



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

“ENCI”

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA:

**“FORMULACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
FÁBRICA NELTEX, DE LA CIUDAD DE OTAVALO”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

AUTOR: RAMÍREZ TONTAQUINBA CRISTIAN ANDRÉS

ASESORA: ING. ORMAZA MOREJÓN MARICELA FERNANDA MGS.

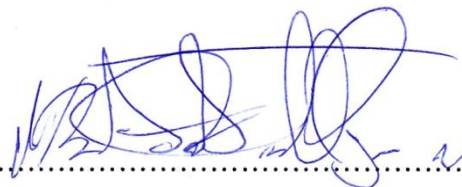
IBARRA, JUNIO – 2019

Ibarra, 27 de junio de 2019

Mgs. Ormaza Morejón Maricela Fernanda
ASESOR

CERTIFICA:

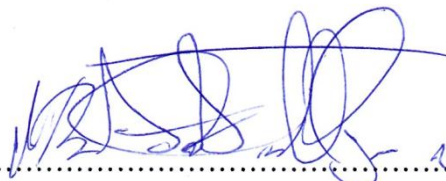
Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f): 

Mgs. Ormaza Morejón, Maricela Fernanda
C.C.: 100332497-5

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f): 

Mgs. Ormaza Morejón Maricela Fernanda

C.C.: 100332497-5

(f): 

Mgs. Merino Enriquez Byron Fernando

C.C.: 100546505-1

(f): 

Mgs. Chávez Vaca Jorge Stalin

C.C.: 100210004-6

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Ramírez Tontaquimba Cristian Andrés, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilizaciones de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 27 de junio de 2019



f):

Ramírez Tontaquimba Cristian Andrés

C.C.: 100418466-7

AUTORÍA

Yo, Ramírez Tontaquimba Cristian Andrés, portador de la cédula de ciudadanía N° 100418466-7, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del autor, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.



f):

Ramírez Tontaquimba Cristian Andrés

C.C.: 100418466-7

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Ramírez Tontaquimba Cristian Andrés, con C.C.: 100418466-7, autor del trabajo de grado intitulado: “FORMULACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA FÁBRICA NELTEX, DE LA CIUDAD DE OTAVALO”, previo a la obtención del título profesional de “Ingeniero Comercial”, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI).

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ibarra, 27 de junio de 2019



(f.).....

Ramírez Tontaquimba Cristian Andrés

C.C. 100418466-7

RESUMEN

A través de este trabajo de titulación se busca presentar el diseño de un modelo de gestión por procesos para la fábrica de medias “NELTEX” (caso de estudio), la misma que se dedica a la fabricación y comercialización de calcetines. El sistema se enfoca en el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), como una alternativa para la gestión por procesos frente a la norma ISO.

La necesidad de un producto con calidad ha generado una tendencia orientada a optimizar los procesos, donde las teorías, técnicas y herramientas han evolucionado, para que empresas como la fábrica “NELTEX” o MIPYMES con similares características puedan utilizar modelos de calidad, como la EFQM.

El contar con un sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, permitirá a la fábrica de medias “NELTEX” identificar problemas existentes, y a su vez mantener una autoevaluación bajo la metodología REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) el cual utiliza distintas herramientas, planes de mejora y análisis de resultados para optimizar los recursos y reducir el número de inconvenientes, en otras palabras, el sistema permitirá que la fábrica pueda reducir los desperdicios de materia prima, reducir los costos de producción y aumentar la eficiencia del Talento Humano.

Cabe recalcar que todas las características que se establecen en la norma ISO 9001, coinciden con los criterios y sub-criterios del modelo EFQM, además, permite que la fábrica se autoevalúe, creando así un ciclo de mejora continua, con resultados que garantice la consecución de objetivos y la excelencia en la gestión.

Palabras Clave: Gestión por procesos, Flujogramas, Modelo EFQM, Control y Diseño.

ABSTRACT

Through this titling work, the aim is to present the design of a process management model for the "NELTEX" media factory (case study), which is dedicated to the manufacture and marketing of socks. The system focuses on the EFQM model (European Foundation for Quality Management), as an alternative for process management against the ISO standard.

The need for a quality product has generated a tendency to optimize processes, where theories, techniques and tools have evolved, so that companies such as the "NELTEX" factory or MIPYMES with similar characteristics can use quality models, such as the EFQM.

Having a process management system based on the EFQM model will allow the "NELTEX" media factory to identify existing problems, and at the same time maintain a self-evaluation under the REDER methodology (Results, Focus, Deployment, Evaluation and Revision). Which uses different tools, improvement plans and results analysis to optimize resources and reduce the number of problems, in other words, the system will allow the factory to reduce raw material waste, reduce production costs and increase efficiency of Human Talent

It should be noted that all the characteristics established in the ISO 9001 standard coincide with the criteria and sub-criteria of the EFQM model; in addition, it allows the factory to self-evaluate itself, thus creating a cycle of continuous improvement, with results that guarantee the achievement of objectives and excellence in management.

Keywords: Process management, Flow charts, EFQM model, Control and Design.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a nuestro padre celestial, quien ha velado por mí y mi familia en todo momento, aquel que me dio la fuerza para seguir adelante en momentos de angustia y dolor, quien a pesar de mis defectos y errores supo perdonarme y amarme incondicionalmente.

A mis hermanos: Fredy Orlando Ramírez Tontaquimba y Sandra Marlene Ramírez Tontaquimba, por siempre brindarme su apoyo sin importar las circunstancias, y porque a pesar de los años me siguen viendo como a su hermanito, aquel que tienen que cuidar y proteger, sentimiento que me impulsa a no darme por vencido, sentimiento que espero transmitir a cada uno de mis sobrinos, a quienes los quiero con todo mi corazón.

A mi mamita querida: María Magdalena Tontaquimba, que a pesar de que ya no se encuentra con nosotros, siempre nos está cuidando y guiando, sé que a cada segundo ella vela por nosotros, y es el motivo por el cual he podido ser un mejor hijo y una mejor persona.

Y a mi papá: Segundo Alejandro Ramírez Tontaquimba, la persona más importante en mi vida, porque gracias a él, soy lo que soy como persona y como profesional, a mi papá le debo mi vida y mi futuro, a pesar de que no vivíamos rodeados de lujos siempre tuve todo, tuve una familia, un hogar, un plato de comida, jamás me faltó nada, estoy orgulloso de ser su hijo y agradecido con la vida por permitirme ser el hijo de un maravilloso hombre que ha dado todo por su familia.

Cristian A. Ramírez T.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mi madre por cuidarme y obsequiarme tantas bendiciones.

A mi papá por ser el motor que guía mi vida, por ser un ejemplo constante de dedicación, humildad, responsabilidad y amor para con toda su familia.

A mis hermanos y sobrinos, por darme la fuerza y el apoyo necesario para seguir adelante y luchar por mis sueños.

A la Mgs. Ormaza Morejón Maricela Fernanda por sus enseñanzas, por su esfuerzo y por todo el tiempo que me ha dedicado, a fin de lograr el desarrollo de este trabajo de grado, pero sobre todo por brindarme su amistad y ser ejemplo vivo de una profesional con valores envidiables.

Finalmente, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, por la formación académica e integral que me ha brindado durante mi vida universitaria, mismas que me han servido como eje fundamental para mi formación profesional y personal.

Cristian A. Ramírez T.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICA:	II
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	IV
AUTORÍA	V
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
DEDICATORIA	IX
AGRADECIMIENTO	X
ÍNDICE GENERAL	XI
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	XIV
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVI
INTRODUCCIÓN	XVIII
OBJETIVOS	XXI
<i>Objetivo General</i>	xxi
<i>Objetivos Específicos</i>	xxi
JUSTIFICACIÓN	XXI
1. ESTADO DEL ARTE	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. MARCO TEÓRICO	4
1.3. MARCO CONCEPTUAL	9
2. MATERIALES Y MÉTODOS	11
2.1. METODOLOGÍA	11
2.2. MÉTODOS	12

2.3.	POBLACIÓN / MUESTRA	13
2.3.1.	<i>Entrevista</i>	13
2.3.2.	<i>Encuesta</i>	13
2.3.3.	<i>Observación Directa</i>	13
2.4.	INSTRUMENTOS	14
2.4.1.	<i>Entrevista - Diseño y Validación</i>	15
2.4.2.	<i>Encuesta - Diseño y Validación</i>	15
2.4.3.	<i>Observación Directa - Diseño y Validación</i>	15
2.4.4.	<i>Check List Basado en la EFQM - Diseño y Validación</i>	16
2.5.	PROCEDIMIENTO	17
2.5.1.	<i>Entrevista – Aplicación</i>	17
2.5.2.	<i>Encuesta – Aplicación</i>	17
2.5.3.	<i>Observación Directa – Aplicación</i>	18
2.5.4.	<i>Evaluación Inicial del Estado de la Empresa en Base a los Criterios del Modelo EFQM, a través de la Aplicación del Check List</i>	19
3.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20
3.1.	RESULTADOS	20
3.1.1.	<i>Entrevista al Propietario de la Fábrica “NELTEX”</i>	20
3.1.2.	<i>Encuesta a los Empleados de la Fábrica “NELTEX”</i>	29
3.1.3.	<i>Observación Directa para el Control de Calidad en la Fábrica de medias “NELTEX”</i>	51
3.2.	ANÁLISIS DE DATOS RECOLECTADOS	65
3.3.	DISCUSIÓN DEL CASO	70
4.	CONCLUSIONES	71
5.	RECOMENDACIONES	73
6.	PROPUESTA	75
6.1.1.	<i>Estructura de un Sistema de Gestión por Procesos Basado en el Modelo de Excelencia EFQM, Para un Proceso Productivo</i>	75
6.1.2.	<i>Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos Basado en el Modelo de Excelencia EFQM, Para la Fábrica de Medias “NELTEX”</i>	93

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	180
8. CERTIFICACIÓN ANTI PLAGIO	186
9. ANEXOS.....	187
ANEXO I. FORMATO DE LA ENTREVISTA	187
ANEXO II. FORMATO DE LA ENCUESTA.....	189
ANEXO III. FORMATO DE LA FICHA PARA EL CONTROL DE CALIDAD.....	197
ANEXO IV. FORMATO DEL CHECK LIST BASADOS EN EL MODELO EFQM	198
ANEXO V. FOTOS.....	203
ANEXO VI. PLAN DE ANTE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	206

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de Tablas

Tabla 1 Tiempos Requeridos Para Completar los Procesos de Producción (Promedios y Porcentajes).....	50
Tabla 2 Datos del Control de Calidad.....	51
Tabla 3 Datos de la Evaluación Inicial de Acuerdo al Check List Basado en el Modelo EFQM	56
Tabla 4 Cadena de Valor - Fábrica "NELTEX"	65
Tabla 5 Manual de Funciones – Secretario/a.....	109
Tabla 6 Manual de Funciones – Técnico en Diseño y Programación	110
Tabla 7 Manual de Funciones – Operario.....	111
Tabla 8 Manual de Funciones – Bodeguero	112
Tabla 9 Manual de Funciones – Cocedor/a	112
Tabla 10 Manual de Funciones – Supervisor/a.....	113
Tabla 11 Manual de Funciones – Planchador/a.....	114
Tabla 12 Manual de Funciones – Empacador/a.....	115
Tabla 13 Manual de Funciones – Vendedor/a	115
Tabla 14 Manual de Procedimientos – Secretario/a	117
Tabla 15 Manual de Procedimientos – Técnico en Diseño y Programación	118
Tabla 16 Manual de Procedimientos – Operario	119
Tabla 17 Manual de Procedimientos – Bodeguero	120
Tabla 18 Manual de Procedimientos – Cocedor/a	121
Tabla 19 Manual de Procedimientos – Supervisor/a	121
Tabla 20 Manual de Procedimientos – Planchador/a.....	122
Tabla 21 Manual de Procedimientos – Empacador/a	123
Tabla 22 Manual de Procedimientos – Vendedor/a.....	124
Tabla 23 Canales de Comunicación – Fábrica “NELTEX”	125
Tabla 24 Ficha de Inducción – Fábrica “NELTEX”.....	129
Tabla 25 Cronograma de Capacitaciones	132
Tabla 26 Ficha de Capacitaciones	134
Tabla 27 Matriz de Caracterización – Proceso / Responsabilidades de la Gerencia	136

Tabla 28 Matriz de Caracterización – Proceso / Control de Calidad.....	137
Tabla 29 Matriz de Caracterización – Proceso / Solicitud y Recepción de Materiales	138
Tabla 30 Matriz de Caracterización – Proceso / Confección del Calcetín	139
Tabla 31 Matriz de Caracterización – Proceso / Cocido	140
Tabla 32 Matriz de Caracterización – Proceso / Planchado	141
Tabla 33 Matriz de Caracterización – Proceso / Empaquetado	142
Tabla 34 Matriz de Caracterización – Proceso / Distribución y Venta	144
Tabla 35 Matriz de Caracterización – Proceso / Inducción	145
Tabla 36 Matriz de Caracterización – Proceso / Mantenimiento.....	146
Tabla 37 Matriz de Caracterización – Proceso / Capacitación	147
Tabla 38 Ficha para el Mantenimiento de Maquinaria	162
Tabla 39 Chek list Aplicación	169
Tabla 40 Formato de la Ficha para el Control de Calidad	197
Tabla 41 Formato del Check List Basados en el Modelo EFQM.....	198

Índice de Figuras

Figura 1 Explicación Laboral	29
Figura 2 Capacitaciones de la Fábrica	30
Figura 3 Características del Producto que son Apreciados por el Cliente.....	31
Figura 4 Frecuencia de las Capacitaciones	31
Figura 5 Frecuencia de las Tareas que Conllevan al Incumplimiento de las Funciones y Actividades	32
Figura 6 Conocimiento del Departamento o Empleado, del que Depende su Trabajo.....	33
Figura 7 Conocimiento del Proceso del que Depende su Trabajo	34
Figura 8 Necesidad de Acceder a una Certificación de Calidad.....	35
Figura 9 Disposición Para Cumplir con las Exigencias que Dicta una Certificación de Calidad	35
Figura 10 Frecuencia de Mantenimiento a las Herramientas, Equipos y Maquinarias	36
Figura 11 Conocimiento de los Procesos Técnicos	37
Figura 12 Necesidad de Mantener, Mejorar o Rediseñar los Procesos	38
Figura 13 Cantidad de Problemas que se Generan en Cada Uno de los Departamentos.....	39
Figura 14 Qué Tan Apropiada es la Infraestructura de la Fábrica	40
Figura 15 Dificultad en el Cumplimiento de las Actividades Diarias	41
Figura 16 En qué Porcentaje se Desperdicia la Materia Prima.....	42
Figura 17 Condiciones en las que se Encuentra la Materia Prima.....	43
Figura 18 Condiciones en las que se Encuentran los Suministros, Materiales y Herramientas.....	44
Figura 19 Condiciones en las que se Encuentran las Maquinarias o Equipos de Computación.....	45
Figura 20 Departamentos que Requieren de un Mayor Número de Empleados	46
Figura 21 Aspectos que Generan Mayores Inconvenientes	47
Figura 22 Tiempo que se Demora para dar Solución a los Problemas	48
Figura 23 Porcentaje de las Medias de Segunda que se Generan por Modelo	49
Figura 24 Diagrama de Pareto	69
Figura 25 Organigrama Estructural – Fábrica “NELTEX”	101
Figura 26 Etapas de Acuerdo al Esquema Lógico REDER Para la fábrica “NELTEX” ...	102
Figura 27 Pirámide Jerárquica – Fábrica "NELTEX"	108

Figura 28 Mapa de Procesos	135
Figura 29 Flujograma de las Responsabilidades de la Gerencia	149
Figura 30 Flujograma del Proceso de Control de Calidad.....	150
Figura 31 Flujograma para la Solicitud y Recepción de Materiales.....	151
Figura 32 Flujograma del Proceso Para la Fabricación del Calcetín	152
Figura 33 Flujograma del Proceso de Cocido.....	153
Figura 34 Flujograma del Proceso de Planchado.....	154
Figura 35 Flujograma del Proceso de Empaquetado	155
Figura 36 Flujograma para la Distribución y Venta	156
Figura 37 Flujograma de Inducción.....	157
Figura 38 Flujograma del Mantenimiento Preventivo y Correctivo de la Maquinaria.....	158
Figura 39 Flujograma de Capacitaciones.....	159
Figura 40 Logotipo Oficial de la Fábrica de Medias "NELTEX"	164
Figura 41 Hoja Membretada de la Fábrica de Medias "NELTEX"	165
Figura 42 Póster de la Misión, Visión y Valores	166
Figura 43 Poster de los Objetivos, Estrategias y Políticas de Calidad	166

INTRODUCCIÓN

El trabajo de titulación se centra en el diseño de un modelo de gestión por procesos para la fábrica de medias “NELTEX”, la cual se dedica a la fabricación y comercialización de calcetines. El sistema que se pretende diseñar se enfoca en el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), dicho modelo permite identificar falencias que surgen de una administración errada, mismas que pueden ser corregidas, para que la fábrica pueda alcanzar la excelencia en los procesos y su gestión.

El modelo Europeo es una excelente alternativa frente a la norma ISO 9001 (alternativa más usada) ya que dicha norma, requiere de entidades de acreditación tales como el SEA (Servicio de Acreditación Ecuatoriano) para su validez, lo cual resulta para muchas MIPYMES un obstáculo, a diferencia del modelo EFQM que cuenta con criterios y sub-criterios de evaluación propios y adaptables a la empresa y sus grupos de interés, permitiendo de esta manera que la fábrica cuente con distintas herramientas, planes de mejora y análisis de resultados propios, para una constante autoevaluación interna.

El sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM resulta una herramienta útil en la administración moderna, ya que nos permite observar de manera global los procesos y actividades que se realizan dentro de la empresa, también nos permite identificar ineficiencias, debilidades y errores que se generan de manera interna, más que nada, permite verificar si los objetivos están siendo llevados a cabo, por tal motivo muchas empresas buscan sustentar la administración con este tipo de sistemas que generan valor en la empresa y satisfacción en los clientes.

La fábrica de medias “NELTEX”, tiene presente la importancia de aplicar un sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, por tal motivo se ha planteado la idea de acceder a un conocimiento que va más allá de lo intuitivo, conocimiento que le permita acceder a mejores resultados y a su vez mantener un sistema

que le sirva como punto de partida para alcanzar la excelencia, ya que muchas veces la falta de información y el mal manejo de los procesos provoca que la mayoría de las MIPYMES fracasen.

El sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, parte de las necesidades evidenciadas en la fábrica de medias “NELTEX”, mismas que son parte de aquellas acciones que realiza la empresa con el fin de generar valor para sus clientes. Una vez identificado los procesos que generan valor, se procedió a diseñar instrumentos que permitieron vislumbrar los problemas existentes dentro de la empresa, mismas que luego fueron solucionadas a través de herramientas, métodos y técnicas, para que la administración de la fábrica asegure sus recursos y mantenga una continuidad operacional.

Finalmente, la propuesta detalla los procesos que fueron identificados y requeridos tras haber realizado el levantamiento de información para la fábrica de medias “NELTEX”, por lo tanto, sus métodos de trabajo y procesos fueron completamente rediseñados o mejorados para que la empresa pueda aplicar el sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM, antes, durante y después de cada evaluación.

Antecedentes

La fábrica familiar de medias, de nombre “NELTEX”, su dueño, el señor Nelson Castañeda Perugachi, inició el negocio hace 13 años aproximadamente. Desde entonces, como la mayoría de los negocios familiares, son manejados con una administración bajo criterios empíricos, más que técnicos.

El manejo administrativo de la fábrica bajo ese contexto se ve reflejado en las actuaciones del día a día, es decir, se actúa de acuerdo a como se van presentando las situaciones (en el argot administrativo “apaga incendios”), no existe un camino a seguir, no se conocen los procesos idóneos para la fabricación del producto, más que nada, se

desconoce la función que cada trabajador debe desempeñar dentro de la fábrica, entre otras consecuencias, por ende los problemas aumentan e impiden que la empresa mejore, dificultando la presencia de un producto de calidad, que satisfaga al cliente y que sea competitivo en el mercado.

Tales fallos dentro de la empresa, provoca que existan desperdicios de materia prima, devolución de pedidos, productos de mala calidad, desperdicio en los tiempos de producción, daños en el manejo y manipulación de la maquinaria, entre otros. De continuar con tal situación la fábrica de medias “NELTEX” no podrá cuantificar los procesos y por ende las directrices para la toma de decisiones serán erróneas y limitará el registro de indicadores que demuestren la efectividad y eficacia de todos aquellos procesos que son llevados a cabo en la fábrica.

De acuerdo a lo mencionado, la gestión por procesos es fundamental para tener un adecuado control de la empresa, por lo tanto, se puede observar que la fábrica de medias “NELTEX” tiene la necesidad de aplicar un sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, debido a que no ha podido aprovechar la misma, ya sea por desconocimiento o porque ha generado una cultura inadecuada en los distintos niveles operativos, provocando claramente la problemática que se desea investigar.

Planteamiento del Problema

La siguiente interrogante nos permitirá desarrollar una investigación con la cual se podrá resolver el problema existente en la fábrica de medias “NELTEX”.

¿Una adecuada Gestión por Procesos permitirá a la fábrica “NELTEX”, ubicada en la ciudad de Otavalo, optimizar sus procesos productivos y operativos?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión por Procesos para la fábrica “NELTEX”, de la ciudad de Otavalo.

Objetivos Específicos

- Identificar los problemas que se generan en cada proceso y que se encuentran situados dentro de la cadena de valor, en la fábrica de medias “NELTEX”.
- Proponer un diseño de procesos productivos con enfoque E.F.Q.M. para que sirva como un sustituto de los procesos existentes en la fábrica “NELTEX”.
- Diseñar flujogramas y mapa de procesos que permitan desglosar los procesos productivos de la fábrica de medias “NELTEX”.
- Crear fichas de control que permitan mejorar la coordinación departamental en la fábrica de medias “NELTEX”.

Justificación

El estudio que se pretende desarrollar tiene repercusiones tanto prácticas como teóricas. En el primer caso, la idea es presentar una herramienta que facilite la ejecución de los procesos dentro de la fábrica de medias “NELTEX”, en el segundo caso, desarrollar un marco conceptual sobre temas de interés relacionados con la gestión por procesos y el modelo EFQM, específicamente en empresas textiles de la misma naturaleza, puesto que son necesarios para comprender y conocer los mismos.

En la actualidad se puede observar que existe mucha más competitividad entre empresas, debido a que cada vez se adoptan mejores estrategias para garantizar el éxito. En el Ecuador las fábricas tratan de competir en calidad, precio y diseño, pero la inexperiencia de una gestión por procesos basado en el modelo EFQM, no les permite destacar ante sus competencias y lo único que hacen es sobrevivir dentro de un mercado sumamente demandante y competitivo.

