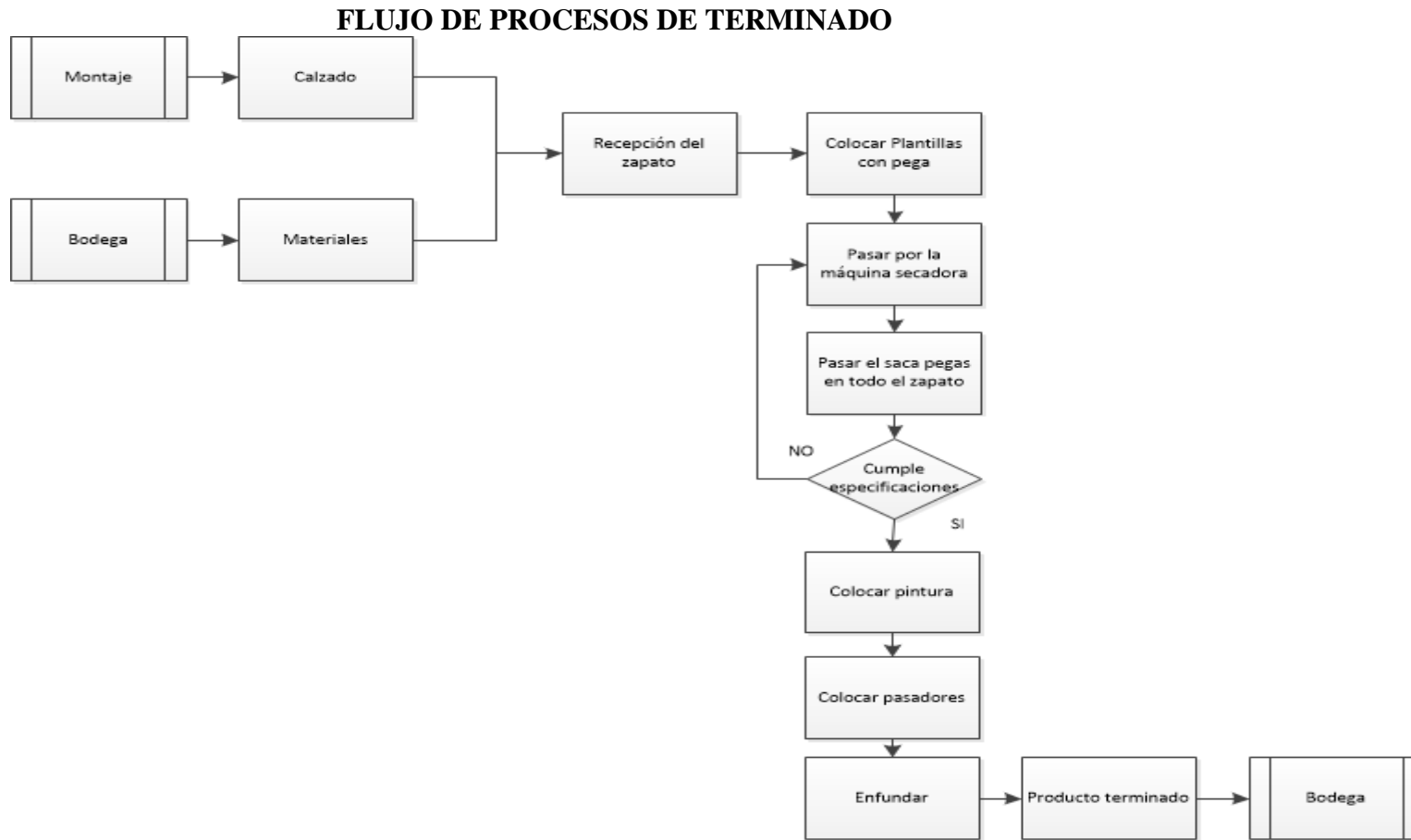
Fuente: Microempresas

Gráfico N° 23: Flujo de procesos de montaje



Fuente: Microempresas

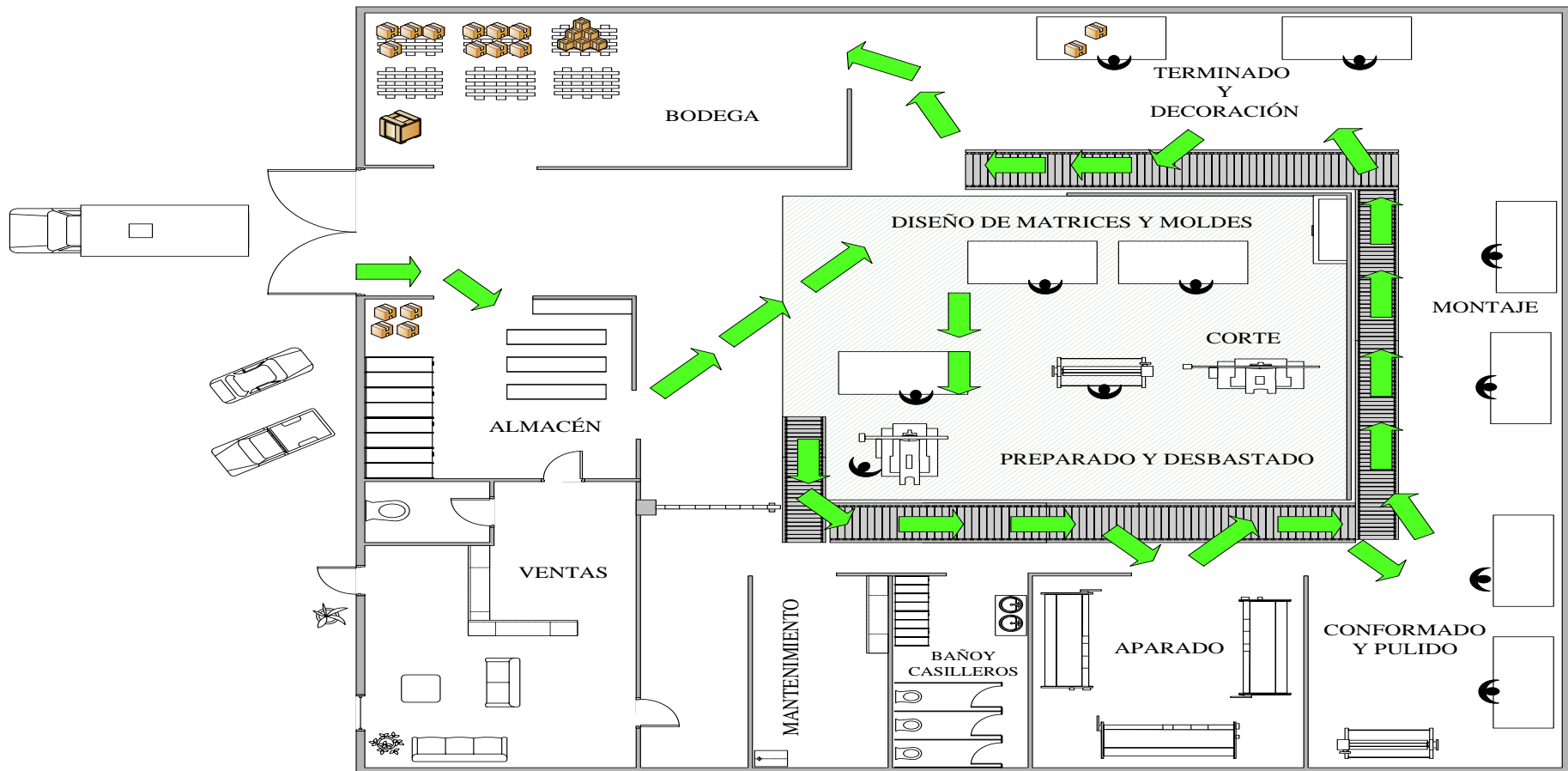
Gráfico N° 24: Flujo de procesos determinado