El mejorar los procesos dentro de la fábrica tiende a optimizar los recursos, generando un crecimiento en la productividad al eliminar o reducir la ineficiencia de las operaciones, además facilita la toma decisiones dentro de la fábrica.

Por lo mencionado, el trabajo de titulación se enfoca a la resolución de los problemas actuales que atraviesa la fábrica de medias “NELTEX”, mismas que van relacionadas con la gestión interna. El desarrollar un sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, que se adecue a las actividades administrativas, operativas y estratégicas, mediante un enfoque gerencial, permitirá alcanzar las metas y objetivos propuestos.

1. ESTADO DEL ARTE

En la actualidad, las organizaciones buscan tener un factor diferenciador, ya sea para ser más competitivo en el mercado o simplemente para mejorar la situación actual de la empresa, optando en la mayoría de las veces por tener un sistemas de gestión, pero no todos lo hacen de una forma técnica, más bien lo hacen de una forma teórica, ya sea por el desconocimiento o porque los procesos con los que se manejan no se encuentran establecidos o documentados, causa por la cual no existe un indicador que demuestre, que lo que realizan son ejecutados correctamente, viéndose de esta manera en la necesidad de adquirir una herramienta que logre identificar fallas y problemas en la operacionalización, sobre todo que permita la gestión adecuada de dichos procesos, en especial si desean a futuro lograr como meta acceder a una certificación de calidad, para que la empresa pueda competir en distintos ámbitos, y no solo a nivel nacional, sino también internacional.

1.1. Antecedentes

Los cambios en la actualidad son cada vez más exigentes, lo que provoca una acelerada evolución en la tecnología, la economía, la sociedad, la competencia, entre otros, eso sin tomar en cuenta mercados internacionales con consumidores mucho más exigentes. Estos cambios provocan en las empresas conceptos más amplios de innovación, generando procesos de desarrollo y nuevas ideas de gestión, todo con el fin de mantener su estabilidad en el mercado (Arraut Camargo, 2010, p.25). Becerra (2010), De igual manera afirma que el comercio y la industria han mantenido su evolución gracias a las técnicas de producción, comercialización, desarrollo de medios de transporte, demanda de productos, sobre todo a personas que se ingeniaban para dar solución a aquellas necesidades generadas por el consumidor. Dentro de aquellas soluciones podemos resaltar el sistema de gestión por procesos, ya que es uno de los enfoques más utilizados para garantizar el éxito y la estabilidad. Así Bortolotti (2011), Recalca que la internacionalización es una cuestión de supervivencia, que resulta tan importante como para disponer de un departamento administrativo que genere procesos que ayuden a fabricar productos acorde a las exigencias del mercado (p.3). Estas técnicas y/o herramientas que son utilizadas, permiten

a las empresas adaptarse a los cambios globales y de alguna manera prepararse para afrontar el futuro a través de una excelente gestión administrativa.

Según Valdés, Amador; Sánchez & Gil (2012), En EEUU el 40% de las MIPYMES muere antes de los 5 años, las dos terceras partes pasan a la segunda generación y tan solo el 12% sobrevive a la tercera generación (p.132). Estos datos permiten tener una visión clara, sobre la importancia de tener un sistema que ayude a mantenerse a través del tiempo. De igual forma EL UNIVERSO (2018) señala que para el Ecuador los mayores compradores han sido Colombia, Reino Unido, Argentina y Estados Unidos, sobre todo en estos dos últimos destinos, se tuvo un importante crecimiento en el último año. Por lo tanto, podemos observar que este tipo de indicadores nos muestra la exigencia que existe a nivel internacional y la importancia que tienen los sistemas de gestión para ser perdurables en el tiempo.

Uno de los casos que se puede evidenciar, es la investigación que se realizó a los usuarios vinculados a la consulta externa en el centro médico de Guayaquil, con el objetivo de valorar los procesos de atención Amez, (2018, p.16, citado por Rodríguez, 2015). Esta propuesta sugiere que el sistema de gestión por procesos se mantenga, para que auxilie a la gerencia y mejore la gestión administrativa. Otro caso que involucra a la gestión por procesos en un campo casi inexplorable, son las universidades, los cuales presentan distintos aspectos de gestión como elementos clave para mejorar la educación superior. El objetivo planteado permite determinar si la metodología disciplinaria de la gestión mejora la calidad de las instituciones, además la importancia que tiene la optimización de los procesos de una unidad educativa superior, mediante los cambios operacionales, permite trasladar una operación funcional a una que se encuentra administrada por procesos, lo que genera ventajas y beneficios sobre las demás instituciones (Albán, Albán, Vizcaíno, & Tinajero, 2017).

Cabrera, León, Ledón, Gómez Dorta, & Rivera, (2018), Cuba. Publico un artículo sobre un modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas, su objetivo fue presentar un modelo y procedimientos que sirvan para implementar la gestión y mejora de los procesos con sistemas normalizados en las cementeras cubanas (p.15). La metodología que se utilizo fue exploratoria, descriptiva y cualitativa, los resultados obtenidos permitieron contribuir al análisis de relación. En esencia la gestión por procesos es un sistema que propende la mejora continua de las empresas.

Por lo tanto existen investigaciones que se enfocan en ir más allá, al involucrar el sistema de gestión por procesos con el modelo EFQM, Tal es el caso de Rodenes & Moncaleano (2007), Señalan que en España las investigaciones para analizar las dimensiones del modelo EFQM son necesarias, debido a que sus métodos permiten ser adaptables y aplicables en distintos ámbitos, como la investigación realizada a las comunidades rurales de España, la cual ha permitido vislumbrar su comportamiento e identificar las relaciones existentes con excelentes resultados comerciales y empresariales (p.67).

La industria textil ha significado desde hace décadas, una de las fuentes económicas más relevantes para el estado y las familias ecuatorianas, generando varias plazas de empleo directo en el país. Según la asociación de industriales textiles del Ecuador (AITE), alrededor de 50.000 personas trabajan de forma directa en empresa textiles y más de 200.000 lo hacen de manera indirecta (Posso, 2013, p.18). El sector Imbabureño abarca una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas textiles, mismas que se han negado a aplicar sistemas de gestión, ya sea por su dificultad o falta de conocimiento, lo que genera en ellas una inseguridad al momento de incluir modelos de calidad y mejora continua en las empresas.

El Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) es un modelo de carácter no normativo que se orienta al concepto de la Calidad Total y la Excelencia (Línea Verde, 2013, p.02). Además el European Foundation for Quality Management (2013), recalca que

el modelo es utilizado por más de 30.000 organizaciones en Europa, mismas que recogen las buenas prácticas y lo integran a su cartera de productos. Cabe mencionar que el modelo EFQM abarca herramientas normativas, tales como las ISO 9001 y gracias a que sus características son similares se pueden acoplar sin ningún problema, quedando a criterio de cada empresa el manejo y aplicación del modelo. Por lo tanto para alcanzar el éxito, las empresas sin importar su tamaño, sector, estructura o madurez necesitan establecer un sistema de gestión que les permita evaluar el estado actual de la empresa, logrando integrar iniciativas de excelencia y disponer de una estructura básica, para que las organizaciones puedan encajar y complementarse con los distintos métodos que dicta el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management, 2013, p.02). En definitiva, podemos decir que el modelo resulta similar a un diagrama de causa y efecto, ya que, si se desea lograr un resultado diferente, debemos cambiar algo de lo que ya se está realizando dentro de las organizaciones, siempre y cuando se haya elaborado el análisis correspondiente y se haya verificado o comprobado que dichas modificaciones van a resultar factibles.

En definitiva, lo que se espera con este tipo de conceptos es que se tenga una visión amplia del sistema de gestión por procesos y el modelo EFQM, sus ventajas, su aplicación y sobre todo la importancia que tienen en la administración, permitiendo que de esta manera se pueda comprender las funciones y actividades que deben realizar las organizaciones para mitigar o eliminar los problemas presentes y futuros. De esta manera también se puede cubrir los puntos fuertes y débiles de la organización, proporcionando la información necesaria para la toma de decisiones y una excelente gestión administrativa.

1.2. Marco Teórico

Los procesos impulsan el cambio a través de los métodos de trabajo, permitiendo enfrentar distintos escenarios tales como la tecnología de la información y la comunicación, para que los mismos logren controlar los resultados (Muñoz Dueñas, Cabrita, Ribeiro da Silva, & Dieguez Rincón, 2015, p.347). Es decir, mantenerse dentro de un constante cambio permite que los procesos se mantengan identificados como una necesidad, razón por la cual

autores como, Torres (2014) y Muñoz Dueñas et al., (2015) afirman que utilizar un enfoque de procesos, permite que las empresas se mantengan rotando y mejorando continuamente, al eliminar tareas duplicadas y sin valor, disminuir el tiempo de los ciclos, suplir actividades complejas por otras más sencillas, hasta lograr procesos sistemáticos y transparentes (p.163);(351). El propósito al cual se enfoca los procesos, es la de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, poniendo en énfasis la calidad, la atención y los costos. (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2009a) Una gestión basada en procesos es un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ello, los procesos deben formar parte de un sistema que le permita obtener resultados globales y sobre todo que se alineen a la consecución de objetivos (p.52).

Mallar (2010), Define un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (p.5). Toda empresa puede aplicar dicho sistema, a fin de encontrar un equilibrio que vaya de acuerdo a sus posibilidades y necesidades requeridas. La gestión por procesos es una metodología de gestión de calidad, que vincula los procesos, en sus diferentes niveles administrativos, además compromete y responsabiliza a los grupos de trabajo de su desarrollo seguimiento evaluación y mejora continua (Basabe, 2009). Es decir cada parámetro es identificado y vinculado unos con otros para mejorar la interrelación, al mismo tiempo genera un cierto número de obligaciones que les impulsa a estar desarrollándose y autoevaluándose. En la actualidad se considera a la gestión por procesos como uno de los mejores sistemas de organización empresarial, para conseguir excelentes índices de calidad y productividad (Castellnou, 2019). Lo que se traduce, a que los procesos son la clave para satisfacer a los clientes y crear lealtad hacia el producto y la empresa.

Cabe mencionar que gestionar un proceso garantiza mejores resultados en los objetivos. Zaratiegui (1999), Afirma que los procesos son considerados como base operativa aplicable en las organizaciones, debido a que gradualmente se han ido convirtiendo en una

base estructural para muchas empresas, las cuales buscan aumentar su índice de rentabilidad en el mercado (p.81). Por lo tanto, aplicar la gestión por procesos ofrece a las organizaciones un crecimiento sostenible de los recursos y una maximización de la eficiencia. En líneas generales, con este sistema se mejora la coordinación entre las diferentes áreas, se estrechan las relaciones entre las mismas y se agilizan los procesos, en definitiva se aumenta la eficiencia empresarial (Business & Management, 2010, p.07). En cualquier caso, podemos observar que la gestión por procesos es un beneficio para la empresa, permitiendo descubrir las fallas en la organización, mejorar los resultados, e incluso agiliza los procesos de calidad. Dichos procesos pueden ser estructurados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Las investigaciones del sistema de gestión por procesos han demostrado ser de mucha utilidad dentro de las organizaciones o instituciones que han decidido aplicar dicho sistema, como en el caso de Guerra, Meizoso, & Roque, (2015), Afirma que la aplicación de los principios de un sistema de gestión de calidad reporta un conjunto de beneficios, mismos que se derivan de la eficiencia y eficacia a fin de satisfacer las necesidad y expectativas de los grupos de interés (p.534). De igual forma Santos Valdés, (2002), afirma que implementar los principios del sistema de gestión permite cumplir con los objetivos, diagnosticar la situación actual, obtener información, medir los progresos, realizar revisiones y comparaciones sistemáticas, ofrecer valor a la organización y grupos de interés, entre otros.

Cuando enfocamos los procesos a un principio de gestión, observamos que dicho enfoque resulta eficiente a la hora de obtener resultados, permitiendo que las organizaciones actúen de una manera efectiva al interrelacionar y gestionar actividades sistemáticas (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2009, p.20). Esta manera de gestionar va enfocada a la calidad, así como lo menciona Gutierrez, (2010), las actividades enfocadas a satisfacer las exigencias del consumidor integran varios elementos que influyen en la decisión del cliente, por lo tanto los atributos de un producto maximizan el valor, generan expectativas de calidad y gestiona el cómo se debe realizar un determinado producto. De acuerdo a

Sotelo, (2016), la propuesta del modelo busca que la gestión de pequeñas y medianas empresas tengan una visión moderna y enfocada al cliente con el fin de ser más eficientes y rentables. Por lo tanto el implementar un plan de calidad bajo esta perspectiva, tiene como objetivo alcanzar altos estándares, mismos que traen consigo un compromiso y esfuerzo coordinado, para todos aquellos que involucran la organización se conviertan en una ventaja competitiva y sostenible (Suaréz, 2017, p.51).

Una aplicación adecuada es la cadena de valor permite según Quintero & Sanchez, (2006), obtener una ventaja competitiva, tanto externa como interna, en la primera por la reducción de los costos o aumento en el rendimiento de uso, lo que genera la posibilidad de adoptar estrategias de diferenciación y en la segunda por el dominio de los costos de fabricación, administración o gestión del producto, lo que provoca un costo inferior al de la competencia, al igual que una mayor rentabilidad y capacidad debido a su eficiencia y eficacia en la producción (p.384). También provoca que a través de la cadena de valor se formule estrategias, teniendo en cuenta la evolución del entorno, las más susceptibles a ser adoptadas se basan en la ganancia de productividad, términos de costo y por ende términos de precio (Quintero & Sanchez, 2006, p.385-386). Por lo tanto, se puede afirmar la importancia que tiene la cadena de valor dentro de las empresas para una adecuada aplicación de los procesos estratégicos y de la metodología que se pretenda seguir para generar valor, este enfoque sistemático permite establecer dentro de las empresas un adecuado direccionamiento hacia la calidad.

Tobón (2012), afirma que la gestión por procesos o gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado Círculo de Deming (...). Relaciona a las personas y a los procesos en el trabajo diario (p.23). Pero que dicha connotación no solo se aplica al ciclo Deming, sino también puede ser acogida bajo otras herramientas como la matriz REDER: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión, que resulta excelente para ser utilizada en el control de numerosas actividades (Actualidad Empresa, 2014).

Es así que, Domínguez, Ripoll, & Miñana (2011), Afirma que el modelo EFQM, es un valor añadido que permite a sus usuarios aprender mejores experiencias hasta alcanzar la gestión eficaz, en definitiva permite unificar el sistema para tener una información adecuada del estado actual y futuro de la empresa (p.30). Por ende, los resultados arrojan que los factores de la EFQM, constituyen una buena oportunidad para aumentar las probabilidades de una mejor gestión de recursos, sistemas de calidad y procesos.

De igual forma, Manene (2010), Afirma que este tipo de modelos de Excelencia son desarrollados por entidades cuya misión es promover la mejora de las prácticas de gestión de las empresas (...). Permite a las organizaciones identificar cuáles son sus puntos fuertes y débiles al compararlo con la Excelencia. Se debe mencionar que el modelo de excelencia se puede aplicar en toda organización, ya que permite a las empresas sin importar su tamaño, mantener un control continuo de las áreas fuertes y áreas débiles, susceptibles a una autoevaluación y mejora.

Los sistemas pueden ayudar a tener un mejor control de cada uno de los procesos internos de la empresa, permitiendo a su vez identificar los elementos de entrada, elementos de transformación con el producto como resultado y los elementos de salida (Herrera, 2012, p.84). El mantener identificadas y estructuradas las actividades, resulta esencial para gestionar y mejorar los procesos de tal forma que se pueda contribuir a la integración de los sistemas y al mismo tiempo saber si los procesos están logrando las metas deseadas (Cabrera, León & Puentes, 2009, p.272). Por lo tanto, el tener muy en claro todos estos conceptos, permite que las empresas pierdan el miedo de aplicar los sistemas de gestión, ya que no solo les permite identificar los problemas de la empresa como lo mencionan varios autores, sino que también les permite evidenciar los procesos que favorecen a la producción, desde la adquisición de la materia prima con los proveedores, hasta la entrega del producto terminado con los clientes, Es decir, se busca la satisfacción del cliente final y a su vez generar valor para la empresa, logrando de esta manera cumplir con una mayor facilidad y seguridad los objetivos propuestos (Tobón, 2012, p.60).

1.3. Marco Conceptual

Si hablamos de las actividades dentro de un proceso, se estaría en la capacidad hacer referencia a una serie de acciones que se ejecutan con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Desde un punto de vista sistémico, las actividades son consideradas a nivel táctico, a diferencia de los procesos que tienen orientación estratégica (Área Profesional, 2016). Un error muy común que se presentan, es que se incluye a la actividad como si fuera un proceso, pero ninguna de las dos se encuentra en el mismo nivel, por tal motivo, si se plantea diseñar o crear dentro de la empresa, éstas deberán ser minuciosamente analizadas para que en el proceso no exista ninguna confusión.

De igual forma, si hablamos de los diagramas de flujo debemos tener en cuenta la apreciación visual del flujo de actividades, manteniendo la lógica de sus procesos, el límite de las actividades, la secuencia y el responsable de cada actividad (Buñay, 2016, p.16). Así como los flujogramas que existen con fin de ilustrar de mejor manera un proceso. Tobón, (2012), Afirma que los flujogramas son representaciones gráficas, apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción, permiten identificar la secuencia de actividades que se debe cumplir (p.38). Por lo tanto, permite expresar con mayor claridad y precisión las actividades asignadas en cada proceso, lo que a su vez resulta útil a la hora descubrir bucles y repeticiones, detectar entorpecimientos en las actividades de producción, excederse en la toma decisiones imprecisas, entre otras.

Los distintos enfoques que puede optar una cadena de valor, permite de cierta manera observar los procesos y su conjunto de actividades desde una perspectiva más desglosada y amplia, QuiñonesI & SantosII (2018), señala que si hablamos de una cadena de valor, se debe tener en cuenta que es el conjunto de actividades que una organización debe desarrollar para llevar un producto, desde el productor hasta el consumidor en un sistema de negocios (p.157).

Una manera de gestionar los procesos, es a través del modelo de excelencia EFQM, que permite a las empresas ser más competitivas, ya que su manera de gestionar va encaminada a la calidad y al mismo tiempo genera conceptos prácticos de desarrollo bajo criterios y subcriterios de mejora continua. Maderuelo (2010), Detalla que el modelo EFQM de Excelencia está compuesto por nueve criterios, de los cuales se diferencian dos grupos: primer grupo formado por los “Agentes Facilitadores” que se enfoca en lo que hace organización y en cómo lo hace, y el segundo grupo por los “Resultados” que dan cuenta de los logros obtenidos por la organización respecto a todos los grupos de interés (p.43).

En definitiva, este tipo de herramientas son muy importantes para controlar, analizar y evaluar el estado de la empresa, además permite gestionar el uso eficiente de los recursos, la distribución y en muchos casos aumentar la competitividad, permite de igual manera facilitar el flujo de información entre actores que ayudan al desarrollo de soluciones y a la integración de las mismas, como un solo elemento de control y mejora. Por lo tanto, los sistemas de gestión permiten identificar los obstáculos y afrontarlos de manera oportuna las dificultades presentes o futuras, con soluciones lógicas y razonables (Flores Konja & Alejandro, 2017).

Otra herramienta a considerar es el mapa de procesos, misma que nos permite conocer cómo interactúa una empresa y a su vez descubrir los flujos de valor en el entorno (Pico, 2006, p.298). Por lo tanto, el mapa de procesos se enfoca en las entradas, salidas, e interrelaciones que se logran entre los colaboradores y el desarrollo secuencial de los procesos, de esta manera los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto, de forma clara y respaldar el inicio de las acciones de mejora.

Todas estas connotaciones, permiten comprender y tomar en cuenta los aspectos más importantes con los que se manejan los modelos de gestión, para que la misma sirva como soporte a la investigación realizada en el trabajo de titulación.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo de titulación se enfoca en el estudio no experimental con datos cualitativos, mismos que se utilizarán para dar respuesta a la investigación, por lo tanto, toda la información adjunta y relevante permitirá efectuar un análisis profundo de la situación actual de la fábrica “NELTEX” (caso de estudio), con respecto al tema planteado, además dicha investigación permitirá plantear estrategias acertadas, para dar solución a problemas existentes dentro de la empresa.

2.1. Metodología

La investigación realizada en la fábrica de medias “NELTEX”, se efectuó con el objetivo de brindar una prueba clara y concisa del estado actual de la empresa, permitiendo clarificar los procesos, actividades y tareas que requieren ser modificados, implementados o eliminados dependiendo el caso, además las fortalezas identificadas pueden ser aprovechadas para mantener eficiente a la empresa o las debilidades que pueden ser analizadas para una posterior gestión y mejora.

Para la ejecución de la presente investigación se utilizaron dos modalidades, la primera a través de fuentes de la información primaria, entrevistas, encuestas y la observación directa, donde el estudio y recolección de datos se enfocaron más a lo descriptivo, puesto que dio a conocer la situación actual y real de la empresa, de esta manera también se pudo realizar un análisis macro (la administración de la empresa con respecto a los sistemas de gestión por procesos) y micro (funciones y actividades secuenciales por departamento), permitiendo identificar los impactos positivos, como la calidad del producto, la capacidad y experiencia de los empleados, entre otro, y negativos como la falta de conocimiento en los procesos, desperdicio de materia prima, entorpecimiento en las funciones y actividades, entre otros, mismos que se han ido creando a nivel general y departamental. La segunda fuente de información consta de la investigación documental que se detalla en el Estado del Arte, el cual se realizó con el fin

de obtener un amplio conocimiento sobre los sistemas de gestión por procesos, misma que sirvieron para corroborar la propuesta planteada en el caso de estudio.

La investigación ha establecido que la fábrica conlleva una administración empírica, con falencias en sus procesos y actividades diarias, mismas que deben ser corregidas y direccionadas hacia una mejor autoevaluación (entre los que pueden ser, planes de mejora y estandarización de procesos) y gestión administrativa (mediante el sistema de gestión por procesos y el modelo de excelencia EFQM). En este punto, las preguntas efectuadas en la entrevista y las encuestas permitieron clarificar y dar respuesta a los inconvenientes surgidos durante la investigación, es decir, aspectos como el tiempo (lapsos innecesarios que existen en cada proceso), la producción (actividades que generan algún tipo de inconveniente), la materia prima (porcentaje en el que se desperdicia la materia prima), la maquinaria (frecuencia de daños causados por falta de mantenimiento), la mano de obra (destrezas en el puesto de trabajo), entre otros. Fueron evaluados y corregidos hasta generar una respuesta positiva. Mientras que los resultados de la observación directa y el Check List, permitieron reconocer el hecho de que la empresa necesita de la investigación para que cada departamento, en especial el de producción, sean sometidos a una evaluación, para mejorar aspectos como: la calidad en los procesos, la distribución de funciones, el manejo y control de actividades, entre otros, logrando de esta manera mejorar la gestión administrativa dentro de la empresa.

2.2. Métodos

Los métodos a utilizar son: cualitativos y cuantitativos, cada uno de estos métodos tienen diferentes herramientas que ayudan a la recolección de datos relevantes, mismos que serán de gran utilidad para la investigación, por lo tanto, los instrumentos que se van a utilizar, son la entrevista y la encuesta para poder aplicar el método cualitativo, logrando de esta manera identificar los problemas de la fábrica, mientras que para el método cuantitativo se utilizará una ficha para el control de calidad (observación directa) y un Check List basado en el modelo EFQM para evaluar el estado de la fábrica.

Las herramientas para los métodos seleccionados, se los determino de acuerdo a las necesidades de la investigación, acoplándolos de manera que se alíen al tema de estudio, por lo tanto, los instrumentos utilizados permitieron estructurar de mejor forma los problemas que deben ser corregidos y a su vez, asegurar y validar que los resultados presentados son reales y útiles para la investigación.

2.3. Población / Muestra

2.3.1. Entrevista

Para aplicar el instrumento entrevista se considera la población, el cual consta de los directivos de la empresa, pero dicha dirección no existe en la fábrica de medias “NELTEX”, por lo que se consideró al gerente general como la población total, es decir, se omitió el cálculo de la muestra y se aplicó la entrevista únicamente al gerente general de la fábrica, también debemos tomar en cuenta que la investigación se enfoca en los procesos, mismos que requieren únicamente datos internos, más no externos.

2.3.2. Encuesta

Para lograr que los resultados de la encuesta sean lo suficientemente precisos y reales, se tomó en cuenta la población de la fábrica de medias “NELTEX”, este apartado es posibles, ya que en el tema propuesto se plantean estudios que requieren una información interna, más no externa, por lo tanto, los quince empleados que se encuentran distribuidos en los siete diferentes departamentos pasan a ser la población, es decir, se omitió el cálculo de la muestra y la encuesta se aplicó a la población total.

2.3.3. Observación Directa

La observación directa para el control de calidad es el único apartado en donde se tomará en cuenta la muestra de la población, puesto que la misma será necesario, debido a la magnitud y cantidad de productos que se producen por día y por máquina, como se ha

comprobado durante la investigación una máquina por lo general produce de diez a once docenas diarias (de acuerdo al producto de estudio), dando un total de 240 y 264 unidades respectivamente, si esas cantidades se multiplican por cada máquina que se encuentra en funcionamiento, la cantidad aumenta, por lo tanto resulta necesario el determinar una muestra por cada lote de producción para gestionar de mejor manera los datos de la empresa, especialmente en el departamento de producción.

Para poder medir la frecuencia con que ocurren las fallas, se determinó la muestra de la población, como se mencionó anteriormente, este es el único apartado en cual se tomará una muestra. Para determinar el número de unidades que debían ser examinadas, se utilizó la siguiente formula del muestreo:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(Z^2 * P * Q) + (N * e^2)}$$

Dónde:

- $P = 0.5$
- $Q = 0.5$
- $Z = 1.96$, con un nivel de confiabilidad del 95%
- $e = 5\%$
- Tamaño de la muestra = La cantidad del lote producido durante el día (5 docenas = 120 unidades, 8 docenas = 192 Unidades, 10 docenas 240 unidades, etc.).

2.4. Instrumentos

Dentro de la fábrica de medias “NELTEX” se ha podido detectar que no existe una adecuada gestión por procesos, por tal motivo se plantea crear herramientas que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, llegando hasta un punto en donde se pueda acoplar y adaptar el sistema de gestión, al modelo de excelencia EFQM, los instrumentos que se pretenden aplicar serán utilizados para el levantamiento de datos reales y precisos del estado inicial de la empresa.

2.4.1. Entrevista - Diseño y Validación

Para el diseño y validación del instrumento (entrevista), se acudió a distintos artículos publicados que contenían alguna similitud con el tema planteado, además debían contar con cuestionarios relacionados a la gestión por procesos, una vez seleccionado los artículos pertinentes se procedió a crear un banco de preguntas, mismos que se iban adaptado a las necesidades de la investigación y por último se estableció una única entrevista enfocada a la línea base de la investigación, misma que se validó tras haber realizado una prueba piloto. (Ver Anexo I: Formato de la Entrevista).

2.4.2. Encuesta - Diseño y Validación

Para el diseño y validación del instrumento (encuesta), se tomó en cuenta el método Likert, ya que es uno de los métodos más eficientes para medir actitudes y opiniones de acuerdo a las necesidades de la investigación, como lo hemos mencionado en la entrevista, la información obtenida es sumamente útil para identificar la discrepancia de opiniones que existe entre el propietario y los empleados, por lo tanto, para lograr obtener un formato bien definido de la encuesta se tuvo que pasar por varios puntos, en primer lugar se realizó una recolección de datos y un análisis de la entrevista realizada al propietario, para así crear un banco de preguntas enfocados al tema de estudio, en segundo lugar se realizó una prueba piloto, misma que sirvió para evaluar la efectividad de la encuesta, además de comprobar si los encuestados estaban en la capacidad de comprender sobre los temas expuestos, permitiéndonos identificar las falencias que pudieran tener algunas preguntas o si se estaría en la necesidad de expandir el cuestionario con temas mucho más específicos y finalmente se estableció un único cuestionario enfocado en la línea base de la investigación. (Ver Anexo II: Formato de la Encuesta).

2.4.3. Observación Directa - Diseño y Validación

Para el diseño y validación del instrumento, se aplicó la observación directa, siendo esta la única utilizada por la investigación para levantar datos cuantitativos del proceso productivo de la fábrica “NELTEX”, a través de una ficha que permite controlar la calidad

del producto, dicha herramienta fue validada en base a una ficha similar creada por la flacso, la cual permite registrar datos relevantes, como la cantidad y la frecuencia con la que ocurren los problemas, mismos que se generan durante la transformación de la materia prima en un producto terminado, esta forma sistemática de obtener información sobre el tema planteado, nos permite comprobar que tan bien o mal se gestionan los procesos, además los hechos y acontecimientos que se registran a través de la observación directa, garantizarán una información verídica, dándonos a conocer desde un punto de vista mucho más crítico el estado actual de la empresa. (Ver Anexo III: Formato – Control de Calidad).

2.4.4. Check List Basado en la EFQM - Diseño y Validación

Para realizar una correcta evaluación y diagnosticar el estado de la empresa con respecto a los indicadores del modelo EFQM, se utilizó un Check List, siendo esta una herramienta que permite identificar y valorar las debilidades o deficiencias que tiene la empresa de acuerdo a lo establecido en la metodología EFQM, permitiendo además determinar las posibles causas que impiden que la fábrica de medias “NELTEX” implemente un sistema de gestión por procesos.

Para alcanzar la excelencia en la gestión por procesos es necesario identificar los procesos clave, para lo cual se creó el Check List, que es una herramienta basada en la metodología del modelo EFQM, es decir, dicha herramienta se creó tomando en cuenta los agentes Facilitadores y de Resultados que se encuentran presentes en el modelo y que a su vez contienen sub-criterios propios que deben ser tomados igualmente en consideración para evaluar la situación inicial de la fábrica en base a la metodología de la EFQM e identificar los procesos clave, por lo tanto, al evaluar la empresa con el Check List se logró determinar los procesos que deben ser mejorados para que la fábrica se encamine hacia una correcta gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM. (Ver Anexo IV: Formato del Check List Basados en el Modelo EFQM).

2.5. Procedimiento

2.5.1. Entrevista – Aplicación

Para la aplicación, se procedió en primer lugar a confirmar la fecha y hora de la entrevista con el gerente de la fábrica de medias “NELTEX”, tras haber iniciado la reunión, en la fecha y hora establecida, se procedió a realizar la entrevista al gerente general con las preguntas ya establecidas en el apartado de instrumentos. Una vez concluida la entrevista, se obtuvo una información concreta y útil para la investigación, es decir, información real que permitió determinar la discrepancia de opiniones, el nivel de conocimiento que se maneja en los procesos empíricos y técnicos, la necesidad de aplicar herramientas y sistemas de gestión en los procesos, entre otros, a través de la entrevista y con la información obtenida se pudo también identificar otro punto de vista, entre los niveles jerárquicos, superior e inferior, mismos que sirvieron para comparar o corroborar la información entre la entrevista y la encuesta, que es otra herramienta que nos ha permitido identificar los problemas que más se generan en la empresa.

2.5.2. Encuesta – Aplicación

Para lograr aplicar la encuesta a la población, empleados, que se encuentran en la fábrica de medias “NELTEX”, se programó que las encuestas fuesen por departamento o área de trabajo, los departamentos y el orden con que se aplicaron las encuestas son: Dpto. Administrativo, Dpto. de Producción y Bodega, Dpto. de Cocido, Dpto. de Planchado, Dpto. de Empaque y Dpto. de Ventas, tras haber establecido la secuencia se procedió a realizar la encuesta a cada uno de los empleados de cada departamento, con las preguntas ya establecidas en el apartado de instrumentos. Una vez concluida la encuesta a los empleados, los resultados permitieron evidenciar las falencias de la empresa, falencias que el propietario a su modo de ver estaban correctas, pero que para la mayoría de los empleados resultaba un problema, dentro de los cuales podemos mencionar la irregularidad en las funciones y actividades de los empleados (se delega con frecuencia actividades que no corresponden a sus funciones), la falta de formación y capacitación (provoca

inconvenientes que dificulta el trabajo de todos los colaboradores), la magnitud con que se desperdicia la materia prima y mano de obra (provoca gastos innecesarios), entre otros.

2.5.3. Observación Directa – Aplicación

Para poder aplicar la observación directa se ha seleccionado uno de los productos que tiene una mayor rotación de venta, el cual consta de las siguientes características: calcetín deportivo, modelo zapatilla, talla 10-12 con diseño básico, estas características se tomaron en cuenta para un lote de producción en una sola máquina y con los mismos operarios de turno, ya que de esta manera se puede controlar todos los aspectos de calidad establecidos por la empresa y los clientes (Manchas, tejido, vanizado, hueco y puntada), además se utilizaron herramientas de control de acuerdo a las necesidades requeridas, en el cual consta el nombre del departamento, el número de empleados involucrados en la producción con sus respectivos nombres, el lote de producción, el turno de trabajo ya sea este diurno o nocturno, la fecha, el número de máquina, el tipo de media (producto de estudio), en especial se tomó en cuenta los parámetros de calidad antes mencionados.

NOTA: *El formato de la observación directa para el control de calidad, puede ser utilizado fácilmente con los demás tipos de calcetines (Ver Anexo III: Formato – Control de Calidad).*

Para controlar la calidad en cualquier tipo de producto, en este caso el calcetín (producto de estudio), se debe examinar cada uno de los productos de forma minuciosa, para así evitar una producción con fallas, como en el caso de un calcetín con manchas (generalmente se produce cuando existe una fuga de aceite por los tubos de succión), un calcetín con errores en el tejido (generalmente son provocados por una mala programación del sistema o por alguna falla de las piezas de la máquina), un mal vanizado del calcetín, (generalmente es causado por una falla en el diseño o programación), los huecos en el calcetín (generalmente se producen por una ruptura de las agujas o por una mala calibración de la máquina), y una punta anormal del calcetín (generalmente se produce por el tipo de material utilizado o por un mal ajuste de la máquina), es decir, no debe existir ninguna de estas fallas para que el producto sea considerado de calidad.

Un indicador que se iba a tomar en cuenta para determinar la calidad del producto seleccionado, eran las dimensiones del calcetín, los cuales constaban: del puño (8 cm de ancho y 6 cm de alto), el tobillo (4 cm de alto) y el pie (18 cm de largo), dichas medias son determinadas como estándar, por tal motivo medir las variaciones que se dan de acuerdo a lo solicitado por el cliente con respecto a las dimensiones estándar no fueron consideradas en el estudio, ya que se pudo observar y comprobar que las dimensiones no varían más de un centímetro por cada medida, debido a que cada talla ya se encuentra establecida en el diseño del producto y en la programación de la máquina, es decir, una vez programada la talla esta variaba alrededor de medio centímetro por cada medida, mismos que se encuentran dentro del rango permitido (puño entre 7.5 y 8.5 cm de ancho y 5.5 y 6.5 cm de alto, tobillo entre 3.5 y 4.5 cm de alto y de pie 17.5 y 18.5 cm de largo), y si por alguna circunstancia estas medidas sobrepasaban el estándar establecido, la diferencia era controlada pero permitida y aceptada, puesto que al momento de pasar al departamento de planchado, el producto pasa por unos moldes que tienen la talla exacta y que gracias al calor de la plancha y el vapor que emana, las medias se adecuan de acuerdo a las dimensiones estándar.

2.5.4. Evaluación Inicial del Estado de la Empresa en Base a los Criterios del Modelo EFQM, a través de la Aplicación del Check List

Para evaluar el estado de la fábrica de medias “NELTEX”, se tomó en cuenta cada uno de los criterios del modelo EFQM, con los cuales se procedió a calificar cada uno de los sub-criterios, dando una valoración parcial a los criterios ya establecido por el modelo EFQM, por lo tanto, con dichas valoraciones se pudo identificar falencias e incongruencias que no coincidían con el modelo, es decir, se identificaron procesos que son necesarios para validar los juicios de calidad de acuerdo a la metodología de la EFQM, Por lo tanto se identificaron las carencias que la empresa tiene y que deben ser corregidas para que la misma se encamine a un ciclo de mejora continua.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados

3.1.1. Entrevista al Propietario de la Fábrica “NELTEX”

1. ¿Están los procesos clave identificados, definidos y documentados?

Los procesos clave no se encuentran identificados o documentados, ya que las instrucciones que se imparten son verbales, por lo tanto, los procesos que se realizan son de forma empírica.

El único documento que existe dentro de la fábrica para determinar actividades y funciones, es el manual de funciones, en donde se explica lo que los empleados deben hacer, pero no de cómo lo tiene que hacer.

2. ¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades en cada proceso?

Cada empleado tiene asignadas y comunicadas sus responsabilidades, ya que eso permite tener un mayor control de los procesos y actividades que se realizan en cada departamento, también genera que cada empleado sea más minucioso al momento de realizar sus tareas, ya que verifican y se preocupan por el departamento anterior, a fin de que el producto que se encuentra en proceso llegue al siguiente departamento en perfectas condiciones.

3. ¿Se establecen indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos en los procesos?

Lamentablemente no se tiene ningún indicador que nos demuestre que los procesos establecidos son los adecuados para llegar a los objetivos esperados, lo único que sustenta

la consecución de los objetivos son los responsables de cada departamento, quienes se aseguran de que las actividades diarias se realicen apropiadamente.

4. ¿Se utilizan los resultados para el proceso de revisión y mejora de los procesos?

Si, los resultados obtenidos durante la revisión de algún proceso o cambio son tomados en cuenta como una información base para las próximas mejoras, pero los resultados no son documentados, ya que la idea es mejorar lo que se tiene o se ha implantado y no volver a los procesos antiguos que fueron reemplazados.

5. ¿Los procesos utilizados en la fábrica han sido actualizados o mejorados durante el último año?

Si, ya que la fábrica siempre busca estar mejorando constantemente, en especial la parte en la que involucra la calidad, pero los cambios más relevantes son los que se realizan durante una necesidad, ya que se debe mantener las exigencias y expectativas que tiene el cliente con respecto al producto.

6. ¿Existe un sistema de gestión de procesos normalizado?

Por el momento no se cuenta con dicho sistema y tampoco se encuentran documentados los procesos básicos de la fábrica ya que las actividades y/o funciones de cada empleado son informadas de manera verbal y puesto en práctica de forma empírica.

7. ¿Cree que sea necesario diseñar un modelo de gestión por procesos?

No, porque todo lo que se hace en la fábrica es secuencial, además las actividades que realizan los empleados no son complejas como para recurrir a una guía de procesos, tal vez

en un futuro cuando la empresa llegue a ser más grande se necesite el modelo, en donde los procesos deban ser mucho más específicos y prácticos.

8. ¿Qué mecanismos internos están establecidos para fomentar la participación de las personas en la mejora de los procesos?

No existe un mecanismo establecidos para mejorar la participación de los trabajadores en cuanto a los procesos, pero si se tiene actividades internas que mejoran la relación entre los empleados, mismas que han servido como base para mejorar su rendimiento y participación entre departamentos.

9. Durante la explicación laboral ¿Se le informa al empleado sobre las funciones y actividades que debe cumplir?

Si existe una adecuada instrucción de las actividades que debe realizar el empleado, pero muchas veces depende del área al cual se dirige, por ejemplo, si va al área de bodega la inducción se limita a una breve explicación y lo único que se les da, es un lapso de tiempo hasta que cojan el ritmo del trabajo, pero si va al área de producción, se le debe dar una inducción con una adecuada explicación y una continua capacitación debido a la complejidad de la misma.

10. ¿El personal de la fábrica se encuentra en una constante capacitación, en cuanto a sus funciones y actividades diarias?

Las capacitaciones solamente se consideran al momento de realizar cambios en los procesos, aunque dichas capacitaciones son realizadas de forma general, algo muy importante es que también se considera el área en el que se encuentra y la experiencia, es decir, si una persona entra al área de empaquetado no tiene mucha relevancia el tener o no experiencia, por lo tanto solo se le da las debidas indicaciones de cómo debe realizar su

trabajo, pero si la persona entra al área de cocido se tiene dos alternativas; la primera, que tenga experticia, si es el caso solo se le da las debidas indicaciones de cómo debe realizar su trabajo, y la segunda, que no tenga experiencia, en este caso se le debe dar una adecuada explicación y una continua capacitación de las actividades y funciones que deben realizar debido a su complejidad.

11. ¿Se delegan tareas a los empleados, que no corresponden a sus funciones y actividades normales?

Sí se delegan otras actividades a unos cuantos empleados, por ejemplo, a las planchadoras se les dice que cierto día deben ir a entregar un pedido por falta de personal en el departamento de ventas o como en el caso de los empleados del área de producción, tienen que entrar a la bodega para reacomodar los materiales antiguos a fin de que quepan los materiales nuevos, este tipo de funciones se los delega siempre y cuando sean requeridos.

12. ¿Los empleados de la fábrica conocen de que departamento, empleado o proceso dependen, para que realicen su trabajo de forma adecuada y a tiempo?

Todos los empleados tienen conocimiento de que departamento, empleado o proceso dependen para poder realizar su trabajo, pero no todos los empleados saben con exactitud las actividades que realizan los otros departamentos como para verificar que el producto en proceso se está realizando de forma adecuada, cabe aclarar que los empleados dependen del gerente de la empresa para tomar decisiones, ya que los encargados de cada departamento solo están para controlar y supervisar que todo esté en orden.

13. ¿Cree necesario que la fábrica cuente con un modelo EFQM de excelencia, para que los procesos se mantengan en una mejora continua?

Si es necesario que la fábrica cuente con este tipo de modelos. De acuerdo a la experiencia adquirida hace años en otra fábrica con certificación ISO 9001 de calidad, se puede decir

que este tipo de modelos son útiles para mantener en la empresa un sistema de mejora continua y evaluación de resultados.

14. ¿Cree necesario que la fábrica deba acceder a una certificación de calidad y excelencia en los procesos, como la que ofrece el modelo EFQM?

Si se encuentra en los planes de la fábrica adquirir una certificación de calidad, para que a futuro se pueda acceder a nuevos mercados, sean estos nacionales o internacionales.

15. ¿Estaría dispuesto a cumplir con las exigencias que dicta el modelo EFQM?

Si se estaría de acuerdo en cumplir dichas exigencias, a pesar de la falta de compromiso que pueden tener algunos empleados, podemos decir que con el tiempo lo adoptarían de forma positiva a las actividades diarias.

16. ¿En qué departamentos ha observado que se genera una mayor cantidad de problemas?

El área en el que más problemas se genera es en el área de producción, el cual es alrededor de un 10% del total de la fábrica, dentro de los principales problemas se encuentra el incumplimiento en la capacidad de producción, generar medias de segunda, no realizar el control continuo de las máquinas, no preparar el material a tiempo y sobre todo la falta de compromiso que tienen los empleados para realizar su trabajo, dando como resultado pérdidas para la empresa.

17. ¿La infraestructura de la fábrica, es apropiada para que sus empleados realicen su trabajo de forma adecuada?

Si y no, ya que todo depende del volumen de producción, es decir, si se tiene una producción normal o menor, no existe ningún problema para que lo empleados realicen su

trabajo de forma adecuada, pero si la producción es bastante alta como en las temporadas, la infraestructura es un problema porque se necesita de un espacio más amplio para colocar la producción, los materiales de la bodega y sobre todo para que el personal pueda movilizarse con facilidad.

18. De acuerdo a su criterio ¿Existe un alto índice en el desperdicio de materia prima?

Si, y es uno de los principales problemas, debido a que los empleados tienen la mala costumbre de no terminar todo el material, siempre utilizan uno nuevo y dejan que los sobrantes se dañen, o cuando se daña la máquina y empieza a producir medias totalmente arruinadas y todo ese material utilizado genera un desperdicio y un gasto para la fábrica.

19. ¿Existen procesos o se han implementado estrategias para reducir el desperdicio de materia prima?

Sí, pero las estrategias implementadas no han dado muy buenos resultados, por ejemplo, se han establecido reuniones para dar las debidas indicaciones y mejorar los problemas e incluso se ha establecido sanciones y multas, pero como no siempre se puede controlar cada material que se ocupan en las máquinas, los problemas siguen existiendo y más aun sin saber cuál es el responsable, ya que se recogen todos los materiales y se colocan nuevamente en su lugar antes del cambio de turno, dando la impresión de que esos materiales fueron utilizados en otros turnos y por otros empleados.

20. ¿Cada que tiempo se realiza el mantenimiento a las herramientas, equipos y maquinarias que existe en la fábrica?

Las máquinas y herramientas de la fábrica se encuentran en un constante mantenimiento, solo en el caso de que estas empiecen a dañarse constantemente se les realiza una revisión

completa, luego se evalúa y se considera, en el caso de las herramientas si deben ser reparadas o sustituidas por una nueva, mientras que en el caso de la maquinaria se prueba si las piezas dañadas pueden ser reparadas o si debe ser sustituida por una nueva pieza.

21. ¿En qué condiciones considera que se encuentra, la materia prima, herramientas, maquinarias y equipos de computación que son utilizados dentro de la fábrica?

Todos estos elementos se encuentran en condiciones óptimas, en el caso de la materia prima se puede afirmar que es de calidad, debido a que se obtiene de una de las mejores algodoneras de la India y Turquía, mientras que con las herramientas se puede decir que se tiene lo necesario y como son herramientas pequeñas se las puede reemplazar de inmediato, y en el caso de las maquinarias y equipos de computación podemos afirmar que se encuentran en óptimas condiciones debido a que se encuentran en un constante mantenimiento.