Fuente: Microempresas

Gráfico N° 25: Propuesta de la distribución de la planta para las microempresas de calzado

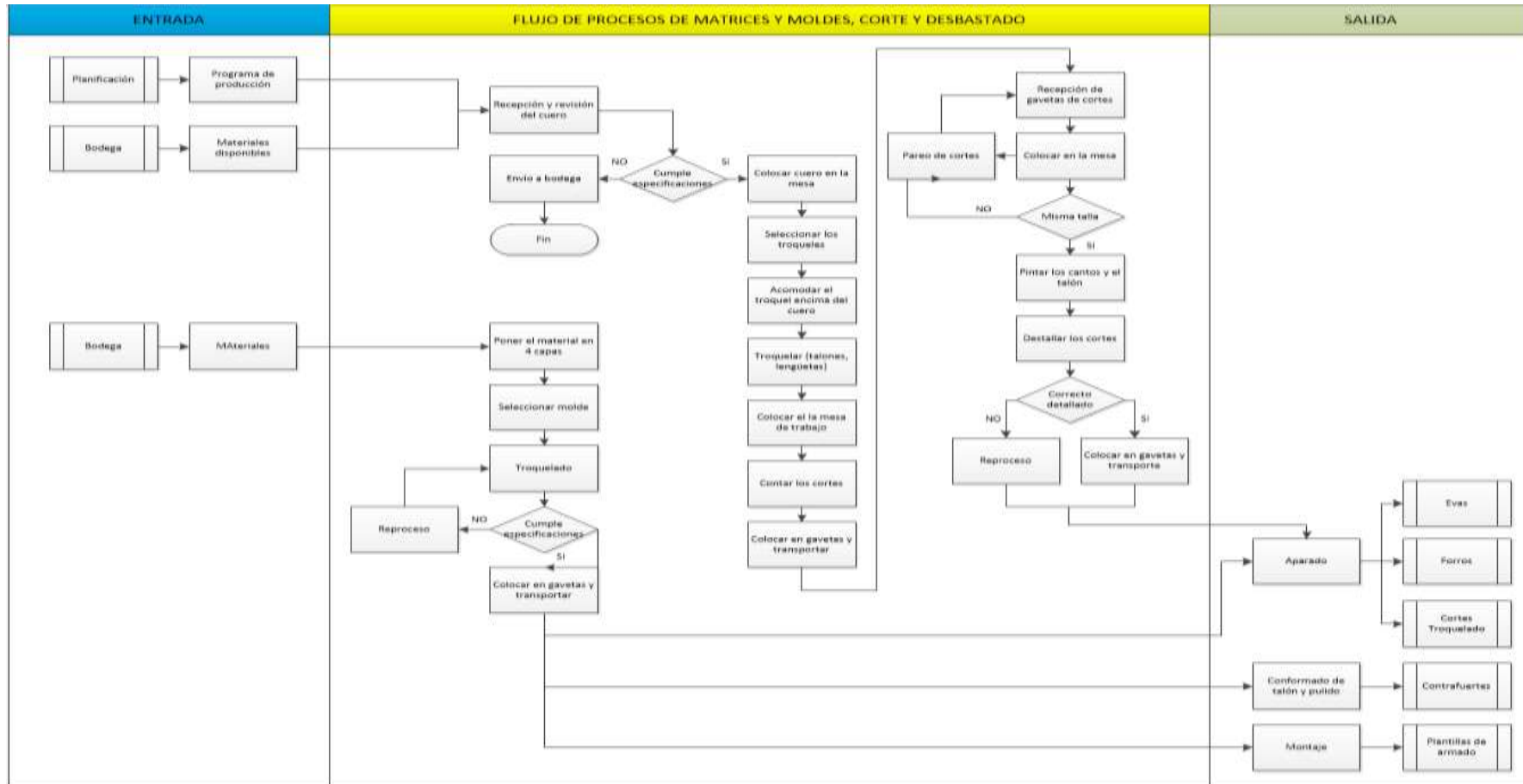
PROPUESTA DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA PARA LAS MICROEMPRESAS DE CALZADO



Fuente: Microempresas

Gráfico N° 26: Propuesta del proceso de matrices, moldeado y desbastado

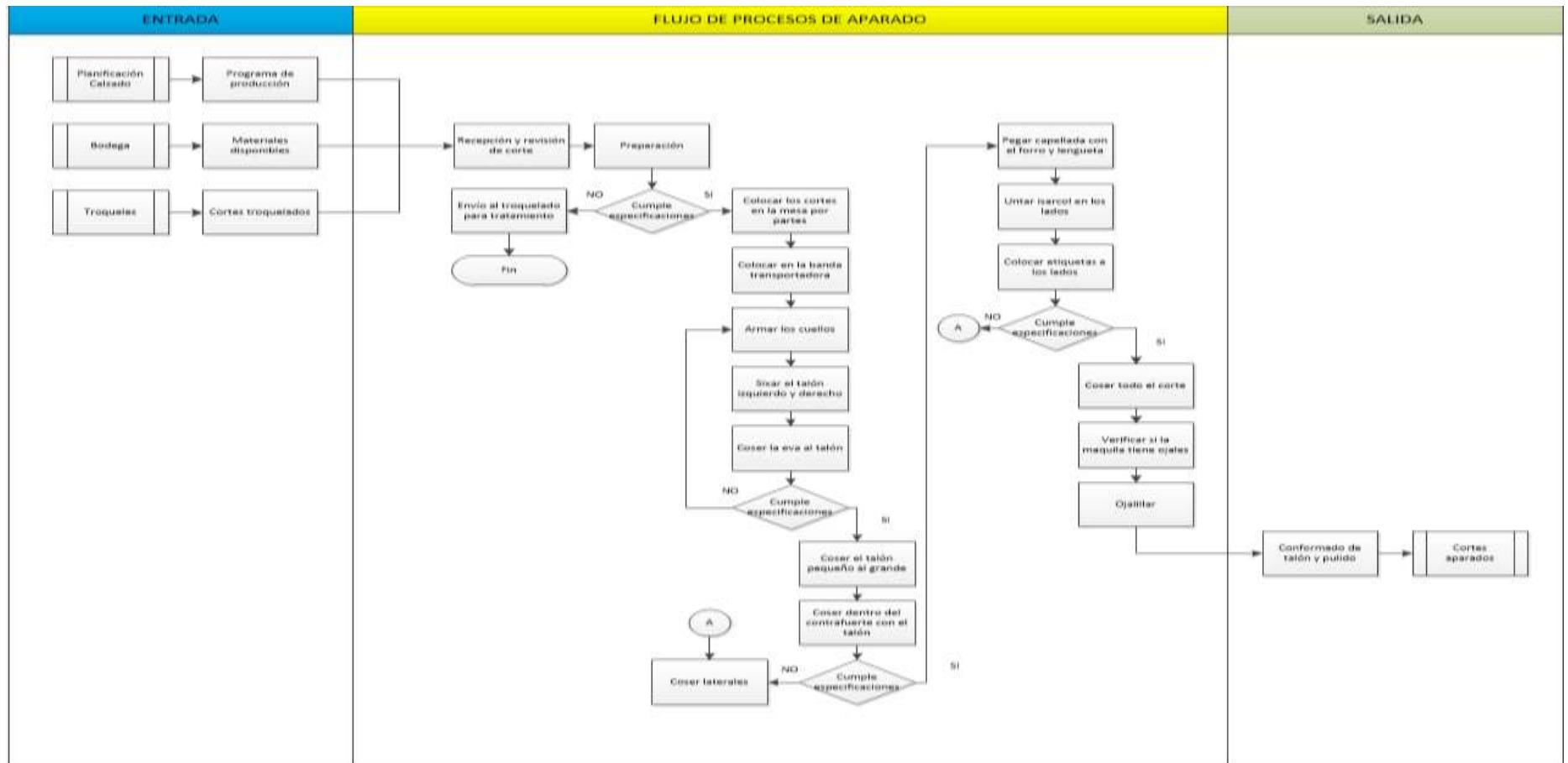
PROPUESTA DEL PROCESO DE MATRICES, MOLDEADO Y DEBASTADO



Fuente: Microempresas

Gráfico N° 27: Propuesta del proceso de aparado