22. De acuerdo a su criterio ¿Cuáles serían las posibles causas por las que existen problemas departamentales?

El inconveniente que genera problemas dentro del talento humano, es la falta de compromiso que tienen los empleados, y se debe a que no tienen esa cultura de hacer bien las cosas, solo se enfocan en realizar su trabajo y no velan por el bienestar de toda la empresa, dando como resultado discusiones al echarse la culpa entre todos.

23. Al producirse medias de segunda ¿Se considera que son una pérdida total para la fábrica o son de costos recuperables?

Se podría decir que las medias de segunda son de costos recuperables, debido a las ventas que se realiza en el almacén a clientes minoritarios, pero a la vez es una pérdida de tiempo

y mano de obra, ya que muchas veces hay que cumplir con un horario, y por esas fallas la fábrica queda mal en el plazo de entrega.

24. ¿Qué características del producto son apreciados por el cliente?

Lo que más aprecian los clientes es la calidad del producto, pero si hablamos de modelos o diseños se podría decir que no son muy apreciados, ya que pueden copiarlo fácilmente y aparentemente resultarían similares a las medias de baja calidad que hace la competencia, pero cuando lo analizan más detenidamente se dan cuenta de la gran diferencia que existe en la calidad de medias.

25. ¿Qué tiempo tiene normalmente la fábrica para poder completar los pedidos?

La entrega de los pedidos se los realiza de acuerdo al volumen de producción y por la importancia que tiene el cliente para la fábrica, normalmente son de quince días a un mes. Lo que también se hace en la fábrica, es ver la urgencia de los pedidos, por ejemplo, si el cliente solicita lo antes posible la producción, se lo puede enviar por lotes, es decir, se le enviaría la producción del primer lote, luego del segundo, luego del tercero, y así hasta completar el pedido.

26. De acuerdo a su criterio ¿Qué procesos pueden ser mejorados dentro de la fábrica?

Más que procesos, en la fábrica se debe mejorar la actitud de los trabajadores, como lo hemos mencionado anteriormente los procesos son consecutivos y ya están establecidos así se los realice de forma empírica, pero si un empleado no trabaja a conciencia es muy duro y complicado alcanzar las metas propuestas.

27. ¿Qué tiempo se demora para dar solución a los problemas que se generan dentro de la fábrica?

Como sabemos los inconvenientes siempre existen y el tiempo para solucionarlo depende de la gravedad del asunto, por lo tanto se da prioridad a los problemas más urgentes y se solucionan lo antes posible, es por eso que los tiempos varían en cada departamento.

Existen problemas que pueden ser resueltos por los empleados con mayor experiencia, lo que reduce el tiempo de demora en ciertos inconvenientes.

28. ¿Qué tanta acogida tienen los productos de la fábrica, con respecto a los de la competencia?

La acogida del producto es sumamente buena y es evidente en el cliente, ya que siguen eligiendo a la fábrica por encima de las otras, permitiendo mantener la producción a diferencia de otras empresas que se encuentran paradas o están semi-paradas.

Análisis General

La entrevista al gerente de la fábrica de medias “NELTEX”, revelo una serie de parámetros y aspectos de la empresa que no coinciden con las buenas prácticas administrativas, por tal razón la empresa ha desaprovechado herramientas y técnicas de gran utilidad, dentro de la cual podemos mencionar los sistemas de gestión por procesos, que son de gran ayuda para que la empresa mejore los procesos, el control administrativo y sobre todo que genere un valor agregado o factor diferenciador que favorezca a la empresa y a sus colaboradores.

Los aspectos importante por mencionar dentro de la empresa e identificados por medio de la entrevista, es la falta de compromiso por parte de los colaboradores y la falta de conocimiento para la aplicación de los procesos técnicos, mismos que se han

evidenciado desde la apertura de la fábrica, esta manera empírica de administrar ha debilitado los puntos fuertes de la organización, un ejemplo claro es que a pesar de tener asignadas sus responsabilidades no cuenta con indicadores que vayan enfocados a los objetivos de la organización y mucho menos se esperarían resultados positivos que den respuesta a este tipo de problemas, ahora bien, estos puntos bien alineados a los objetivos de la empresa darían apertura a una infinidad de posibilidades, mismas que permitirán mejorar el desempeño operativo, técnico y administrativo, llevándolos a la especialización con el fin de evitar que exista inconvenientes, como la sobre carga de trabajo por una mala distribución de funciones, producción defectuosa por falta control, tiempos ociosos, mano de obra innecesaria o ineficiente, entre otros, consiguiendo que de esta manera sea más difícil cumplir con todas las exigencias que dicta el expandir una empresa mediante un sistema de calidad.

3.1.2. Encuesta a los Empleados de la Fábrica “NELTEX”

1. ¿El propietario le informó durante la explicación laboral, sobre?

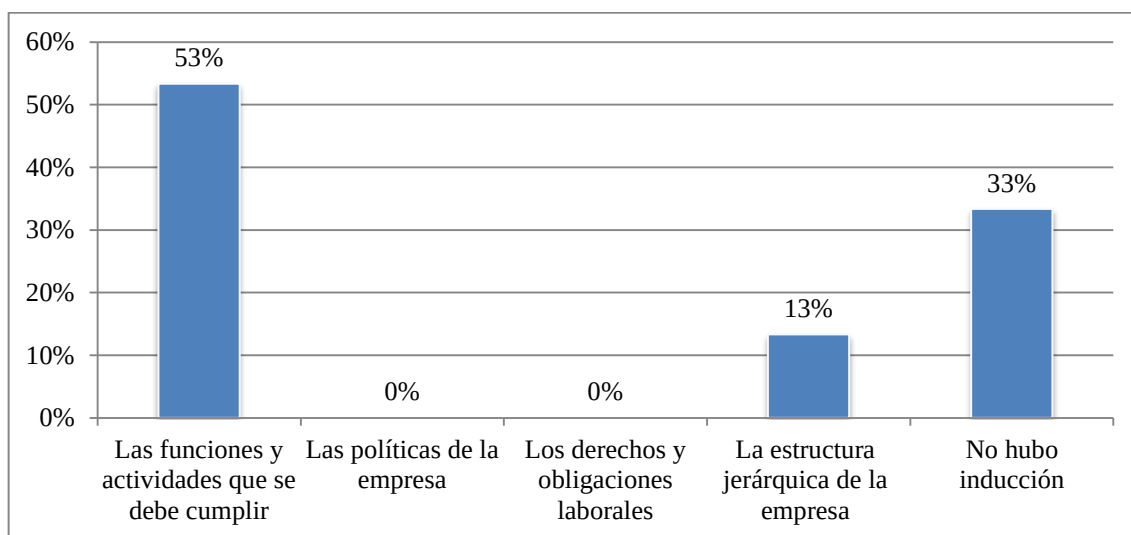


Figura 1 Explicación Laboral

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

Podemos observar que el 66% de los empleados que laboran en la fábrica, han recibido algún tipo de inducción, donde la mayoría asevera que dicha inducción trato sobre las funciones y actividades que se debe cumplir, mientras que la minoría de los empleados que han recibido la inducción, afirman que se trató sobre la estructura jerárquica de la empresa, por último, el 33% restantes del total de los empleados, asegura no haber recibido una inducción.

2. ¿Ha existido algún tipo de capacitación dentro de la fábrica?

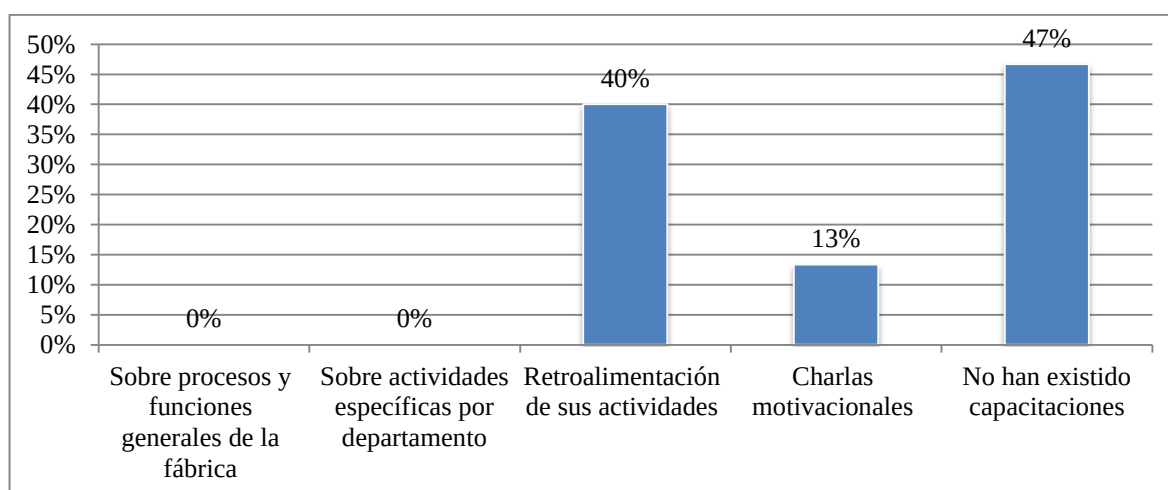


Figura 2 Capacitaciones de la Fábrica

Fuente: Empleados de la Fábrica "NELTEX"
Elaborado por: El Autor

Análisis:

De acuerdo a los datos, el 47% de los empleados afirma no haber recibido ningún tipo de capacitación a pesar de ser un factor importante en las empresas, mientras que 53% de los empleados asevera haber recibido algún tipo de capacitación, donde el mayor porcentaje de los trabajadores asegura que las capacitaciones se enfocaban en la retroalimentación de sus actividades.

3. A su criterio ¿Qué características del producto son apreciados por el cliente?

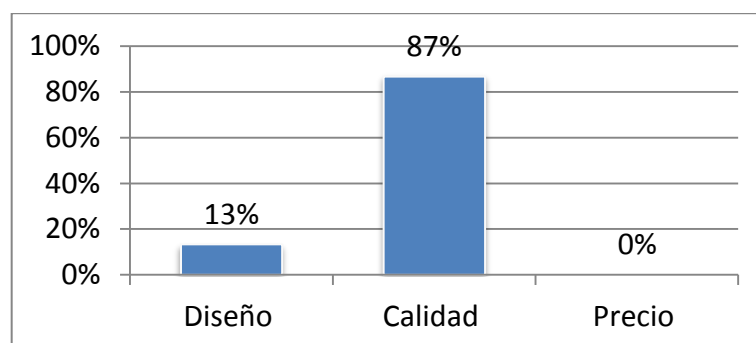


Figura 3 Características del Producto que son Apreciados por el Cliente

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”

Elaborado por: El Autor

Análisis:

De acuerdo al criterio de la mayoría de los empleados, uno de los puntos fuertes que tiene la fábrica con respecto a su producto es la calidad, ya que los trabajadores son quienes dan fe de la exigencia que solicitan los clientes en el producto, mientras que el 13% de los empleados asegura que el diseño en los productos es lo que más aprecian los clientes.

4. ¿Con que frecuencia se han realizado las capacitaciones?

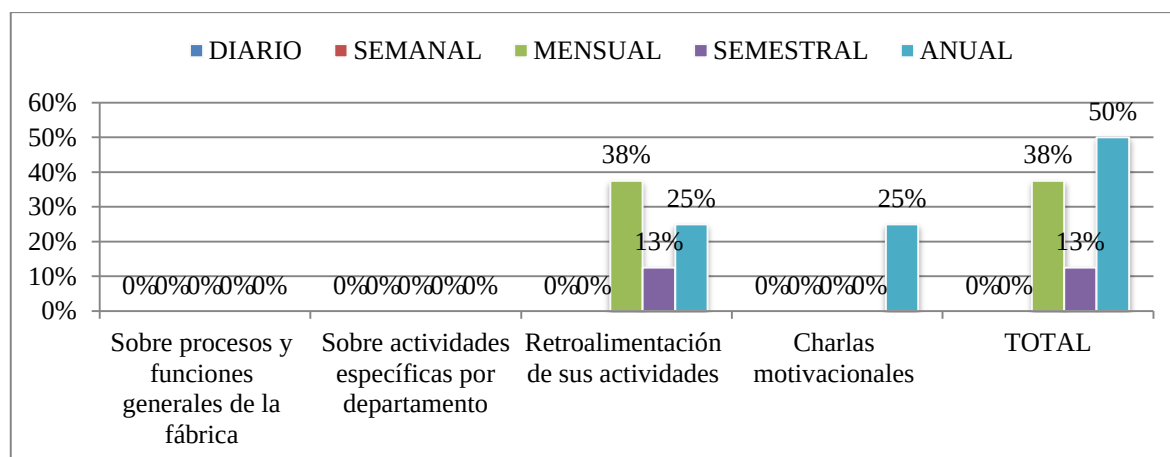


Figura 4 Frecuencia de las Capacitaciones

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos en la pregunta dos de la encuesta realizada al Talento Humano de la fábrica, el 53% de los empleados son quienes aseguraron tener algún tipo de capacitación, del total de los empleados que si dieron fe de haber recibido algún tipo de capacitación, observamos que la frecuencia en su mayoría son anuales y mensuales según lo afirma el 50% y el 38% de los empleados respectivamente.

Por lo tanto, el 75% del total de empleados, afirman que las capacitaciones corresponden a la retroalimentación de las actividades que realizan en la fábrica y el 25% corresponde a las charlas motivacionales que se han realizado en la empresa.

5. ¿Con que frecuencia le han correspondido tareas de otros trabajadores, llevándolo al incumplimiento de sus funciones y actividades?

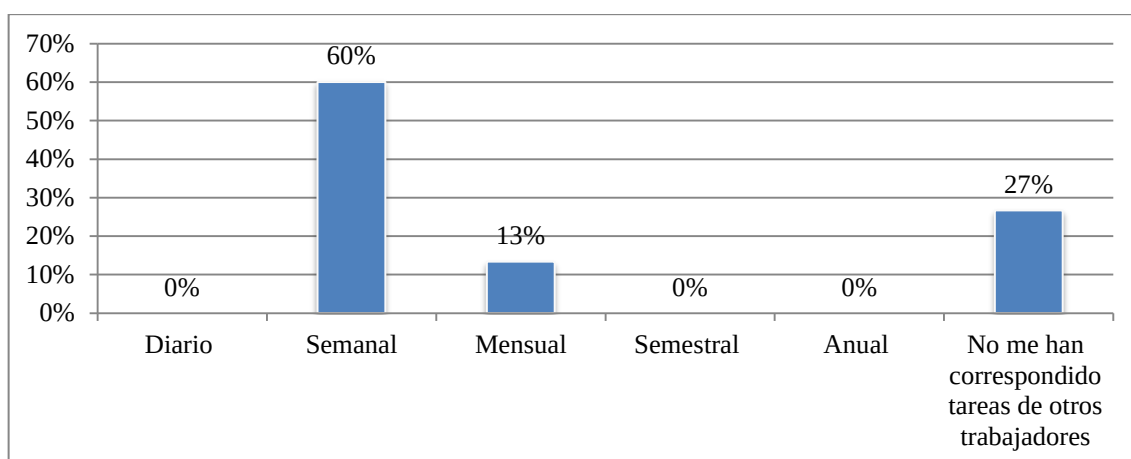


Figura 5 Frecuencia de las Tareas que Conllevan al Incumplimiento de las Funciones y Actividades

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

El 73% de los empleados asegura que el propietario asigna de forma semanal (60%) o mensual (13%) tareas que se encuentran fuera de sus funciones y actividades específicas, impidiendo que cumplan satisfactoriamente las metas diarias, mientras que otro 27% de los empleados no tienen problemas con sus funciones y actividades específicas, puesto que hasta el momento consideran que todas las tareas encomendadas corresponde a su trabajo.

6. ¿Conoce de que departamento o empleado depende, para realizar su trabajo de forma adecuada y a tiempo?

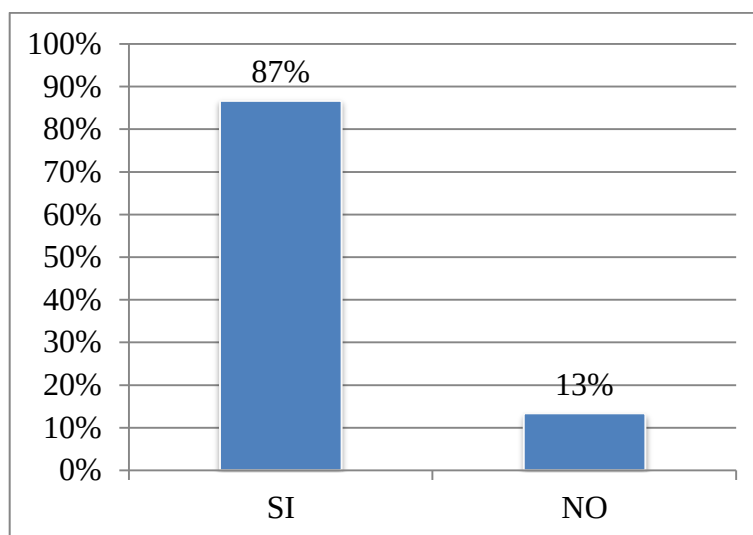


Figura 6 Conocimiento del Departamento o Empleado, del que Depende su Trabajo

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

Observamos que el 87% de los empleados conoce con exactitud a que departamento o empleado responden sus funciones y actividades para poder realizar adecuadamente su trabajo, mientras que 13% de los trabajadores afirman no estar al tanto del departamento o empleado que requiere para realizar a tiempo y de forma adecuada sus tareas diarias.

7. ¿Conoce de que procesos depende, para realizar su trabajo de forma adecuada y a tiempo?

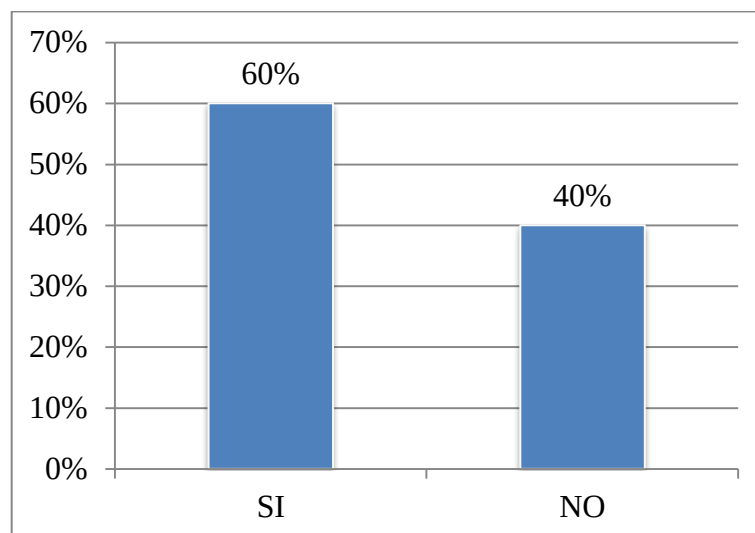


Figura 7 Conocimiento del Proceso del que Depende su Trabajo

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

Se observa que el 40% de los empleados que laboran en la fábrica no están al tanto de los procesos que requieren ser ejecutados o completados para dar comienzo a sus tareas habituales, es decir, se centran solo en realizar sus actividades al momento de que el producto en proceso llega a su departamento o área de trabajo, mientras que el 60% conoce con exactitud de los procesos que depende para poder realizar su trabajo de forma adecuada y a tiempo.

Con estos datos también podemos observar que los empleados, a pesar de conocer del departamento al que responde como nos muestra en la pregunta seis de la encuesta, existe una diferencia del 27% de empleados que no están al tanto de los procesos que estos conllevan para realizar su trabajo.

8. ¿Cree necesario que la fábrica deba acceder a una certificación de calidad y excelencia en los procesos?

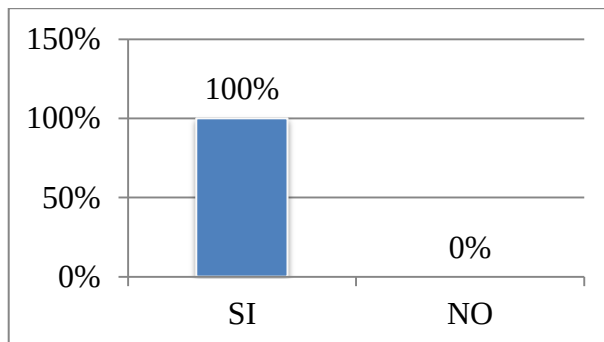


Figura 8 Necesidad de Acceder a una Certificación de Calidad

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

El 100% de los empleados prefiere que la fábrica acceda a una certificación de calidad y excelencia en sus procesos debido a los beneficios que esta genera, a pesar de que existe una falta de información y capacitación, los empleados están conscientes de que acceder a una certificación que les avale que sus procesos son de calidad es de beneficio para la empresa y posteriormente para ellos como trabajadores de la fábrica.

9. ¿Estaría dispuesto a cumplir con las exigencias requeridas, para adquirir una certificación de calidad?

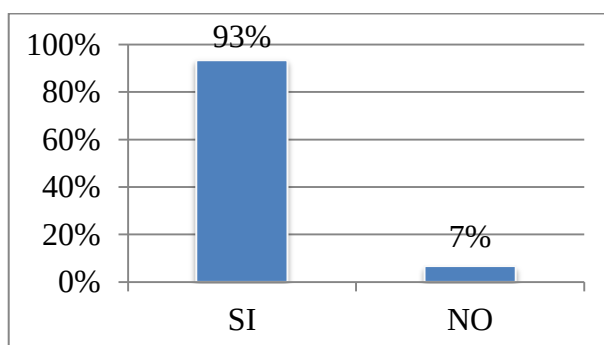


Figura 9 Disposición Para Cumplir con las Exigencias que Dicta una Certificación de Calidad

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos, el 93% de los empleados afirman que la fábrica debe acceder a una certificación de calidad en los procesos y que estarían dispuestos a regirse a las exigencias que dicta dicha certificación, mientras que el 7% de los empleados que es igual a un trabajador del total de empleados, no está dispuesto a cumplir con dichas exigencias.

10. ¿Cada que tiempo se realiza el debido mantenimiento a las herramientas, equipos y maquinarias que existe en la fábrica?