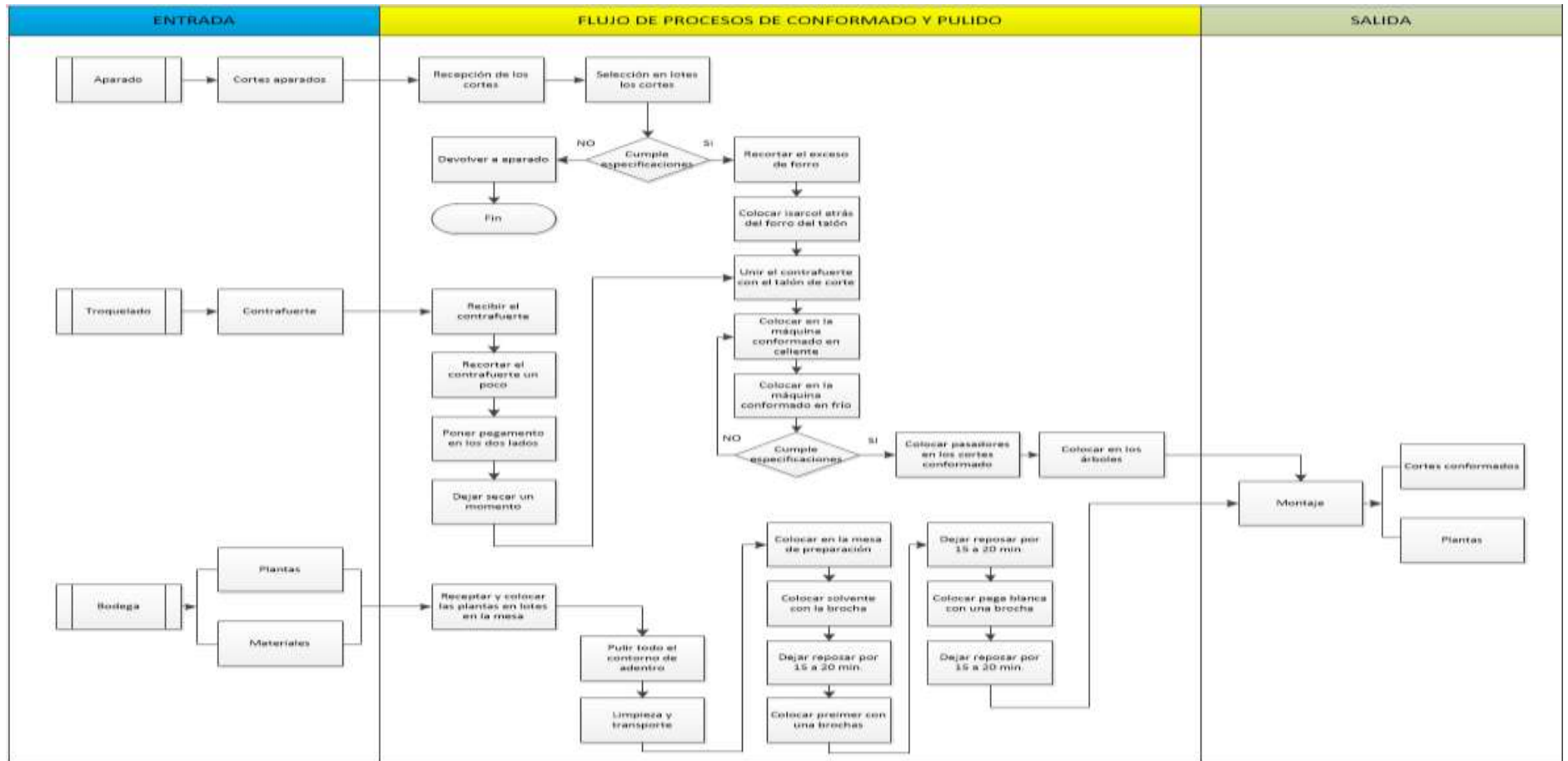
PROPUESTA DEL PROCESO DE APARADO



Fuente: Microempresas

Gráfico N° 28: Propuesta del proceso de conformado y pulido

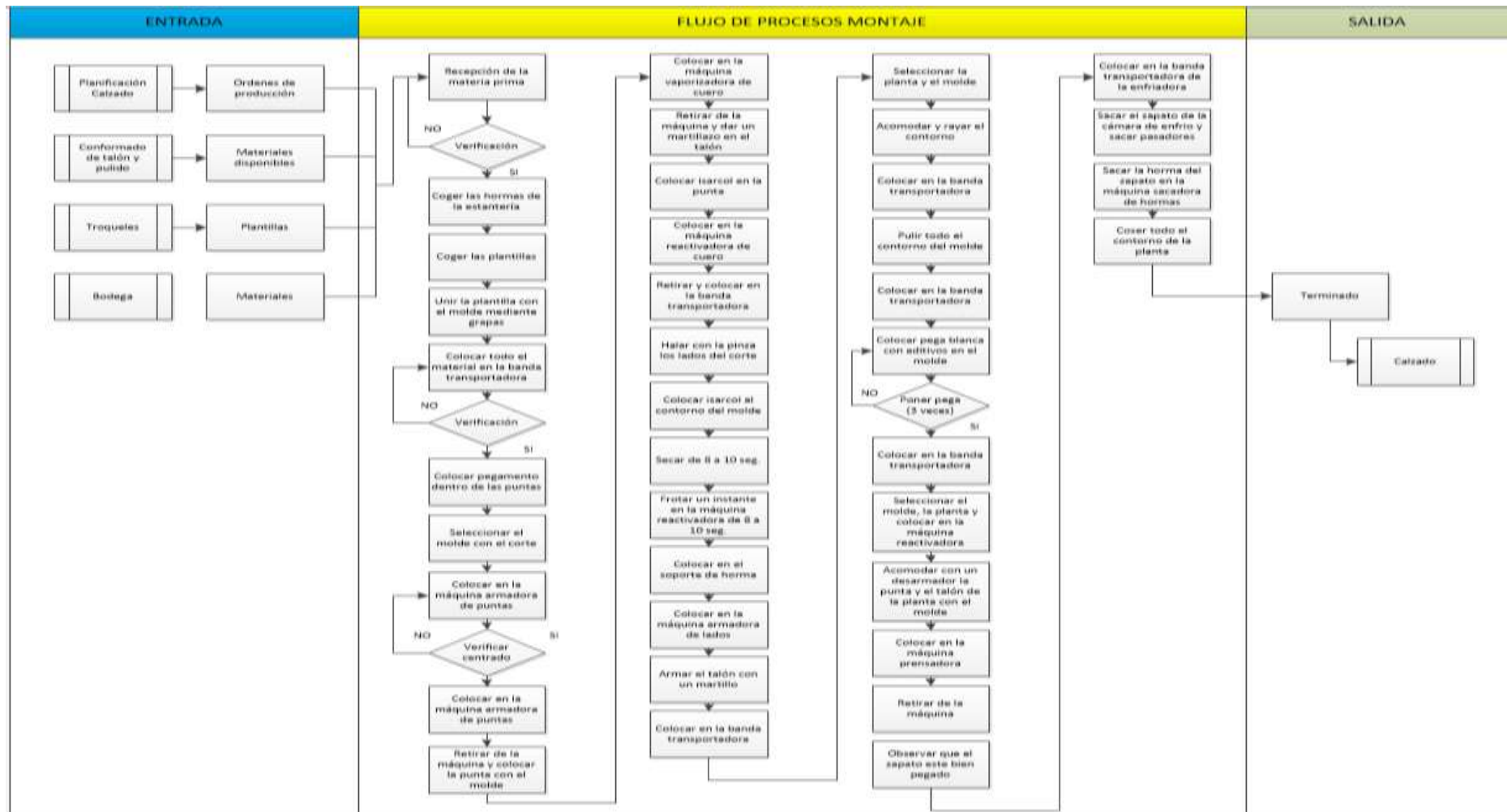
PROPUESTA DEL PROCESO DE CONFORMADO Y PULIDO



Fuente: Microempresas

Gráfico N° 29: Propuesta del proceso de montaje

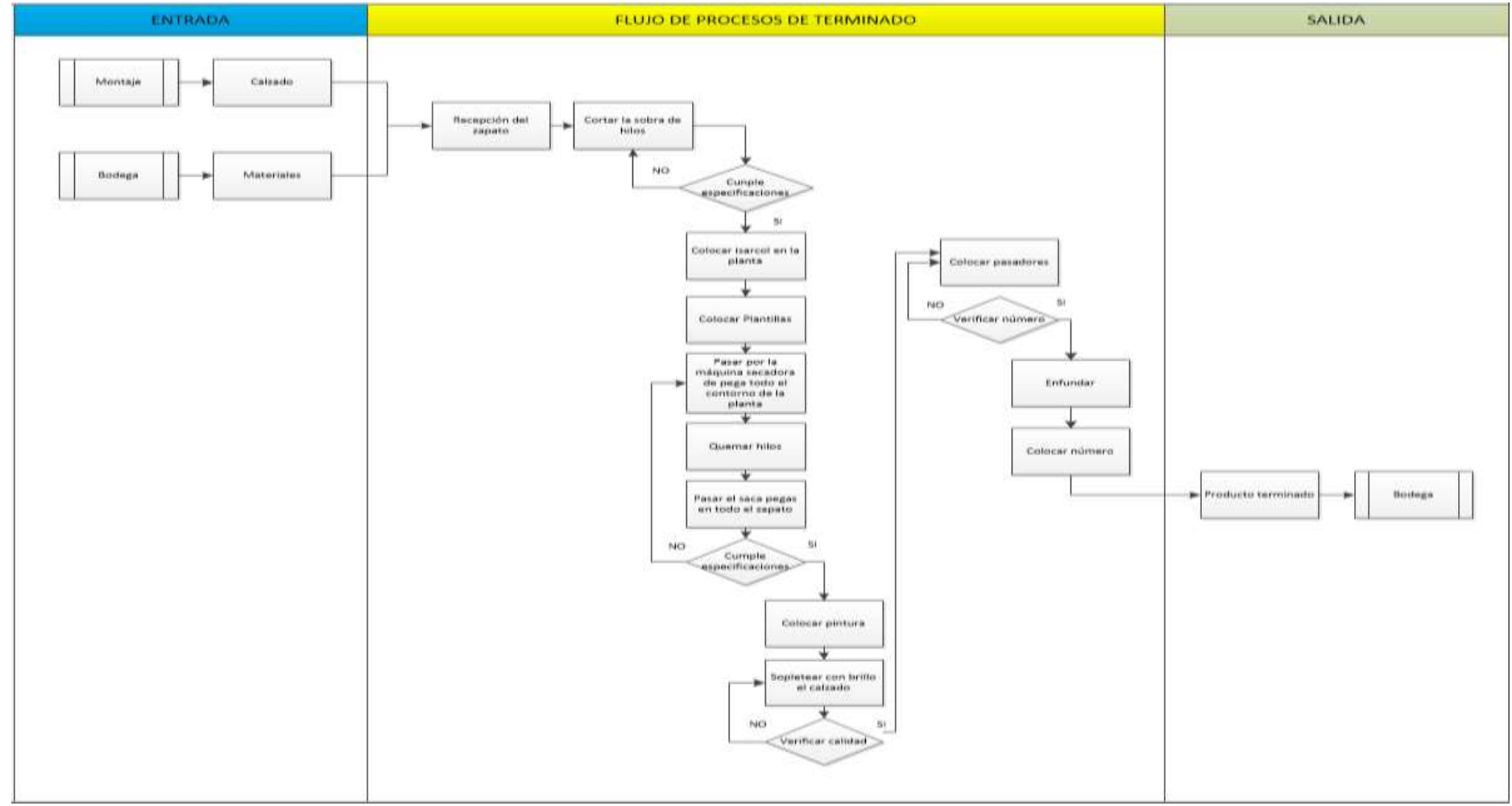
PROPUESTA DEL PROCESO DE MONTAJE



Fuente: Microempresas

Gráfico N° 30: Propuesta del proceso terminado

PROPUESTA DEL PROCESO DE TERMINADO



Fuente: Microempresas

12. IMPACTOS

Impactos técnicos.- mediante la investigación se plantea una nueva distribución de la planta que permita realizar el proceso productivo de manera continua sin interrupciones ni tiempo muertos, optimizando los recursos y mejorando las áreas de trabajo, de esta manera también se maximiza el rendimiento del personal puesto que ya no realizan actividades ni esfuerzos innecesarios.

Impacto económico.- este tipo de proyecto permite mejorar las ventas y aumentar el posicionamiento de mercado mediante estrategias adecuadas, además permite seleccionar el personal de la mejor manera posible y capacitarles para que realicen sus actividades de la mejor manera posible reduciendo costos innecesarios mediante el aumento de la producción.

13. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

Tabla 24.

Presupuesto

Recursos	PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO			
	Cantidad	Unidad	V. Unitario	Valor Total
			\$	\$
Equipos				
Matrizadora	2	Unidad	1500.00	3000.00
Transporte y salida de campo				
Transporte de maquinaria	4	Viajes	5.00	20.00
Materiales de producción				
Pales	12	Unidad	10.00	120.00
Mesas de trabajo	4	Unidad	150.00	700.00
Tijeras	8	Unidad	4.00	32.00
Mandiles	22	Unidad	17.00	374.00
Señalética	4	Kits	50.00	200.00
extintores	2	Unidad	80.00	160.00
Material de construcción				
Bloques de 10 cm.	300	Unidad	0.15	45.00
Material eléctrico	200	Unidad	0.10	20.00
Gastos Varios				
Mano de obra	4	Semanal	90.00	360.00
Otros Recursos				
Equipo de protección personal	6	Unidad	16.00	96.00
Sub Total				5127.00
10% Imprevistos				521.70
TOTAL				5639.70

Fuente: Cotizaciones

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1 Conclusiones

- Mediante el estudio se analizó la situación actual del proceso productivo de las microempresas que impiden el desarrollo de las mismas u ocasionan retrasos en las actividades de producción de calzado, al contrario lo observado en la empresa Plasticaucho que contiene la área espaciosas de entre 12 a 16 m² por área de trabajo, que permite la libre circulación del personal y la trasportación de la materia prima y materiales.
- Mediante las técnicas empleadas en la presente investigación se concluyó emplear una herramienta de distribución adecuada que permita mejorar los procesos productivos y el rendimiento del personal, el personal de la empresa Plasticaucho cuenta con la rotación de equipo de protección personal, lo que no sucede en la microempresa de calzado de la ciudad de Latacunga que alguno trabajan con ropa inadecuada que pueden ocasionar accidentes.
- Al emplear la encuesta y entrevista se conoce el criterio de los trabajadores y gerentes para así poder generar estrategias que permitan mejorar las condiciones en el área de trabajo y la producción, al no contar con una distribución apropiada de la plante de producción de las microempresas ocasiona que el trabajo retrase y se emplee ms tiempo en la elaboración de calzado, por lo que la aplicación del benchmarking teniendo como referencia a la empresa Plasticaucho es necesario la nueva distribución de la planta y la reorganización de los procesos de la producción de calzado.