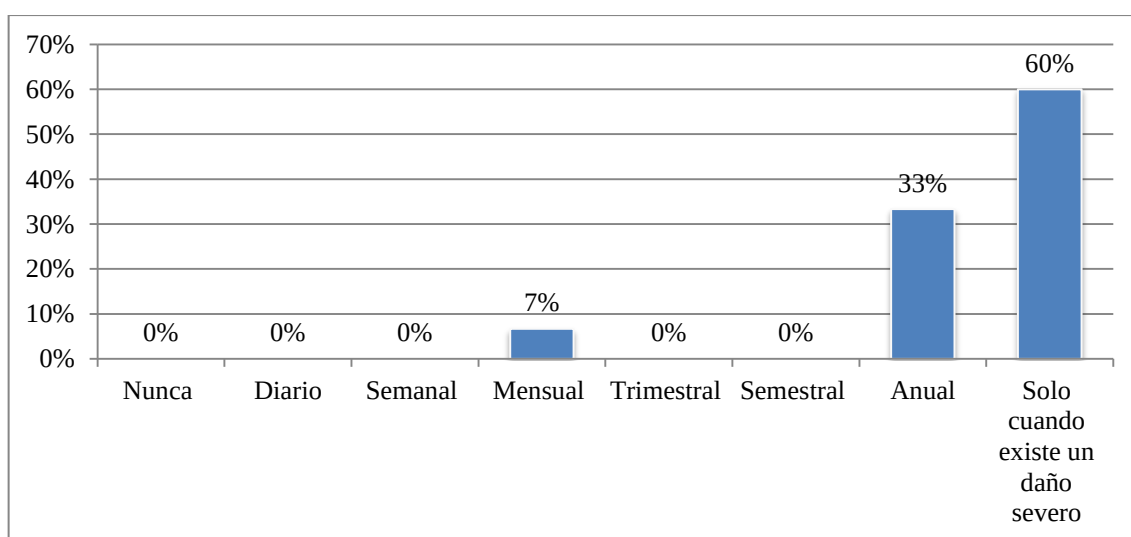


Figura 10 Frecuencia de Mantenimiento a las Herramientas, Equipos y Maquinarias

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

El 60% de los empleados afirman que el mantenimiento a las herramientas, equipos y maquinarias dentro de la fábrica se realizan exclusivamente cuando existe un daño severo,

mientras que el 40% restante de los empleados aseguran que el mantenimiento a dichas herramientas, equipos y maquinarias se los realiza de forma mensual y anual, distribuidos en un 7% y 33% respectivamente.

11. ¿Qué tanto conoce de los procesos técnicos que se ejecutan en su departamento?

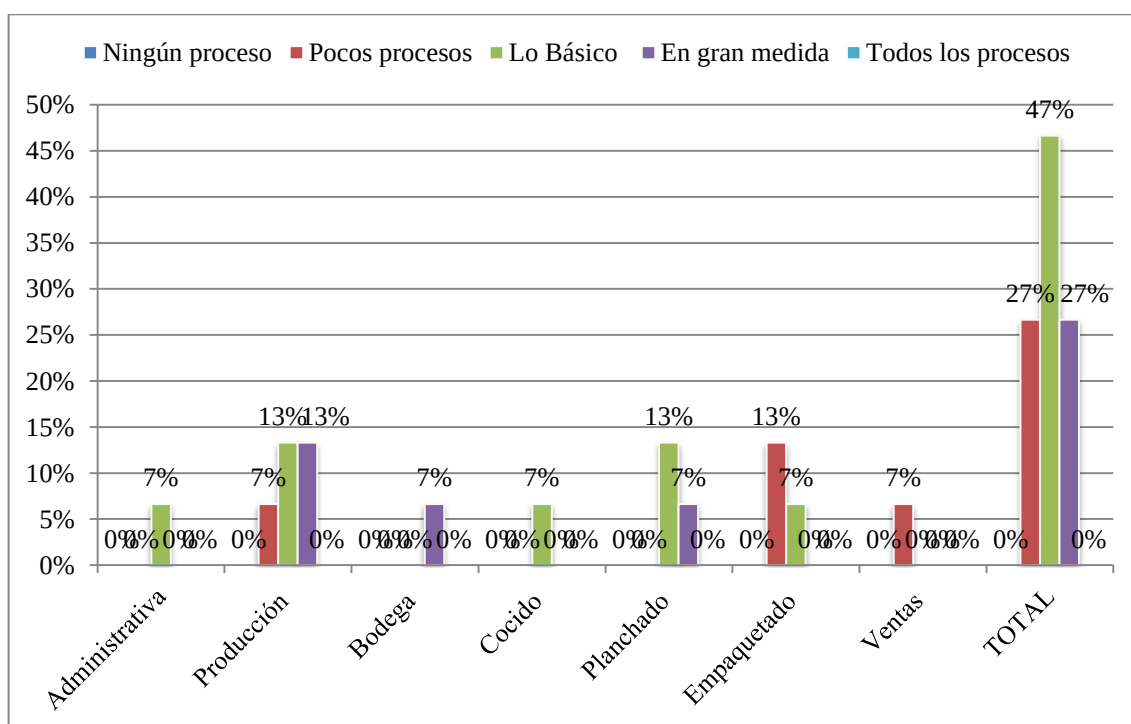


Figura 11 Conocimiento de los Procesos Técnicos

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Al hablar de los procesos técnicos, podemos observar que la mayoría de los empleados conoce solamente lo básico en un 47%, luego tenemos que el 27% de los empleados confirman saber pocos procesos técnicos, a diferencia del otro 27% que asegura conocer en gran medida de los procesos técnicos de la empresa. Cabe mencionar que ningún de los empleados conoce en su totalidad los procesos técnicos que deberían ser ejecutados en la fábrica.

12. ¿Cree que sea necesario mantener, mejorar o rediseñar los procesos actuales de su departamento o área de trabajo?

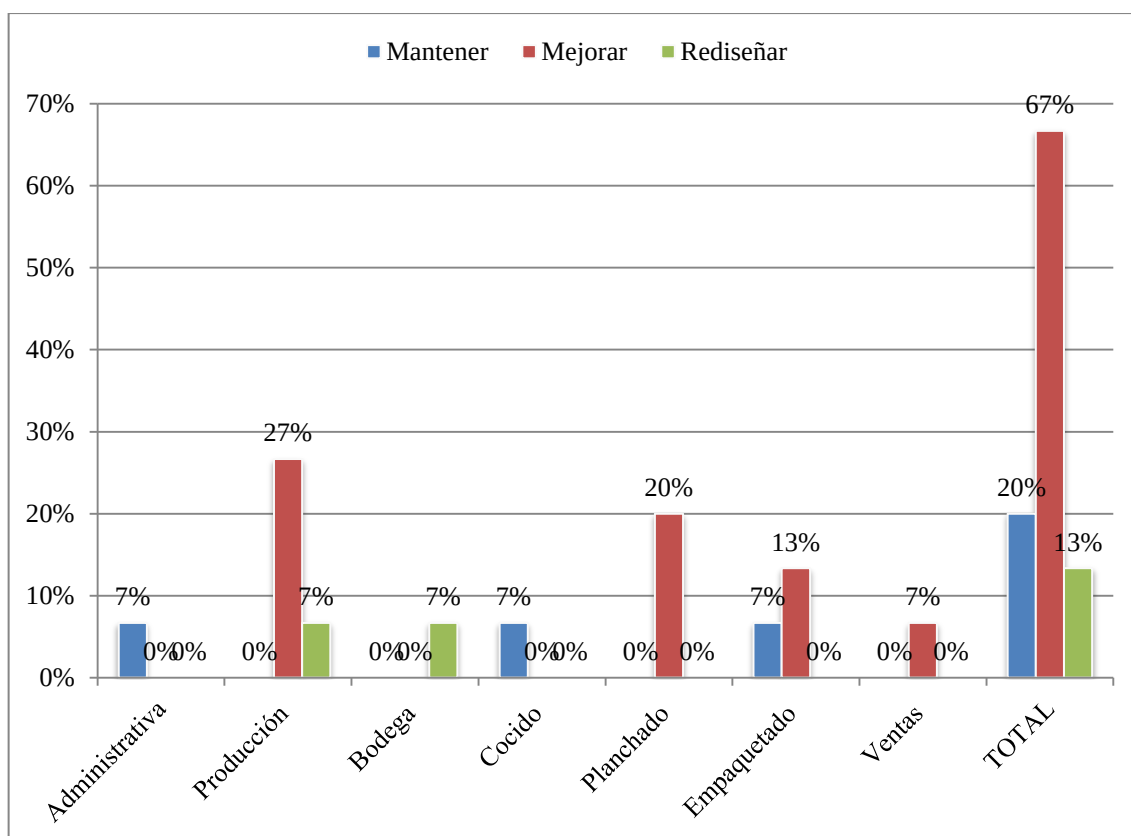


Figura 12 Necesidad de Mantener, Mejorar o Rediseñar los Procesos

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

Podemos observar que en la mayoría de los departamentos, los empleados prefieren en un 67% que los procesos sean mejorados, mientras que en los demás departamentos tenemos que los procesos deberían mantenerse y rediseñarse en un 20% y 13% respectivamente.

13. En un día normal de trabajo ¿Cuántos problemas ha observado que se generan en su departamento, ya sea por situaciones ajenas o propias?

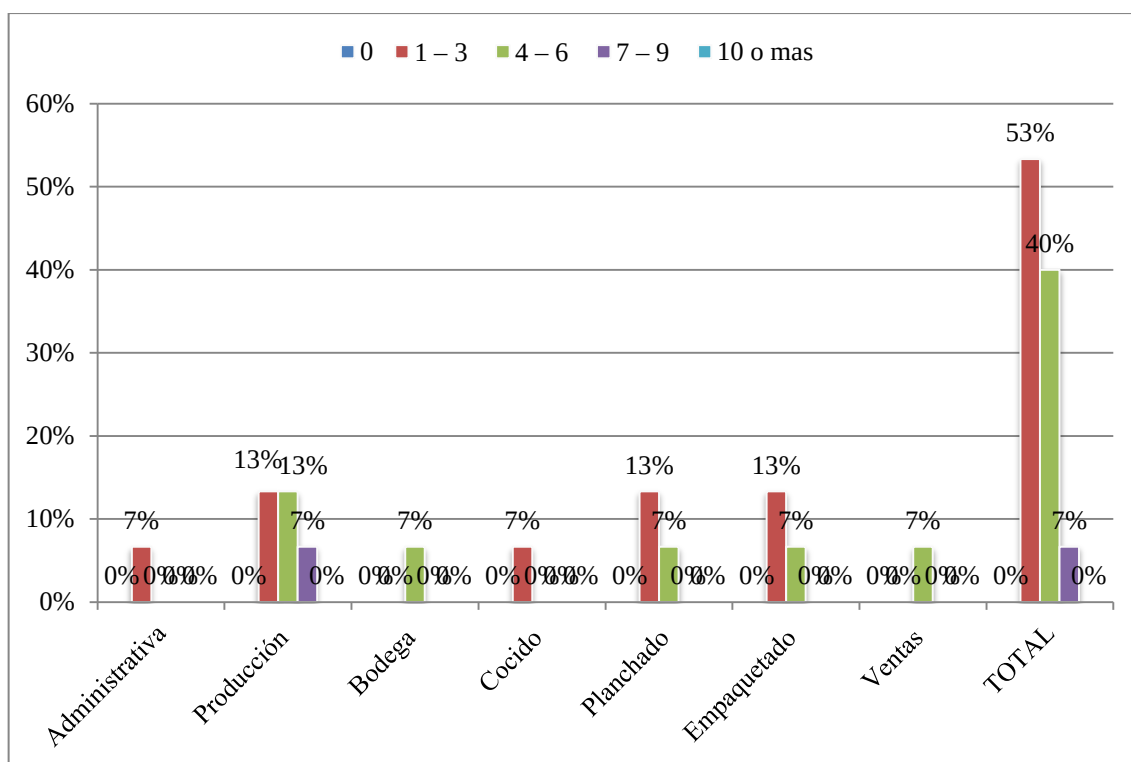


Figura 13 Cantidad de Problemas que se Generan en Cada Uno de los Departamentos

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

Podemos observar que los problemas surgen sin excepción en todos los departamentos, pero con mayor frecuencia en el área de producción, el cual genera hasta un 33% de los inconvenientes de la fábrica, seguidos de los departamentos de planchado y empaquetado, con un 21% cada uno. De acuerdo a los datos obtenidos el 53% de los empleados afirma que la mayor cantidad de inconvenientes que surgen, varían de uno a tres problemas por día, seguido del 40% que representa una cantidad de cuatro a seis problemas por día, siendo estos los más representativos al momento de identificar la cantidad de problemas que surgen en la empresa.

14. ¿Qué tan apropiada es la infraestructura de su departamento o área de trabajo, para que pueda realizar sus actividades diarias de manera adecuada?

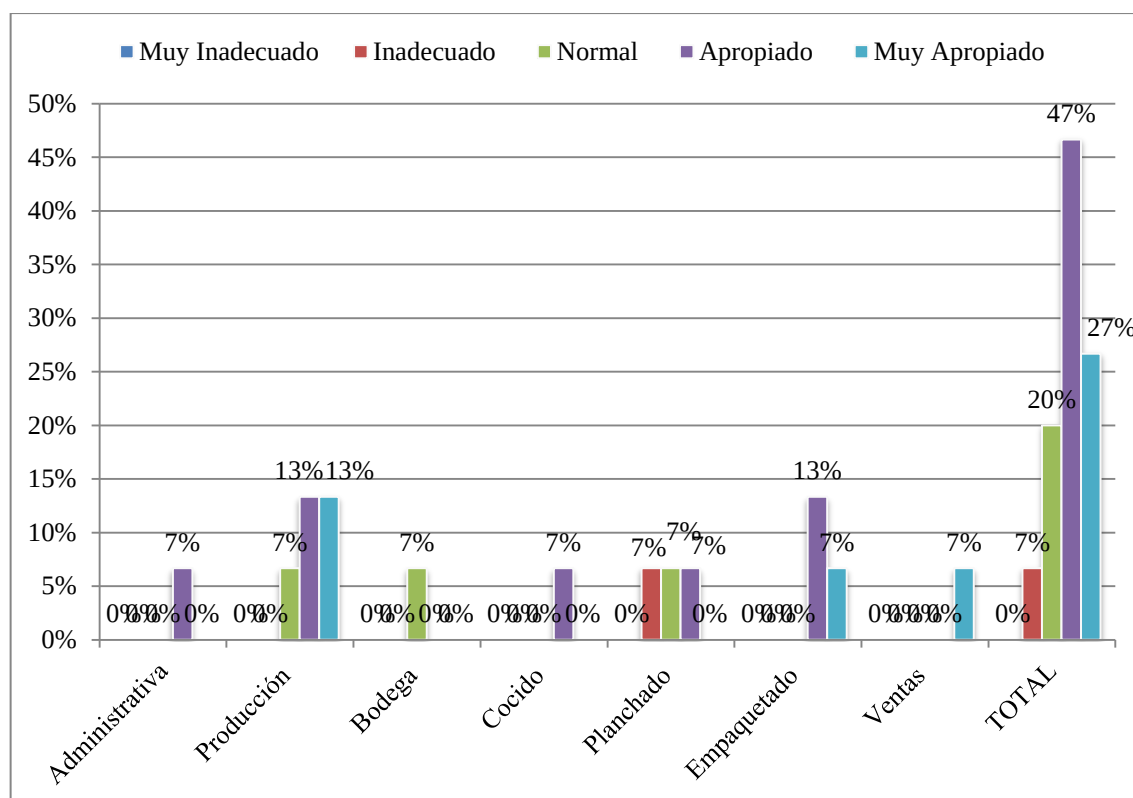


Figura 14 Qué Tan Apropiado es la Infraestructura de la Fábrica

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

Observamos que la infraestructura de la fábrica resulta adecuada para los empleados, ya que el 74% afirman que la infraestructura se encuentra en condiciones apropiadas y muy apropiadas como para realizar su actividades diarias sin ningún problema, también podemos observar que un 20% de los empleados tiene una opinión desinteresada con respecto a la infraestructura y que tan solo un 7% que es igual a un trabajador, considera que la infraestructura no es apta como para desempeñar las labores diarias de forma adecuada.

15. Qué tan fácil o difícil les resulta cumplir con sus funciones y actividades diarias?

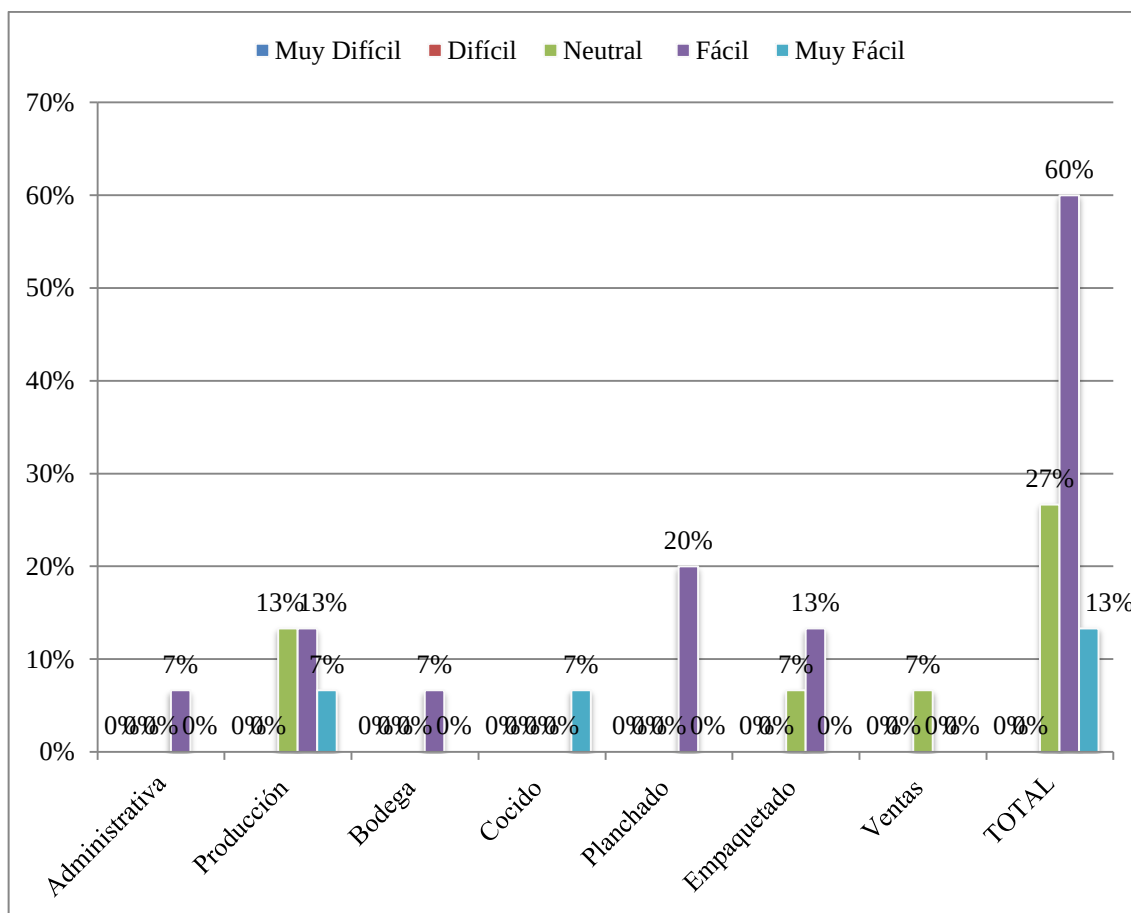


Figura 15 Dificultad en el Cumplimiento de las Actividades Diarias

Fuente: Empleados de la Fábrica "NELTEX"
Elaborado por: El Autor

Análisis:

El 73% de los empleados consideran que el trabajo que realiza es fácil o muy fácil de cumplir, a diferencia del 27% que corresponde a cuatro empleados, quienes aseguran que la dificultad o facilidad de cumplir con su trabajo les resulta indiferente.

16. Qué tanto se desperdicia la Materia Prima en su departamento?

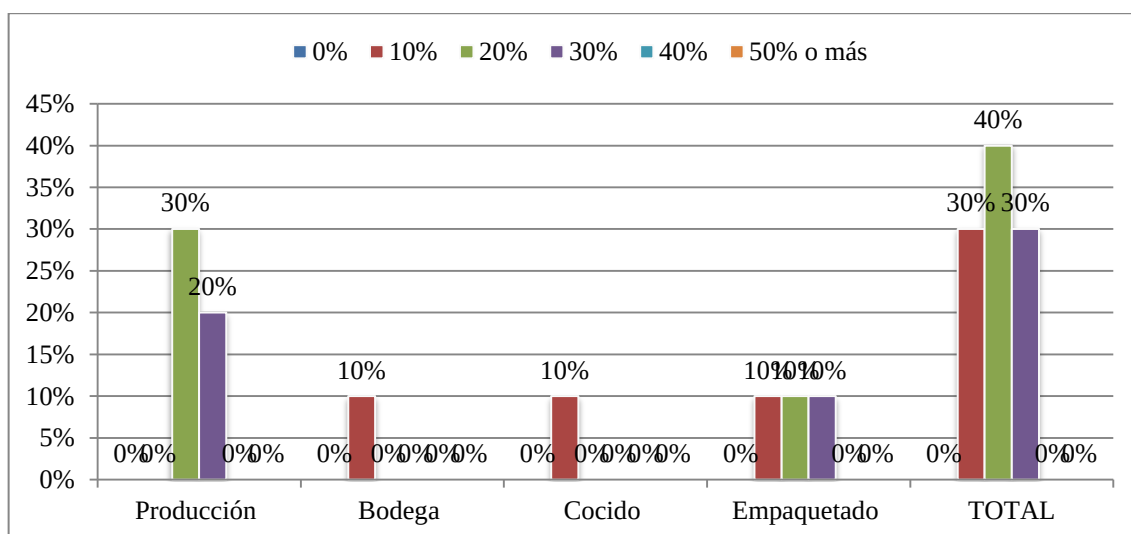


Figura 16 En qué Porcentaje se Desperdicia la Materia Prima

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Dentro de la fábrica existen departamentos donde se consume distintos tipos de materia prima, mismos que se desperdician entre un 20% y 30% en el departamento de producción, con materiales como algodón, licra, elástico, entre otros, en el departamento de bodega y cocido se desperdician los materiales en un 10% cada uno, mientras en el departamento de empaquetado se consume entre un 10%, 20% y 30% en materiales como etiquetas, códigos, fundas, entre otros, es decir, en cada departamento se observa que existe un cierto porcentaje de desperdicio de la materia prima la cual debe ser controlada para ahorrar costos y gastos innecesarios.

De acuerdo a los datos también podemos observar que el 40% de los empleados, afirman que existe un desperdicio del 20% en materia prima, mientras que el 60% restante de los trabajadores asegura que se desperdicia la materia prima en un 10% y 30% respectivamente.

17. ¿En qué condiciones considera que se encuentra la MATERIA PRIMA que se utiliza en su departamento?