14.2 Recomendaciones

- Utilizar estrategias que permitan mejorar los procesos productivos y lograr mayores ventas y mayor posicionamiento de mercado a través de la reducción del tiempo de producción y el empleo de recursos, es se lo logrará con áreas de trabajo equipadas para cada etapa de la elaboración de calzado.

- Realizar capacitaciones continuas a los trabajadores sobre las actividades de producción, la utilización de las herramientas de trabajo, equipo de protección personal para que puedan desarrollar sus actividades de manera rápida y oportuna evitando retrasos innecesarios y evitando costos excesivos de producción.
- Utilizar la distribución de la propuesta con referencia a la planta productiva de la empresa Plasticoacho es una acción recomendable para de esta manera optimizar los procesos productivos y poder competir con las demás empresas, acoplando los sistemas de producción a cada etapa del proceso de fabricación que emplean las microempresas.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, F. (2004). La teoría del marketing estratégico. España: ESIC.
- Arnoletto, E. J. (2012). Administración de la producción como ventaja competitiva. s.f.:
- Bonta, P. (2002). 199 preguntas sobre el marketing y publicidad (Décimo novena ed.). Bogotá: Grupo editorial norma.
- Castillo, C. B. (1998). Pedagogía de la negociación: (claves para entender la gestión local de los recursos naturales y la democratización comunitaria). Bosques, Arboles y Comunidades Rurales, FTTP-FAO, CCAB-AP.
- Cleri, C. (2012). EL LIBRO DE LAS PIMES. Buenos Aires: Granica S. A.
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de marketing. México: GRanica Mexico S.A.
- Eslava, J. (2015). Pricing: Nuevas estrategias de precios. Madrid: ESIC.
- Fred, d. R. (2003). Administración Estratégica. México D.F.: Pearson Educación.
- Gonzales, L. (2014). Proceso Administrativo. México D.F.: Grupo Patria.
- Haller, w. (2004). La economía informal. Santiago de Chile: CEPAL.
- Herrera, L. (2013). Productividad. España: Palibro LLC.
- INEC. (05 de 12 de 2010). INEC. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-de-las-empresas/>.
- Kotler, P. (2009). Dirección de marketing (Duodécima ed.). México D.F.: Pearson educación.
- Krajewski, L. J. (2000). Administración de operaciones. México D.F.: Pearson Educación.
- Lamb, M. D. (2011). Marketing. México D.F.: Cengage learning.
- Ledesma, P. (2011). El benchmarking e innovación (Cuarta ed.). Granada: Planta.
- Leon, A. L. (06 de 04 de 2015). Pezi Inc. Obtenido de <https://prezi.com/qywpm8fayap6/procesos-y-procedimientos-administrativos/>
- López, F. (2012). La empresa, explicada de forma sencilla. Barcelona: Libros de Cabecer.
- Luis Tallez, R. V. (2012). Hacia un plan de mercadeo para unidades de información (Primera ed.). Bogotá: Universidad de la Salle.
- Magill, J. (2004). Microempresas y microfinanzas en Ecuador. Ecuador: s.f.
- Mesa, M. (2012). Fundamentos del marketing (Primera ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (04 de 05 de 2017). Obtenido de Economía Popular y Solidaria: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria>
- Montes, M. (2007). La competitividad de la empresa. España: Universidad de Oviedo.
- Morales, G. (2009). Benchmarking (Primera ed.). El cid Editor.
- Maroto, J. C. (2007). Estrategia: de la visión a la acción. ESIC Editorial.

- Nathalia, L. C. (2015). La economía y la microempresa en el Ecuador. s.f.
- Pareja, J. (2015). Temas de empresa. Madrid: Edinumen.
- Petty, W. (2012). Administración de pequeñas empresas. Mexico: CENGAGE Learning.
- Pinto, M. (2010). Los pilares del marketing (Primera ed.). Barcelona: Ediciones UPC.
- Portela, C. (2008). Es el benchmarking una herramienta de aprendizaje (Segunda ed.). Dialenet.
- Prieto, J. (2013). Investigación de mercados (12 ed.). Bogotá: Eco ediciones.
- Robbins, S. P. (2008). Fundamentos de comportamiento organizacional. Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Robert Camp, I. D. (1994). Objetivos y fundamentos del Benchmarking . Los recursos humanos , 12.
- Rojas, F. A. (2004). Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico. ESIC Editorial.
- s.f. (2008). La calidad en el servicio al cliente. España: Publicaciones Vértice S.L.
- Salvador, M. (2010). Formularios de Procedimiento Administrativo. España: LEX NOVA S.A.
- Soriano, C. (2000). La estrategia basica del marketing. España: Diaz Santos S.A.

16. ANEXOS.

Anexo 1 Parper

Car-Sanid. 2015;29(2):118-123

Original

Aplicación del *benchmarking* en la gestión de la cadena de aprovisionamiento sanitaria: efectos sobre el coste y la calidad de las compras

David Naranjo-Gil^a y David Ruiz-Muñoz

Departamento Economía Financiera y Contabilidad, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:
 Recibido el 17 de julio de 2014
 Aceptado el 18 de noviembre de 2014
 On-line el 29 de diciembre de 2014

Palabras clave:
 Benchmarking
 Suministros hospitalarios
 Gestión de la cadena de suministro
 Proceso de evaluación

RESUMEN

Objetivo: El gasto en aprovisionamiento sanitario consume una gran parte de los recursos financieros asignados a la sanidad pública. El objetivo de este trabajo es analizar la aplicación de un proceso de *benchmarking* en la gestión de las compras hospitalarias, así como examinar su efecto en la reducción del precio y la mejora de la calidad de los productos adquiridos.