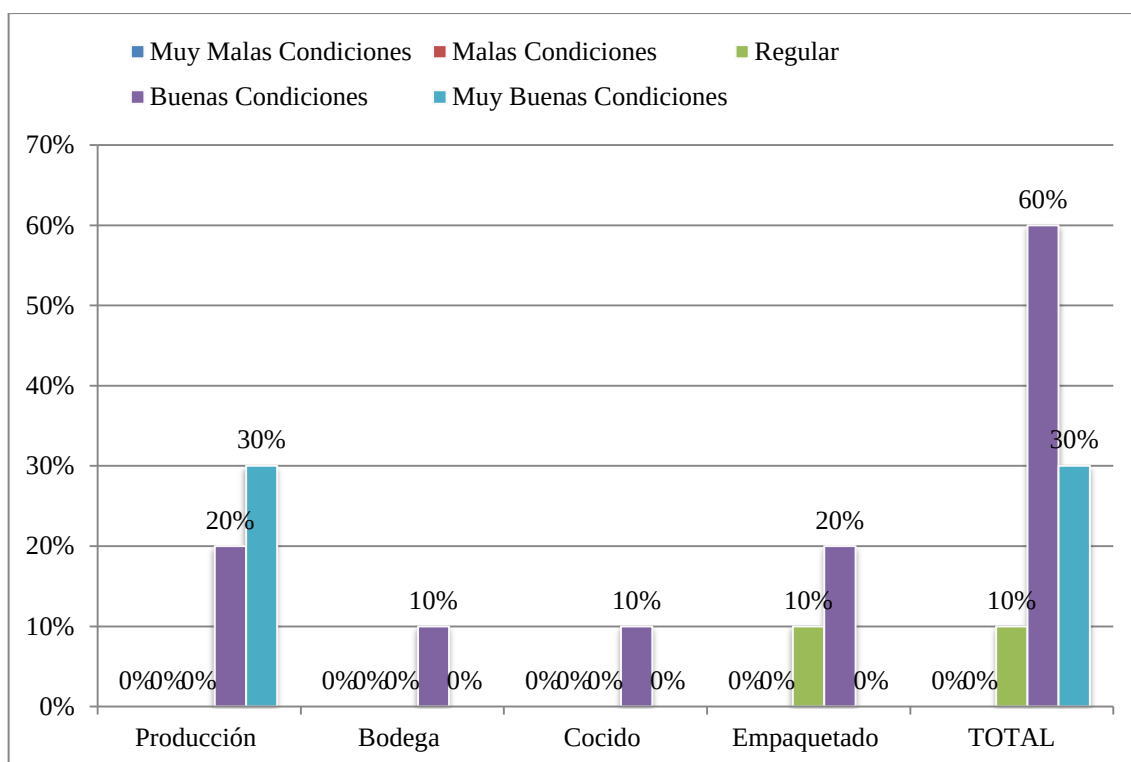


Figura 17 Condiciones en las que se Encuentra la Materia Prima

Fuente: Empleados de la Fábrica "NELTEX"
Elaborado por: El Autor

Análisis:

La materia prima que se utiliza en la fábrica, es considerada por los empleados en un 60% que se encuentra en buenas condiciones, y en un 30% se considera que se halla en muy buenas condiciones, a diferencia del 10% restante de los empleados que piensa que la materia prima es regular. Podemos observar también que en el departamento de producción es donde existe una mayor cantidad de desperdicio de materia, seguido del departamento de empaquetado, en donde existe un 20% de diferencia en el desperdicio la materia prima.

18. ¿En qué condiciones considera que se encuentran los SUMINISTROS, MATERIALES y HERRAMIENTAS que se utilizan en su departamento?

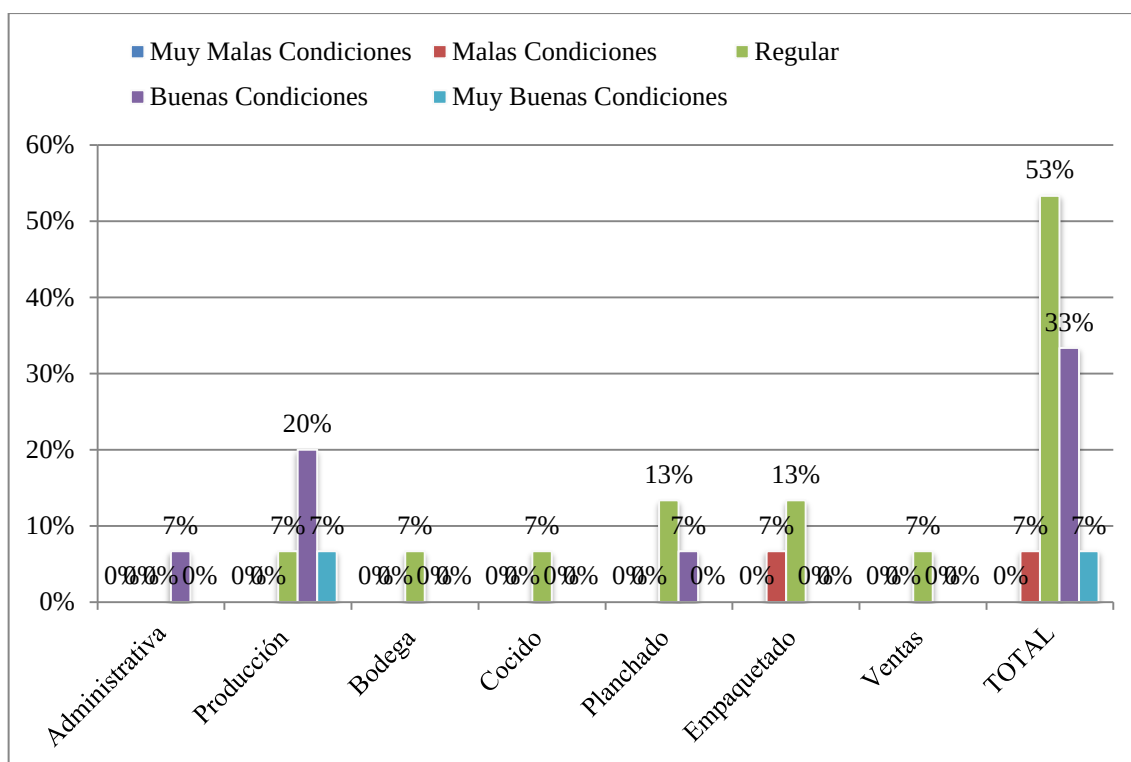


Figura 18 Condiciones en las que se Encuentran los Suministros, Materiales y Herramientas

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

Podemos observar que en el departamento de producción los suministros, materiales y herramientas a utilizar se encuentran en buenas condiciones, a diferencia de los departamentos de planchado y empaquetado que se encuentran en condiciones regulares, por lo tanto se puede afirmar que el 53% de los empleados aseguran que los suministros, materiales y herramientas que se utilizan en la fábrica se encuentran en condiciones regulares y tan solo en 33% de los trabajadores opina que se encuentran en buenas condiciones.

19. ¿En qué condiciones considera que se encuentran las MAQUINARIAS o EQUIPOS DE COMPUTACIÓN que se utilizan en su departamento?

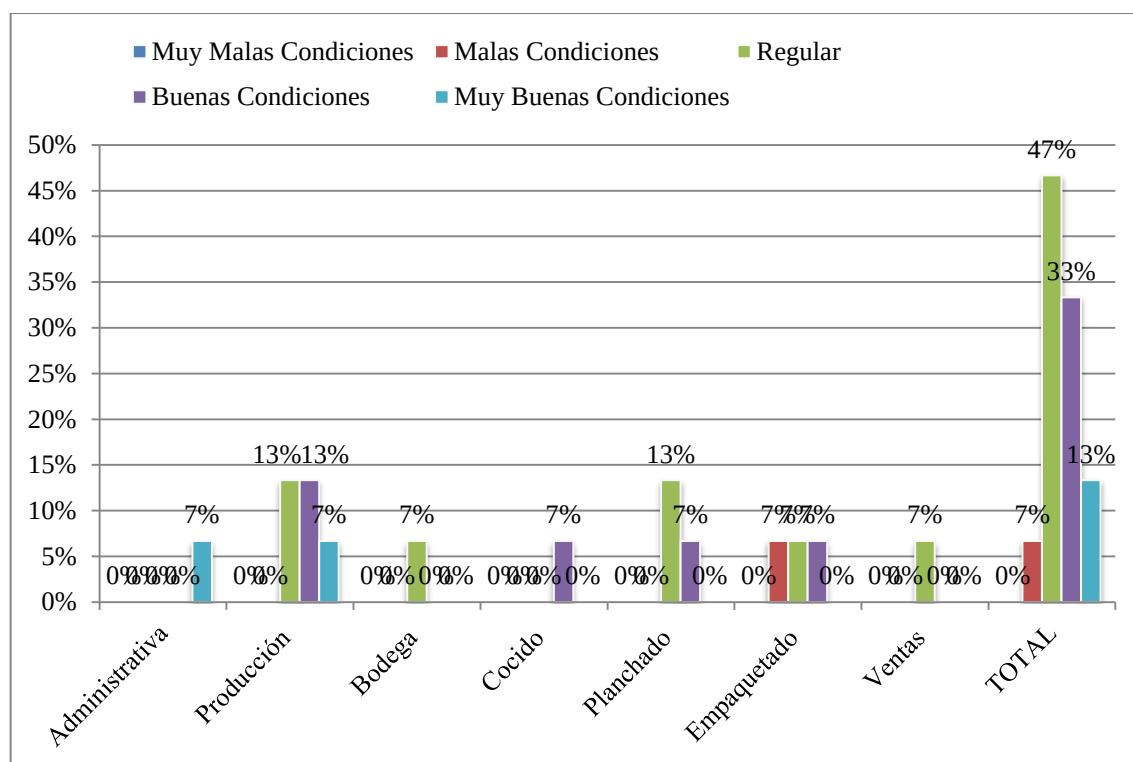


Figura 19 Condiciones en las que se Encuentran las Maquinarias o Equipos de Computación

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

Es evidente que en la mayoría de los departamentos, la maquinaria y equipos de computación se encuentran en condiciones regulares el cual representa un 47% del total, existe un departamento que llama mucho la atención ya que un empleado que representa el 7% considera que la maquinaria y equipos de computación se encuentran en malas condiciones, mientras que el 46% asegura que las maquinarias y equipos de computación se encuentran en buenas y muy buenas condiciones, siendo el 33% y 13% respectivamente.

20. ¿Cree que sea necesario aumentar el número de empleados para mejorar la productividad en su departamento?

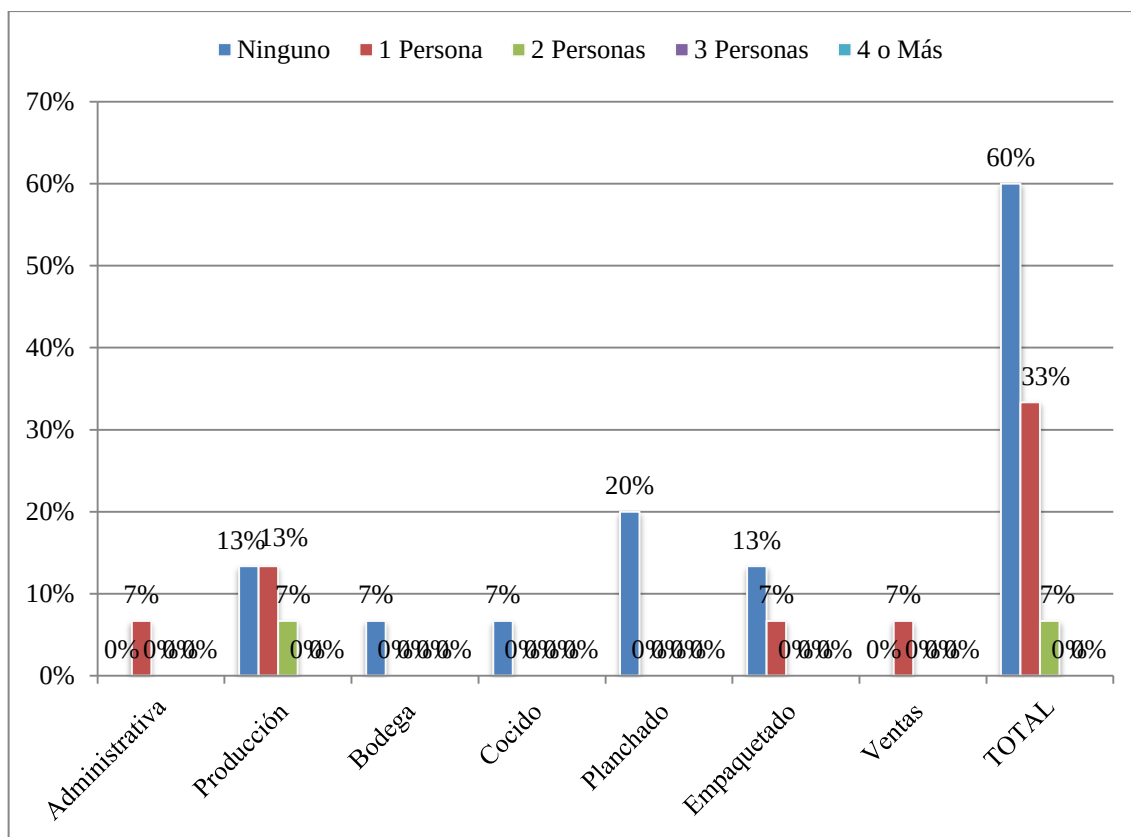


Figura 20 Departamentos que Requieren de un Mayor Número de Empleados

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

Podemos observar que existen cuatro departamentos que requieren de un empleado más para mejorar la productividad de su área, por lo tanto el 40% de los empleados sugiere que se necesita de uno (33%) o dos (7%) empleados más para mejorar la productividad, mientras que la mayoría de los empleados que representan el 60%, aseguran de no necesitar de ningún empleado extra para poder ser productivos.

21. ¿Qué aspectos generan mayores inconvenientes en su departamento?

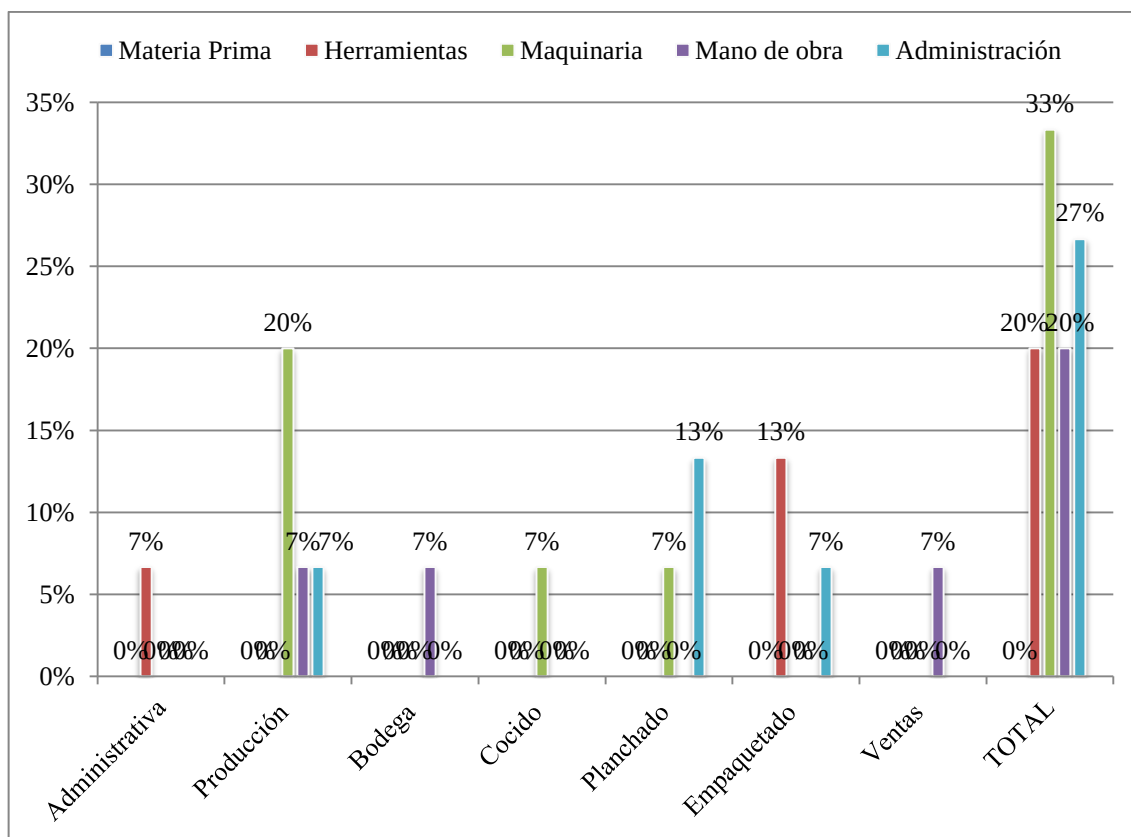


Figura 21 Aspectos que Generan Mayores Inconvenientes

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Podemos observar que dentro de la fábrica, los aspectos que mayores inconvenientes generan es en un 33% la maquinaria, seguida de la administración, que según el 27% de los empleados opina que es uno de los problemas que empresa aun no logra superar, mientras que en un porcentaje menor vemos que el 20%, tanto para la mano de obra como para las herramientas son uno de los aspectos que también generan inconvenientes dentro de la fábrica.

22. ¿Qué tiempo se demora el responsable de cada departamento o el propietario, para dar solución a los problemas que se generan en su departamento?

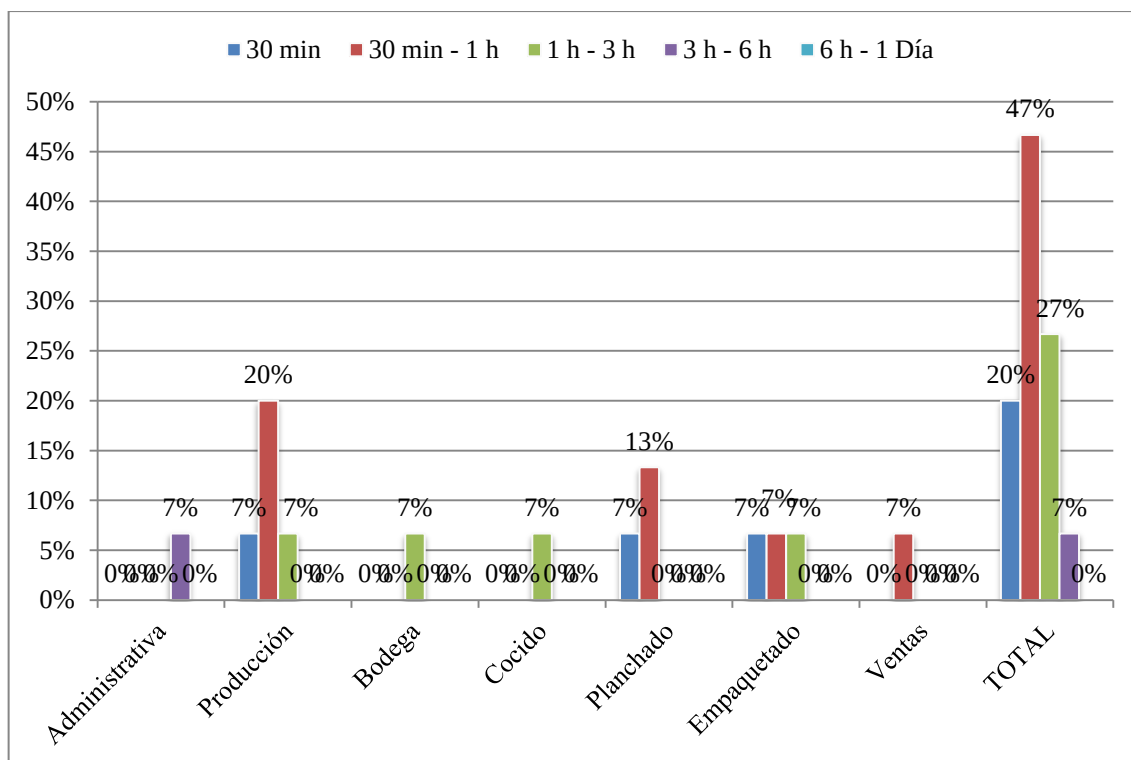


Figura 22 Tiempo que se Demora para dar Solución a los Problemas

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

El 47% de los empleados asegura que el propietario o el responsable del área, dependiendo del problema que se genere, lo solucionan entre los 30 minutos y una hora, mientras que el otro 47% distribuido en un 20% y 27% resuelven los problemas en aproximadamente una media hora y entre una y tres horas respectivamente. Un aspecto muy importante que debemos tomar en cuenta es que ninguno de los inconvenientes que se genera en la fábrica sobrepasa en día, es decir, que a pesar de que existan varios problemas en la empresa todos logran ser resueltos durante las horas laborables.

23. En un día normal de trabajo ¿Cuántos calcetines de segunda se generan por cada modelo? (En Unidades)

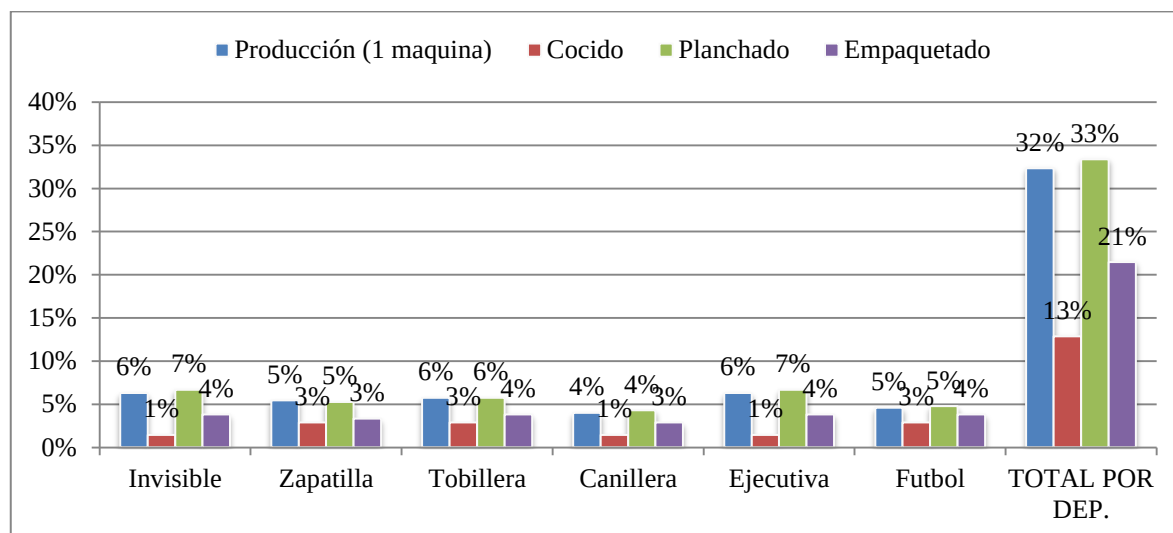


Figura 23 Porcentaje de las Medias de Segunda que se Generan por Modelo

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

El testimonio de cada empleado nos permite evidenciar la cantidad de medias de segunda que se generan por departamento, lo que resulta un poco alto si tomamos en cuenta que solo se trata de la producción de un día, por máquina y por modelo. A pesar de que en los departamentos de cocido, planchado y empaque dependen del departamento de producción para controlar las fallas, surgen de igual manera medias de segunda, es decir, existen medias de segunda que pasan desapercibidas, incluso hasta llegar al último departamento, dándonos indicios de que el control de calidad es deficiente.