Método: Los datos fueron recogidos mediante una encuesta realizada en 29 distritos de atención primaria en el periodo 2010-11. También se usó una base de datos sanitaria relativa a precios, calidades, plazos de entregas y características de proveedores de 5373 productos.

Resultados: La aplicación de procesos de *benchmarking* consiguió la reducción o la eliminación de compras de productos con baja calidad y alto precio. Tras aplicar el *benchmarking* se produjo un incremento medio del 10,57% en la calidad de los productos adquiridos, con una disminución media del 28,97% en el precio de compra.

Conclusiones: Con un proceso de *benchmarking*, los centros sanitarios pueden ahorrar gastos y realizar una gestión más eficiente de la cadena de aprovisionamiento. El *benchmarking* facilita que los centros sanitarios adquieran productos a precios más reducidos y de mayor calidad.

© 2014 SESPAS. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

The use of *benchmarking* to manage the healthcare supply chain: effects on purchasing cost and quality

ABSTRACT

Objective: Healthcare supply expenses consume a large part of the financial resources allocated to public health. The aim of this study was to analyze the use of a *benchmarking* process in the management of hospital purchases, as well as its effect on product cost reduction and quality improvement.

Methods: Data were collected through a survey conducted in 29 primary healthcare districts from 2010 to 2011, and through a healthcare database on the prices, quality, delivery time and supplier characteristics of 5373 products.

Results: The use of *benchmarking* processes reduced or eliminated products with a low quality and high price. These processes increased the quality of products by 10.57% and reduced their purchase price by 28.97%.

Conclusions: The use of *benchmarking* by healthcare centers can reduce expenditure and allow more efficient management of the healthcare supply chain. It also facilitated the acquisition of products at lower prices and higher quality.

© 2014 SESPAS. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved.

Keywords:
 Benchmarking
 Hospital supplies
 Supply chain management
 Process assessment

Introducción

Los recursos financieros asignados a la asistencia sanitaria son cada vez más limitados en los países occidentales, lo cual ha llevado a las autoridades sanitarias a replantearse la gestión del

sistema sanitario para hacerlo más eficiente y sostenible^{1,2}. En el sector sanitario, la cadena de aprovisionamiento suele consumir una gran parte de los recursos destinados a gastos operativos, llegando a superar el 30% los gastos dedicados a pagar a proveedores externos de material sanitario, tecnología o suministros clínicos^{3,4}. Así, las autoridades sanitarias han fomentado la incorporación de nuevas técnicas y de procedimientos de gestión que permitan mejorar la eficiencia de la cadena de aprovisionamiento, y obtener ahorros importantes en el gasto sin mermar la calidad sanitaria^{5,6}.

^a Autor para correspondencia.
 Correo electrónico: dnanar@upo.es (D. Naranjo-Gil).

EL BENCHMARKING APLICADO A LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

GURUTZE INTXAURBURU CLEMENTE

Dpto.: Organización de Empresas (UPV/EHU)

EVA VELASCO BALMASEDA

Dpto.: Organización de Empresas (UPV/EHU)

RESUMEN

La gestión de la innovación es uno de los más importantes desafíos a los que se enfrentan los gestores empresariales. Numerosas instituciones y agentes del ámbito público, como privado (académicos, gobiernos, consultoras, agencias de desarrollo regional, centros tecnológicos, etc.) han propuesto y han elaborado modelos para ayudar a desenmarañar el reto de la innovación y para poder realizar una gestión eficaz de la misma. Este artículo sugiere el empleo de los modelos de gestión de la innovación para la realización de ejercicios de evaluación comparativa o *benchmarking de diagnóstico* que permitan mejorar la capacidad de gestión de la innovación de las organizaciones.

Palabras clave: Benchmarking, Gestión de la Innovación, Modelos.

1. INTRODUCCIÓN: EL RETO DE LA INNOVACIÓN

La gestión de la innovación (GI) es un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir al éxito y desarrollo de la empresa. Sin embargo, todavía existen numerosas interrogantes en torno a la misma.

Diversos autores e instituciones, tanto del ámbito académico, como del mundo empresarial y de la consultoría han realizado propuestas sobre la GI

Anexo 2 Checklist

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE COMERCIO



Objetivo: Obtener información de las condiciones actuales de la empresa para poder implantar lineamientos coherentes al benchmarking según las necesidades del proceso productivo de las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga.

CHECK LIST DE PRODUCCIÓN PARA LA MICROEMPRESAS DE CALZADO DE LATACUNGA

NOMBRE DE LA ENTIDAD: _____

RESPONSABLE: _____

FECHA: _____

HORA: _____

N°	Aspectos a observar	SI	NO	OBSERVACIONES
Área de Formado				
1	¿Existe acumulación de materia prima en el lugar de trabajo?			
2	¿El trabajador cuenta con el espacio apropiado para realizar el corte de los materiales?			
3	¿Las herramientas que utilizan para realizar las actividades se encuentran en buen estado?			
Área de Montado				
4	¿Realizan una inspección previa de la maquinaria antes de utilizarla?			
5	¿En el área de trabajo existen materiales e insumos acumulados?			
6	¿La maquinaria utilizada para la producción se encuentra en buen estado?			
7	¿La distribución del puesto de trabajo es la adecuada?			
8	¿Los trabajadores utilizan correctamente equipos de protección personal?			
Área de Acabado				
9	¿Los empleados están capacitados adecuadamente sobre el control de calidad?			

10	¿Existe control de los desperdicios y residuo de materiales?			
11	¿El área de trabajo se mantiene limpia?			
Área de Pigmentado				
12	¿El área de trabajo tiene la ventilación adecuada para la actividad que realiza?			
13	¿Existe un tratamiento de los desechos de pigmentación?			
14	¿Los trabajadores utilizan correctamente de equipos de protección personal?			
Área de empaçado				
15	¿Existe un chequeo preventivo de las piezas de calzado?			
16	¿El empaque es acorde al tamaño y características del producto?			
17	¿El orden de almacenamiento del producto es el adecuado?			
18	¿Las condiciones del área de almacenaje son adecuadas para el producto?			
19	¿Existe un control de entradas y salidas del inventario de producto terminado?			

OBSERVACIONES: _____



Anexo 3 Cuestionarios
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE COMERCIO
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES

Objetivo:

- Recolectar información sobre la situación del área de producción de las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga.

Instrucciones

Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una (x) la alternativa que considere es la correcta.

1.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?

Menos de 1 año 1 a 3 años 4 a 5 años 5 en adelante

2.- ¿En qué puesto de trabajo usted labora?

Formado Montado Acabado Pigmentado
 Empaque Ninguna

3.- ¿Usted cuenta con el espacio necesario en su puesto de trabajo actividades?

Sí No

4.- ¿Las herramientas que utiliza en sus actividades se encuentran en buen estado?

Siempre A veces Nunca

5.- ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa para su puesto de trabajo?

Sí No

6.- ¿Se realiza inspecciones de la maquinaria ante de inicia la jornada laboral?

Sí No

7.- ¿Presenta problemas al momento de realizar sus actividades?

Siempre A veces Nunca

8.- ¿Cree que la distribución de la empresa es la adecuada para la confección de calzado?

Sí No

9.- ¿La empresa ha realizado mejoras en los últimos años, en qué áreas?

Formado Montado Acabado Pigmentado
 Empaque Ninguna

10.- ¿En necesario que se realicen mejoras, en que puesto de trabajo?

Formado Montado Acabado Pigmentado
 Empaque Ninguna

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE COMERCIO
ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES

Objetivo:

- Recolectar información sobre la productividad de las microempresas de calzado de la ciudad de Latacunga.

La empresa posee la capacidad de satisfacer la necesidad en el mercado latacungueño.

.....
.....
.....

Los empleados conocen plenamente los sistemas de producción de calzado de la empresa.

.....
.....
.....

La empresa posee un cronograma de mantenimiento.

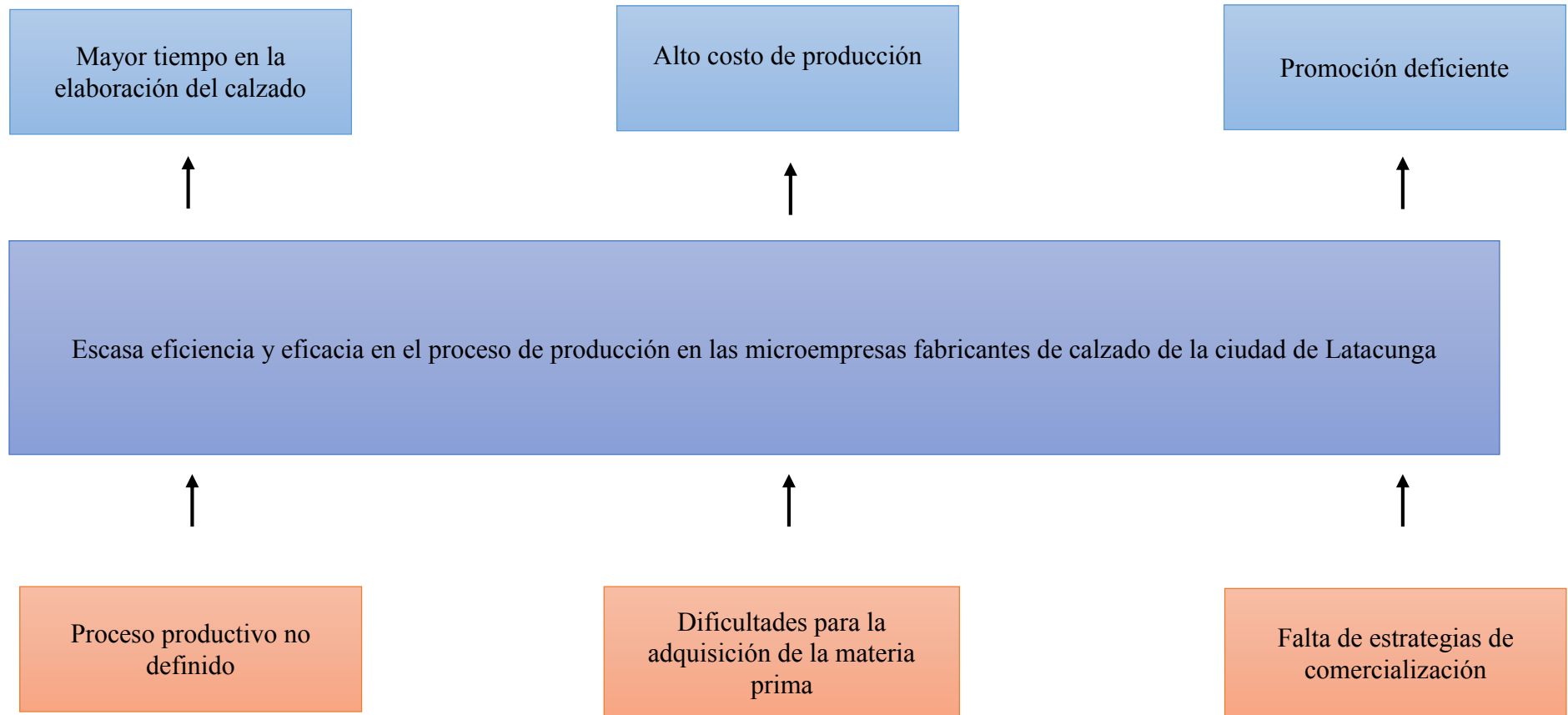
.....
.....
.....

La empresa posee un sistema de selección del personal de producción.

.....
.....
.....

La distribución de las áreas de producción son las adecuadas.

.....
.....
.....



PROCESOS DE MATRICES, CORTE Y DESBASTADO



Fuente: Microempresa de calzado

FLUJO DE PROCESOS DE APARADO



Fuente: Microempresa de calzado

PROCESOS DE CONFORMADO Y PULIDO



Fuente: Microempresa de calzado

PROCESOS DE MONTAJE



Fuente: Microempresa de calzado

PROCESO DE TERMINADO



Fuente: Microempresa de calzado