Por otro lado vemos que el 32% de las medias de segunda se generan en el departamento de producción y el 33% en el departamento de planchado, siendo estos los departamentos que más medias de segunda logran identificar. Ahora bien, si solo se requiere identificar la

magnitud que generan las medias de segunda de acuerdo al caso de estudio seria un 11% del total de medias de segunda que se generan en un día normal de trabajo.

24. ¿Determine el tiempo mínimo y máximo que debe tener su departamento, para poder completar los procesos de producción? (Tome como base una docena del producto de estudio)

Tabla 1
Tiempos Requeridos Para Completar los Procesos de Producción (Promedios y Porcentajes)

ÁREAS	Tiempo Mínimo	Tiempo Máximo	PROMEDIO	PORCENTAJE
Producción (1 maquina)	70,00	79,00	74,50	88,87%
Cocido	2,00	2,50	2,25	2,68%
Planchado	2,00	2,83	2,42	2,88%
Empaquetado	4,33	5,00	4,67	5,57%
TIEMPO TOTAL DE PRODUCCIÓN	78,33	89,33	83,83	100%

Fuente: Empleados de la Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Análisis:

La mayoría de los empleados por cada departamento asumen un criterio similar en cuanto a los tiempos mínimos y máximos, por lo tanto, el proceso que se lleva a cabo por cada departamento no resulta tan disperso, además, se evidencia que el departamento de producción es el que más tiempo requiere para poder completar el proceso de fabricar una docena de medias, siendo este el 88.87% del tiempo total requerido para entregar un producto terminado, mientras que el departamento de cocido, planchado y empaquetado requieren de una cantidad mucho menor de tiempo, siendo estas del 2.68%, 2.88% y 5.57% respectivamente.

Análisis General

Las variaciones encontradas tras haber realizado la tabulación, permitió determinar un sin número de problemas que se generan en la fábrica de medias “NELTEX”, mismas que deben ser resueltas o mitigadas para que la fábrica se mantenga estable y pueda controlar sus procesos, también se pudo comprobar la discrepancia de opiniones que existe entre los empleados y el propietario de la fábrica sobre la administración de la empresa. Por tal motivo se puede aseverar que los métodos, herramientas o técnicas que permiten gestionar de mejor manera los procesos de una empresa, son indispensable en la fábrica, para que dichos instrumentos ayuden o permitan reducir los problemas generados por una administración errada y de igual forma la merma de opiniones que existe entre los niveles jerárquicos.

3.1.3. Observación Directa para el Control de Calidad en la Fábrica de medias “NELTEX”

Tabla 2
Datos del Control de Calidad

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN									
Nombres	Empleado 1	Fernando López		Lote	1	Cantidad Lote		8 Doc (192 Unid)	
	Empleado 2	Diego Lema		Día	X	Muestra		129 Unid	
	Empleado 3			Noche		Maquina		Lonati - GL615S	
Fecha:	27/03/2019	Fallas						TOTAL DE MEDIAS	
N° de Maquina	Tipos de media	Talla	Manchas	Tejido	Vanizado	Huecos	Puntada	Con Fallas	Sin Fallas
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12		x				1	

12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12	x					1	
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12		x	x			1	
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12	x					1	
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12	x	x				1	
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12	x					1	
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1

12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12		x				1	
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
12	Zapatilla	10-12							1
Cantidad Total de la Producción por Día			6	11	2	0	4	16	113

Fuente: Fábrica de Medias “NELTEX” – Departamento de Producción
Elaborado por: El Autor

Cómo podemos observar en la ficha de control, las fallas que se producen en la fábrica de medias “NELTEX” no son en grandes cantidades, pero no se debe obviar el hecho de que el producto de estudio se lo realizó con una sola máquina y con la producción por lote de un día, que por lo general son de 10 a 11 docenas por turno, si esa cantidad lo sumamos o lo valorizamos para las 17 máquinas que se encuentran en el departamento de producción y los turnos, diurnos y nocturnos que existen en la semana, podemos darnos cuenta de la magnitud del desperdicio es alta, es decir, existe un 14.16% de calcetines con fallas que se fabrican por cada lote de producción, por lo tanto es un desperdicio, tanto en costos como en materiales.

3.1.4. Check List Basado en el Modelo EFQM – Evaluación Inicial

Tabla 3
Datos de la Evaluación Inicial de Acuerdo al Check List Basado en el Modelo EFQM

Fábrica de Medias "NELTEX"				
Fecha de Evaluación: 10 de Abril de 2019				
1.- LIDERAZGO				
10% DE CUMPLIMIENTO		3,70%	6,30%	10,00%
1a	Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.	si	no	Observaciones
1	Cuenta con la misión de la organización.		x	Los empleados están consiente de cuál es la misión de la empresa, pero no se encuentra documentada
2	Cuenta con la visión de la organización.		x	Los empleados están consiente de cuál es la visión de la empresa, pero no se encuentra documentada
3	Tiene definido los valores éticos de la organización.		x	Al igual que la misión y visión de la empresa, dichos valores se fomentan y practican pero existe un documento que contenga dichos valores éticos.
4	Cuenta con indicadores que le permitan evaluar la consecución de los objetivos.		x	-
5	Orienta a los empleados bajo el criterio del Empowerment.	x		-
6	Se ha identificado quienes son los líderes dentro de la organización.		x	-
1b	Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.	si	no	Observaciones
7	Controla que los empleados cumplan con las metas diarias.	x		En ocasiones se pide a los que se queden más tiempo para cumplir dichas metas
8	Cuenta la organización con políticas y estrategias adecuadas.		x	-

9	Establece continuamente objetivos de mejora.		x	-
10	Establece responsabilidades a los empleados.	x		-
11	Evalúa los resultados obtenidos durante la semana.		x	-
1c	Los líderes se implican con los grupos de interés externos.	si	no	Observaciones
12	Participa en grupos que fomenten y apoyen la excelencia.		x	-
13	Planifica la manera de como satisfacer las necesidades y expectativas, tanto de los clientes como de los empleados.		x	-
14	Recolecta información sobre actividades de mejora conjunta.		x	-
15	Se implica activa y personalmente en las actividades de mejora.	x		-
1d	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	si	no	Observaciones
16	Apoya al personal, para que cumpla con sus objetivos, planes y metas de vida.	x		Existe apoyo de la empresa, pero solo en ocasiones de emergencia
17	Comunica la misión, visión y valores de la organización.	x		Se los difunde, pero no se registra o documenta
18	Comunica las políticas, estrategias y objetivos de la organización.		x	-
19	Comunica personalmente la información relevante a todo el personal.	x		-
20	Fomenta la igualdad de oportunidades.	x		-
21	Participa en actividades que mejoran la relación entre empleado y empleador.	x		-
22	Realiza actividades para mejorar la relación entre empleados.		x	-
23	Reconoce y premia el esfuerzo de los empleados.		x	-
24	Tiene identificado y establecido los niveles jerárquicos de la empresa.		x	-
1e	Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.	si	no	Observaciones
25	Evalúa la eficacia de los empleados con respecto a los conocimientos obtenidos.		x	-
26	Revisan y mejoran la efectividad de liderazgo.		x	-
27	Son comprensibles y escuchan las necesidades que tiene la organización.	x		No siempre hacen algo para cubrir las necesidades que tiene la empresa
TOTAL		10	17	27

2.- ESTRATEGIA				
10% DE CUMPLIMIENTO		2,73%	7,27%	10,00%
2a	La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.	si	no	Observaciones
1	Distribuye a los empleados en los diferentes departamentos de acuerdo a sus capacidades.	x		Casi siempre
2	Estimula a los empleados para que puedan recomendar soluciones a problemas existentes.		x	-
3	Realiza entrevistas personales con el fin de identificar la situación actual de la organización.		x	-
2b	La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	si	no	Observaciones
4	Analiza la información obtenida de los distintos indicadores.		x	-
5	Analiza y evalúa el rendimiento productivo de los diferentes departamentos.		x	-
2c	La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.	si	no	Observaciones
6	Comunica las actualizaciones realizadas en la organización.	x		-
7	Elabora estrategias que se alineen a los objetivos de la organización.		x	-
8	Identifica los factores de éxito y de fracaso en la organización.		x	-
9	Identifica ventajas competitivas, ya sean actuales o futuras.		x	-
2d	La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.	si	no	Observaciones
10	Establece parámetros de mejora, conforme a los resultados.		x	-
11	Identifica y difunde las estrategias de la organización.	x		Son estrategias empíricas que se comunican solo en el momento en el que van a ser ejecutado
TOTAL		3	8	11
3.- PERSONAS				
10% DE CUMPLIMIENTO		2,67%	7,33%	10,00%
3a	Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.	si	no	Observaciones

1	Cuenta con un adecuado manual de funciones.		x	-
2	Cuenta con un orgánico estructural.		x	-
3	Incentiva el desarrollo profesional y personal.	x		En muy pocas ocasiones y más a profesional que a lo personal
3b	Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.	si	no	Observaciones
4	Cuenta con un adecuado plan de capacitaciones para los empleados.		x	-
5	Desarrolla a través del trabajo capacidades individuales.		x	-
6	Desarrolla capacidades para trabajar en equipo.	x		Los trabajos en equipo no son muy frecuentes
7	Desarrolla planes de formación por área o departamento.		x	-
8	La empresa cuenta con una adecuada inducción.		x	-
3c	Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	si	no	Observaciones
9	Establece actividades de mejora, individual y en equipo.		x	-
10	Estimula al personal a ser más eficiente a través de conferencias y capacitaciones.		x	-
11	Estimula las innovaciones generadas, tanto las individuales como las de equipo.	x		No siempre
3d	Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	si	no	Observaciones
12	Comunica los resultados y conocimientos obtenidos.	x		-
13	Desarrolla canales de comunicación (ascendente, descendente y horizontal).		x	-
14	Desarrolla planes de comunicación de acuerdo a las necesidades de la organización.		x	-
3e	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	si	no	Observaciones
15	Difunde temas de seguridad y salud ocupacional.		x	Se tratan temas que pueden estar relacionados y no son muy frecuentes
TOTAL		4	11	15
4.- ALIANZAS Y RECURSOS				
10% DE CUMPLIMIENTO		3,00%	7,00%	10,00%
4a	Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.	si	no	Observaciones

1	Compara el producto con la competencia para identificar errores y mejorarlos.	x		-
2	Establece alianzas estratégicas que añadan valor al cliente.		x	-
3	La cultura organizacional es compatible con la de los clientes.	x		No con todos los clientes
4b	Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.	si	no	Observaciones
4	Establece metodologías para el control de riesgos económicos y financieros.		x	-
5	Planifica del presupuesto anual.	x		A cargo del contador
4c	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.	si	no	Observaciones
6	Controla el inventario y rotación de los materiales.		x	-
7	Cuenta con un plan de mantenimiento, para la maquinaria y los equipos de computación.		x	-
8	Cuenta con una adecuada distribución de materiales.		x	-
9	Establece planes de emergencia y evacuación.		x	-
10	Mantiene un control continuo que minimice el desperdicio de materia prima.		x	-
TOTAL		3	7	10
5.- PROCESOS Y PRODUCTOS				
10% DE CUMPLIMIENTO		2,59%	7,41%	10,00%
5a	Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	si	no	Observaciones
1	Comunica e instruye los cambios que se realizan para mejorar los procesos.	x		-
2	Cuenta con un mapa de procesos.		x	-
3	Diseña procesos que mejoran el rendimiento de la organización.		x	-
4	Establece el tiempo necesario para eliminar o mitigar los tiempos ociosos.		x	-
5	Establece responsables para el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos.		x	-
6	Evalúa los resultados para planificar y diseñar estrategias.		x	-
7	Implementa sistemas de control en sus procesos productivos (Empíricos - Técnicos)		x	-
8	La empresa cuenta con un manual de procedimientos.		x	-

9	Mantiene documentado los resultados, para realizar cambios o mejoras en la organización.		x	-
10	Permite que los empleados recomienden procesos alternativos de mejora.	x		Muchas de las sugerencias no son tomadas en consideración
11	Tiene establecido un flujograma por cada proceso.		x	-
12	Tiene identificado los indicadores necesarios para mejorar el rendimiento de la organización.		x	-
13	Tiene identificado los procesos dentro de la cadena de valor.		x	-
14	Tiene identificado los procesos y subprocesos de la organización.		x	-
15	Tiene un registro de los procesos y sus responsables.		x	-
5b	Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.	si	no	Observaciones
16	Establece los tiempos necesarios para completar las órdenes de producción.		x	-
17	Atiende al instante las quejas y reclamos de los clientes.	x		-
18	Conoce las necesidades actuales y futuras de los clientes.		x	-
19	Controla la calidad constantemente por cada lote de producción.	x		Son controles rutinarios
20	Controla con mayor rigurosidad el departamento de producción.		x	-
21	Establece estrategias para mantenerse en la etapa de madurez de acuerdo al ciclo de vida del producto.		x	-
22	Establece pruebas piloto para controlar los resultados y mejorar el producto.		x	-
23	Identifica los materiales de acuerdo a las órdenes de producción.	x		-
24	Se asegura de que los cambios alcancen los resultados propuestos por el cliente.		x	-
25	Sugiere a sus clientes nueva gama de productos.	x		-
26	Utiliza métodos y herramientas para optimizar, procesos y recursos.		x	-
27	Utiliza los resultados para alcanzar los objetivos deseados por el cliente.	x		Los resultados siempre están en un constante cambio
TOTAL		7	20	27
6.- RESULTADOS EN LOS CLIENTES				
15% DE CUMPLIMIENTO		4,29%	10,71 %	15,00%
6a	Percepciones	si	no	Observaciones

1	Se ha identificado a todos los clientes de la organización.	x		-
2	Se ha identificado cuales son los aspectos más significativos e importantes para lograr la satisfacción de los clientes.		x	-
3	Se consulta periódicamente la satisfacción de los clientes a través de encuestas, entrevistas o grupos focales.		x	-
4	Conoce a que nivel relacionan los clientes de la organización con la competencia.		x	-
6b	Indicadores de rendimiento	si	no	Observaciones
5	Analiza los resultados anteriores y sus tendencias para establecer objetivos y planes de mejora.		x	-
6	Compara a la competencia con más experiencia para aprender de ellas.	x		-
7	Los indicadores de rendimiento interno proporcionan información que complementa a la gestión de la organización.		x	No se encuentran muy bien establecidos los indicadores
TOTAL		2	5	7
7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS				
10% DE CUMPLIMIENTO		5,71%	4,29%	10,00%
7a	Percepciones	si	no	Observaciones
1	Se ha identificado cuales son los aspectos significativos que permiten lograr la satisfacción de las personas.	x		-
2	Se consulta periódicamente el nivel de satisfacción que tienen las personas a través de encuestas, entrevistas o grupos focales.		x	-
3	Conoce el grado de relación que ven las personas entre la organización y la competencia.		x	-
7b	Indicadores de rendimiento	si	no	Observaciones
4	Comunica los resultados a todas las personas interesadas.	x		-
5	Se compara con las organizaciones más avanzadas para aprender de ellas.	x		-
6	Los indicadores de rendimiento interno proporcionan información que complementa a la gestión de la organización.	x		Tanto los indicadores con la información son muy escasos
7	Se analizan los indicadores de rendimiento y sus tendencias para poder compararlos con la competencia.		x	-
TOTAL		4	3	7

8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD				
10% DE CUMPLIMIENTO		1,67%	8,33%	10,00%
8a	Percepciones	si	no	Observaciones
1	Se ha identificado cuales son las necesidades y expectativas de la sociedad con relación a la organización.		x	-
2	Se han establecido estrategias que den solución a las necesidades de la comunidad.		x	-
3	Establece medidas de satisfacción que tiene la comunidad con respecto a la organización.		x	-
8b	Indicadores de rendimiento	si	no	Observaciones
4	Utiliza indicadores de rendimiento para medir los resultados en la sociedad.		x	-
5	Se han establecido objetivos de mejora con sus respectivos responsables.		x	-
6	Se compara los resultados con otras organizaciones para aprender de ellas.	x		-
TOTAL		1	5	6
9.- RESULTADOS CLAVE				
15% DE CUMPLIMIENTO		6,00%	9,00%	15,00%
9a	Resultados Clave de la Actividad	si	no	Observaciones
1	Se han identificado los resultados clave que van alineadas a las estrategias y planes de la organización.		x	-
2	Se han definido cuales son los indicadores clave.		x	-
3	Los resultados e indicadores clave se encuentran relacionados a nivel directivo y operativo.		x	-
9b	Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad	si	no	Observaciones
4	Se realiza el seguimiento periódico de los indicadores para establecer objetivos y planes de mejora.	x		Solo con los pocos indicadores empíricos que existe
5	Utiliza comparaciones externas para identificar organizaciones con más experiencia y así aprender de ellas.	x		-
TOTAL		2	3	5

%	CRITERIOS	SI	NO	100% DE CUMPLIMIENTO
10%	1.- LIDERAZGO	3,70%	6,30%	10,00%
10%	2.- ESTRATEGIA	2,73%	7,27%	10,00%
10%	3.- PERSONAS	2,67%	7,33%	10,00%
10%	4.- ALIANZAS Y RECURSOS	3,00%	7,00%	10,00%
10%	5.- PROCESOS Y PRODUCTOS	2,59%	7,41%	10,00%
15%	6.- RESULTADOS EN LOS CLIENTES	4,29%	10,71%	15,00%
10%	7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS	5,71%	4,29%	10,00%
10%	8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	1,67%	8,33%	10,00%
15%	9.- RESULTADOS CLAVE	6,00%	9,00%	15,00%
TOTAL		32,36%	67,64%	100,00%

Fuente: Fábrica de Medias “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Podemos observar que la fábrica de medias “NELTEX” tiene una grave deficiencia, si se evalúa la administración bajo los criterios del modelo EFQM. Una de los criterios con mayor relevancia de la investigación es el procesos, en el cual se puede evidenciar que existe un 7.41% que debe ser mejorado, de acuerdo al 10% requerido por el modelo de excelencia EFQM, de igual forma se puede observar que existe la misma deficiencia en los ocho criterios restantes. Si tomamos en cuenta la totalidad del modelo (100%) y la forma en la que se encuentra distribuida tanto para el porcentaje a favor como en contra, tenemos que el 32.36% es un porcentaje a favor de la empresa, el cual corresponde con los criterios del modelo EFQM y el 67.64% es un porcentaje que va en contra de la empresa, el cual no coincide con los criterios del modelo EFQM, ya que simplemente no son aplicado o no existen en la empresa.

3.2. Análisis de Datos Recolectados

La investigación abarca la propuesta de un sistema de gestión por procesos, basado en el modelo de excelencia EFQM, durante la investigación se aplicó varias herramientas, como la entrevista, la encuesta y la observación directa, con los cuales pudimos observar que la fábrica de medias “NELTEX” tiene varias falencias que deben ser corregidas en cuanto a su administración y gestión por procesos se refiere, también se pudo determinar parámetros que debían ser mejorados y aplicados a fin de generar un factor de ventaja, para determinar dichos parámetros se utilizó la herramienta Check List basada en la metodología de la EFQM, debido a que los criterios establecidos por el modelo permiten vislumbrar las necesidades y falencias que tiene la empresa, mismas que deben ser corregidas para que la empresa se encamine hacia una correcta gestión por procesos, de acuerdo a lo que se dicta en la metodología de la EFQM.

Luego de haber aplicado los métodos y hermanitas para el levantamiento de datos se estableció la cadena de valor para la fábrica de medias “NELTEX”, donde se determinó los procesos secuenciales que lleva la empresa, mismos que permitieron determinar la raíz de varios problemas, siendo estos los responsables de encadenar una mayor cantidad de inconvenientes, los cuales debían ser corregidos para que la fábrica pueda controlar la gestión interna de la empresa y a su vez generar una oportunidad para crear un sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM.

Tabla 4
Cadena de Valor - Fábrica "NELTEX"

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA ➤ La fábrica “NELTEX” cuenta con metas planteadas en distintos intervalos de tiempo, mismos que se encuentran cimentados bajo valores éticos. ➤ El propietario de la fábrica “NELTEX” se preocupa por forjar el compromiso en sus empleados.
	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	➤ Personal presto a recibir capacitaciones con temas referentes a la empresa y áreas de trabajo. ➤ Evaluación de personal, ocasional. ➤ Comunicación interna de la fábrica, personal o verbal. ➤ Cuenta con supervisores, personal para el control de calidad.			
	DESARROLLO TECNOLÓGICO ➤ Actualización de maquinaria cada 5 años. ➤ Servicio técnico especializado.			
	ADQUISICIONES ➤ Compra de materiales nacionales e importados. ➤ Adquisición de maquinaria italiana y china. ➤ Contratos fijos con proveedores de materia prima.			
LOGÍSTICA DE ENTRADA ➤ Recepción de la materia prima a través de las guías de remisión o factura. ➤ Ingreso de materia prima solicitada. ➤ Control de calidad. ➤ Registro de inventarios y clasificación de materiales por calidad, color y tipo.	OPERACIONES ➤ Elegir los materiales adecuados para el tipo de calcetín que se va a fabricar. ➤ Programación de software para el diseño de los calcetines. ➤ Colocación de los materiales en la máquina de acuerdo al modelo. ➤ Control de	LOGÍSTICA DE SALIDA ➤ Empaquetado de los calcetines en bultos de acuerdo a los requerimientos del cliente. ➤ Creación de facturas y guías de remisión. ➤ Si el pedido se realiza por intermediarios se recurre al servicio de transporte por medio	MERCADEO Y VENTAS ➤ Canales de distribución de manera directa e intermediarios. ➤ Publicidad directa (ATL). ➤ Los calcetines son exhibidos en su página de Facebook oficial. ➤ Atención exclusiva a sus clientes potenciales.	SERVICIO POST VENTA ➤ Los trabajadores están prestos a cualquier sugerencia en cuanto a las ventas de su producto, de la misma manera brindan una pronta solución a eventos que se pueden suscitar durante la compra. ➤ Pronta devolución

➤ Almacenamiento de materiales en bodega de acuerdo a la clasificación realizada por el bodeguero.	procesos por tiempo y resultados, a cargo del supervisor. ➤ Doblado y cosido de los calcetines. ➤ Planchado del producto. ➤ Seleccionar los calcetines para el empacado.	de: Flota Imbabura, Servi-Entrega y Taxi Lagos. ➤ Entrega de los bultos al consumidor final.		de mercadería en el caso que sea requerido. ➤ Seguimiento a sus clientes fijos por medio de llamadas.
ACTIVIDADES PRIMARIAS				

Fuente: Fábrica de Medias “NELTEX”
 Elaborado por: El Autor

Podemos observar que dentro de la fábrica de medias “NELTEX” se encuentran procesos y actividades que son aplicadas de manera empírica y que de alguna manera deterioran el estado de la empresa, por tal motivo se sustrajeron los problemas que se encuentran inmersos en la cadena de valor y que a su vez son los más notorios, debido a que imposibilita la creación de un sistema de gestión por procesos para la empresa.

Posterior a la investigación realizada en la fábrica de medias “NELTEX” y a los problemas identificados que impiden crear un sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, se pudo corroborar que la empresa se encuentra en condiciones precarias puesto que al momento de la evaluación inicial, la calificación de acuerdo a los porcentajes de cada criterio que presenta el modelo EFQM son sumamente bajos y los problemas identificados dentro de la cadena de valor son altos, con lo cual se crea una problemática

aún mayor, donde lo primordial es determinar que problemas son esenciales y requieren de una solución inmediata, para lograr aumentar el porcentaje de valoración y eliminar inconvenientes causales que generan un problema mayor.

Por el número elevado de inconvenientes que se pudo evidenciar después de la investigación en la fábrica de medias “NELTEX”, se decidió seleccionar los problemas con mayor relevancia, tomando en cuenta que la solución de uno de los problemas afectaría de forma positiva a otros problemas de menor relevancia, lo que permitiría al mismo tiempo en la empresa, aumentar el porcentaje de valoración de acuerdo a los criterios del modelo EFQM, por lo tanto, de todas las falencias que surgieron en la fábrica, se tomó en consideración trece problemas principales, mismos que fueron sometidos a un Diagrama de Pareto, con el fin de poder aplicar el método 80-20, para lograr de esta manera solucionar aquellos inconvenientes que generan el 80% de los problemas en la empresa con respecto a la propuesta de crear un adecuado sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM para la fábrica de medias “NELTEX”, y así lograr que la misma pueda ser mucho más eficiente y eficaz.

Los trece problemas con mayor relevancia que se pudieron identificar son los siguientes:

1. No existe un registro de los procesos de la empresa.
2. No existe un manual de funciones.
3. No existen flujogramas por cada proceso.
4. No existe un manual de procedimientos.
5. No existe un mapa de procesos.
6. No existe un orgánico estructural.
7. No existe un plan de capacitación para los empleados.
8. No existe una correcta inducción.
9. No existe un plan de mantenimiento, para la maquinaria y los equipos.
10. No existe un control adecuado en el departamento de producción.
11. No existe una correcta distribución de los materiales.
12. No existe un control en el desperdicio de materia prima.
13. No existe una adecuada comunicación y relación entre empleados.

Diagrama de Pareto

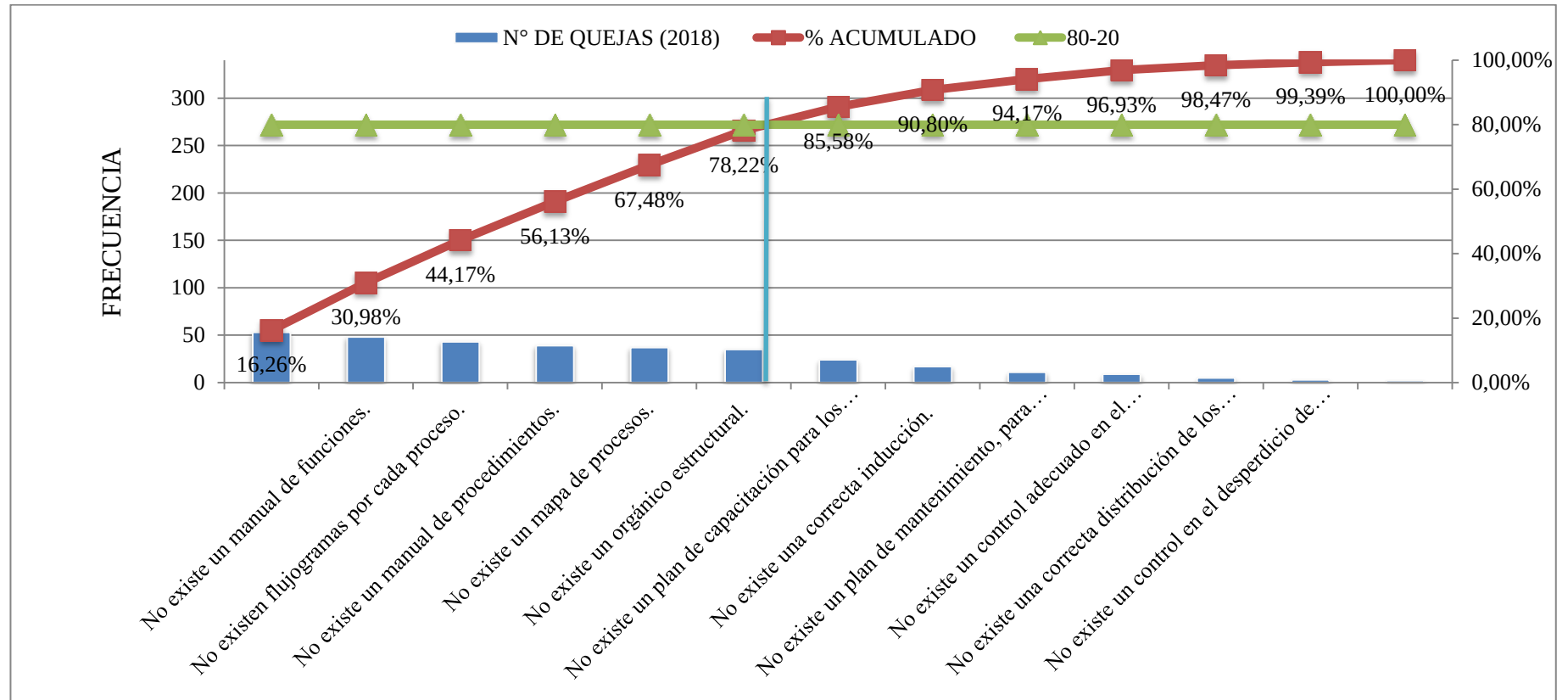


Figura 24 Diagrama de Pareto

Fuente: Fábrica de Medias “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

3.3. Discusión del Caso

No aplica

4. CONCLUSIONES

- ✓ Dentro de la evaluación inicial tenemos que el 64.67% de la fábrica de medias “NELTEX”, tiene una grave deficiencia que debe ser corregida, para mantener una continuidad operacional con respecto a los criterios del modelo EFQM.
- ✓ Los procesos internos situados en la cadena de valor, permitieron a que la investigación pueda identificar los problemas generales de la fábrica de medias “NELTEX”, mismos que debían ser resueltos para lograr una adecuada gestión administrativa.
- ✓ La fábrica de medias “NELTEX” posee varios problemas dentro de su cadena de valor, de los cuales la administración y los procesos son los que más afecta a la empresa, pero tras la investigación también se pudo evidenciar que la empresa se encuentra en la capacidad de mejorar, pero solo si la fábrica adopta un enfoque con criterios de autoevaluación y herramientas como las que fueron propuestas en el presente trabajo de titulación.
- ✓ La fábrica de medias “NELTEX” trabaja bajo órdenes de producción, de los cuales, el 14.16% de la producción por lote genera fallas, dicho porcentaje resulta sumamente grave si incluimos en cada lote los turnos por semana y el número de máquinas que existe en la empresa.
- ✓ La investigación reveló la carencia de una adecuada gestión por procesos, por lo tanto se creó un sistema que se enfoca en la metodología del modelo EFQM e idóneo para la fábrica, para que la misma le permita mantener el control de sus procesos productivos.

- ✓ Tras haber aplicado del sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, como una simulación para la fábrica de medias “NELTEX”, se pudo constatar que los procesos productivos mejoraron su eficiencia hasta en un 78.72% con respecto a los criterios del modelo EFQM.
- ✓ Se concluye que los flujogramas y el mapeo de los procesos, permite controlar las actividades inmersas en los procesos productivos de la fábrica de medias “NELTEX”, siendo esta una forma ordenada y documental de tener los procesos levantados.
- ✓ Una manera eficiente, gráfica y sistemática de dar solución a los problemas que se generan en la secuencia de operaciones e identificar los procesos mal ejecutados que realizan en la fábrica de medias “NELTEX”, es por medio de la creación de un flujograma por cada proceso registrado en el mapa de procesos.
- ✓ Por medio de la investigación realizada en la fábrica de medias “NELTEX” se logró corroborar la necesidad de crear fichas de control, para mejorar y controlar la calidad del producto, debido a que las fallas en los calcetines es uno de los factores que reduce la posibilidad de asegurar los contratos con nuevos clientes.
- ✓ A través de las fichas de control se pueden obtener procesos controlados, permitiéndole a la fábrica de medias “NELTEX”, verificar si las actividades que se ejecutan en la mismas, son las más acertadas.

5. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda que para disminuir el porcentaje de fallas, la fábrica de medias “NELTEX” mantenga el sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, logrando de esta manera reducir el porcentaje de fallas y mantenerse en un ciclo de mejora continua.
- ✓ Se recomienda que la fábrica de medias “NELTEX” analice la cadena de valor, para que identifique de manera continua los problemas sistemáticos que surgen en la empresa y así dar una solución acertada a la misma.
- ✓ Se recomienda que la fábrica de medias “NELTEX” adopte un enfoque de mejora continua y autoevaluación, aplicando los instrumentos propuestos en el presente trabajo de titulación, para que de esta manera los procesos dentro de la cadena de valor puedan ser controlados.
- ✓ Se recomienda que la fábrica de medias “NELTEX” aplique las distintas herramientas y métodos propuestos en el sistema de gestión basado en el modelo EFQM, para que de esta manera logre reducir los desperdicios de materia prima, costos de producción y mano de obra innecesaria.
- ✓ Se recomienda aplicar el sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, para que los métodos y herramientas del sistema logren optimizar la administración de la fábrica de medias “NELTEX”, permitiéndoles además tener un mayor control de los procesos y actividades que son esenciales para alcanzar la excelencia en la gestión.

- ✓ Se recomienda que la fábrica de medias “NELTEX” mejore los procesos en base al modelo EFQM, para que de esta manera la empresa pueda eliminar, sustituir o mejorar los procesos productivos según sea el caso, logrando además que la fábrica sea más competitiva en el mercado nacional y muy posiblemente en mercado internacional.
- ✓ Se recomienda que la fábrica de medias “NELTEX” mantenga documentado y ordenado los procesos levantados tras cada evaluación realizada con el sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, para que de esta manera los nuevos resultados se presenten como datos iniciales, mismos que servirán para una nueva etapa de mejora y autoevaluación.
- ✓ Se recomienda que la fábrica de medias “NELTEX” tome en cuenta el mapa de procesos, para que de esta manera puedan identificar los procesos clave y los flujogramas que surgen por cada uno de ellos, permitiendo además que los empleados logren ser conscientes de los procesos que deben realizar y de cómo lo deben realizar, eliminando aquellas actividades que no son propias de la empresa.
- ✓ Se recomienda que la fábrica de medias “NELTEX” mejore la calidad del producto a través de las fichas de control, mismas que permitirán identificar la frecuencia y la cantidad con que se generan las medias de segunda, para que los empleados puedan enfocarse en dichas fallas, evitando de esta manera futuros reclamos e insatisfacción por parte de los clientes.
- ✓ El desconocimiento y la inseguridad son factores que provocan desconfianza eh impiden asumir retos, por tal motivo, se recomienda que la fábrica de medias “NELTEX” aplique el sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, para que la misma logre eliminar los problemas e inseguridades que se generan a diario.

6. PROPUESTA

CREACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN EL MODELO EFQM

En este apartado se creará la estructura del sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, genérico, bajo los resultados obtenidos tras la investigación y recolección de datos. Dicho sistema puede ser aplicado por empresas con similares características a la del caso de estudio, ya que su aplicación permite identificar los problemas existentes dentro de la empresa, sobre todo, permite analizar qué soluciones son las más acertadas, acorde a sus necesidades presentes.

Una vez concluida la estructura, se diseñará y aplicará el sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, genérico, para la fábrica de medias “NELTEX”, y así dar solución a los problemas identificados en el diagnóstico inicial, con respecto a los procesos productivos y su administración, garantizando de esta manera que su aplicación logra optimizar los recursos de la empresa.

6.1.1. Estructura de un Sistema de Gestión por Procesos Basado en el Modelo de Excelencia EFQM, Para un Proceso Productivo

6.1.1.1. Justificación para aplicar el sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM

En la actualidad las exigencias en el mercado son cada vez más competitivas, obligando a que las organizaciones busquen la manera de generar un valor añadido, por tal motivo muchas de las empresas deciden por optar sistemas de calidad, pero al mismo tiempo la mayoría se retracta por los altos costos que conlleva la implementación del sistema. Para dicha problemática se presenta una alternativa mucho más económica, válida y eficiente que la mayoría de los sistemas de calidad, el cual es un modelo de excelencia.

El modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) permite mejorar la gestión de la empresa, ya que según los datos de la fundación Europea, más de 30.000 organizaciones en Europa han decidido escoger el modelo sobre los demás sistemas de gestión de calidad, debido a sus varios beneficios como: identificar las áreas de mejora más relevantes, involucrar en los procesos de autoevaluación al personal, fomenta el trabajo en equipo, entre otros. Además la flexibilidad con la que se maneja el modelo, permite a las organizaciones enfocarse en distintas áreas o segmentos, por ejemplo en el sector textil (producción) permite realizar un control minucioso de los procesos, ya que no solo basta con producir, sino también hay que mejorar cada uno de los procesos y sus aspectos, por lo tanto aplicar un sistema de gestión por procesos basado en la metodología de la EFQM (S.G.P.B.M.EFQM), permite a las empresas adoptar medidas internas que mejoren la calidad del producto y al mismo tiempo satisfacer las necesidades del cliente y sobre todo generar valor para la empresa y sus grupos de interés.

6.1.1.2. Principios básicos en los que se basa el sistema de gestión por procesos, basado en el modelo EFQM

➤ **Orientación hacia los resultados**

Las empresas deben alinearse o enfocarse en satisfacer las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés.

➤ **Orientación al cliente**

Las empresas deben orientar los procesos hacia la satisfacción de las necesidades presentes y futuras, e incluso exceder las expectativas de los clientes.

➤ **Liderazgo y coherencia**

El departamento administrativo debe estar sensibilizado, implicado y comprometido con los criterios de excelencia.

➤ **Gestión por procesos y hechos**

Las empresas deben enfocarse en gestionar las actividades para relacionarlos como un solo proceso, además de identificar al propietario y definirlo en detalle.

➤ **Desarrollo e implicación de las personas**

Las empresas deben comprender que las personas son el activo más importante, debido al compromiso que cada uno genera a través de sus destrezas y aptitudes, propiciando de esta manera el desarrollo a beneficio de la empresa.

➤ **Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora**

La gestión del conocimiento y las experiencias que se generan deben ser adecuadas, al igual que la creatividad y la innovación.

➤ **Desarrollo de alianzas**

La cooperación y el compartir los conocimientos deben relacionarse, para aportar un valor añadido y mejorar el servicio con los clientes.

➤ **Responsabilidad social de la organización**

El cumplimiento obligatorio debe ir más allá de las expectativas y normativas, para que las empresas puedan enfocarse en la mejora continua pero sin perder de vista el actuar ético de las personas.

6.1.1.3. *Definiciones necesarias para comprender el sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM*

Agilidad de la organización.- Es la capacidad que se tiene para responder y adaptarse oportunamente a cualquier amenaza u oportunidad que surja.

Alianzas.- Relación de trabajo que se mantiene entre organizaciones, ambas partes comparten el valor añadido. Las alianzas apoyan en gran medida a los objetivos de la organización.

Buenas/Mejores prácticas.- Son todos aquellos aspectos que permiten lograr políticas, enfoques, procesos o métodos que son únicos y esenciales para la organización.

Capacidad de organización.- Es la capacidad y la habilidad que tiene una empresa para alcanzar los objetivos.

Capital intelectual.- Es el activo intangible de una organización, se diferencia entre el valor de mercado y valor contable.

Competencia clave.- Capacidad interna que tiene la organización y que es bien llevada a cabo para lograr ser más competitiva, rentable o eficiente.

Conocimiento.- Experiencias y destrezas adquiridas a través de la práctica y la formación, donde una sola persona tiene el conocimiento teórico y práctico de un determinado tema.

Cultura.- Normas compartidas que controlan el modo de interactuar entre personas o grupos de personas de una organización, formando un conjunto específico de valores.

Delegación y asunción de responsabilidades (Empowerment).- Conjunto de individuos o equipos que obtienen responsabilidad para tomar decisiones, trabajaban en libertad con sus responsabilidades.

Enfoque.- Formas generales que componen procesos y acciones estructuradas, compuestos por principios y políticas.

Estrategia.- Plan que describe las tácticas que una organización pretende lograr (misión y visión). Las estrategias son tácticas que conducen a los objetivos, es decir, reflejan lo que la organización tiene que hacer.

Factores crítico de éxito.- Número entre tres y ocho características y condiciones que inciden directamente con la eficiencia y eficacia, sobre todo con la viabilidad de una organización.

Gestión del cambio.- Enfoque para liderar la innovación desde un estado actual a un estado ya definido o deseado.

Gobierno de una organización.- Autoridad y control que permite efectuar obligaciones legales, económicas, financieras y éticas de una organización.

Grupos de interés.- Personas, grupos u organizaciones que mantienen cierto interés por la organización, ya sea este directo o indirecto y que afectan de alguna manera a la organización.

Igualdad de oportunidades.- Práctica que se lleva a cabo con el fin de garantizar un trato justo con las personas de la organización.

Mejora continua.- Es la mejora de los procesos, la misma permite o conduce a que se pueda lograr rendimientos sobresalientes, mediante cambios significativos.

Modelo de negocio.- Elementos que crean y dan valor a la organización, normalmente se obtiene beneficios mediante sus recursos y procesos clave.

Parther.- Aliados estratégicos externos de la organización, son escogidos para lograr los objetivos propuestos y sobre todo alcanzar un beneficio mutuo sostenido.

Percepción.- Opinión personal que tiene cada grupo de interés sobre la organización.

Procesos clave.- Procesos de suma relevancia, que permiten hacer realidad las estrategias de la organización y que a su vez permiten apoyar a la cadena de valor.

Propuesta de valor.- Productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes con un valor agregado o diferenciador.

Sistema de gestión.- Procesos que contienen un esquema general, como son los indicadores de rendimiento, sistemas de gestión por procesos y la mejora continua, mismos que garantizan que la organización pueda llevar a cabo sus planes de acción.

6.1.1.4. Objetivo del sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM

El objetivo que tiene el S.G.P.B.M.EFQM, es la de mejorar, controlar, evaluar y analizar el estado actual de las organizaciones a fin de conseguir niveles superiores de satisfacción con sus grupos de interés, al mismo tiempo busca incrementar la productividad a través de la eficiencia y eficacia de los procesos inmersos en la organización.

6.1.1.5. Alcance del sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM

Para establecer el alcance del S.G.P.B.M.EFQM, se delimita los parámetros de acuerdo al tiempo, lugar y procesos que se quieren tomar en cuenta para las operaciones de la empresa, se determina además cada uno de los límites de la aplicación, en donde se detalla cualquier excepción presente en los requisitos del modelo EFQM, para que los mismos puedan ser justificados.

6.1.1.6. Responsable del sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM

Para poder determinar al responsable del S.G.P.B.M.EFQM, es necesario tomar en cuenta el nivel jerárquico que existe dentro de la empresa, en la mayoría de las organizaciones el responsable pertenece al departamento administrativo, siendo este el gerente general, ya que el liderazgo es un factor importante que debe tener el responsable del S.G.P.B.M.EFQM para lograr coordinar el sistema con varias personas, mismas que

llevan años en la empresa o que conocen a detalle el funcionamiento operativo y técnico del área o departamento en el que se maneja, es decir que aquellas personas con mayor experiencia pasan a ser los responsables operativos que colaboran con el gerente general o responsable para controlar los procesos y subprocesos que se encuentran inmersos en el S.G.P.B.M.EFQM.

6.1.1.7. Componentes del sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM

Los componentes del S.G.P.B.M.EFQM permite a las organizaciones tener una libre interpretación de que hacer, para cumplir con los criterios de evaluación, generar valor en la empresa y mejorar el control de los procesos, ya que de esta manera no se limita la creatividad del o los evaluadores, para crear herramientas y métodos que ayuden a la empresa, sin obviar las necesidades presentes, mismos que son imprescindibles para asegurar la continuidad operacional de la organización, además el S.G.P.B.M.EFQM se apoya en la filosofía de REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) constituyéndose como una herramienta que proporciona un enfoque estructurado que analiza el rendimiento de la empresa y que además permite la autoevaluación de la misma.

La estructura del S.G.P.B.M.EFQM es una estructura genérica y flexible, sencilla de aplicar, y sumamente útil, consta de cuatro etapas que se alinean a la filosofía REDER:

- **Etapas 1.-** Establecer resultados esperados (metas)
- **Etapas 2.-** Direccionamiento de enfoques (planificación)
- **Etapas 3.-** Despliegue operativo de los enfoques (aplicación)
- **Etapas 4.-** Evaluación y Revisión (determinar los resultados)

ETAPA 1: Establecer resultados esperados (metas)

El resultado que se espera obtener a manera general con la creación de un sistema de gestión por procesos basado en la metodología EFQM, es la de identificar los puntos fuertes y áreas de mejora, para que de esta manera se pueda alcanzar una puntuación superior en la evaluación global de la empresa, de acuerdo a los porcentajes que se encuentran ya establecidos en los criterios del modelo. Los resultados que arroja el modelo de excelencia EFQM tras haber realizado la evaluación, permite que las organizaciones establezcan planes de acción, métodos y herramientas, que son requeridos a fin de poder comparar los resultados obtenidos en la empresa, con organizaciones similares o mejor preparadas.

Basado en lo anterior podemos observar que para mejorar el estado de la empresa, es necesario mejorar varios aspectos, donde los resultados esperados deben ser desglosados y analizados de manera independiente, además se debe tomar en cuenta los criterios de evaluación propuestos por el modelo EFQM para lograr las metas deseadas.

En el criterio de liderazgo se espera que la gerencia desarrolle los planes de acción (misión, visión, valores, objetivos, estrategias y políticas) para que la organización pueda definir, supervisar e impulsar los sistemas de gestión, además se espera que los líderes se impliquen con los distintos grupos de interés, para genere una cultura de excelencia con las distintas personas de la empresa, también se espera lograr asegurar que en la organización exista la suficiente flexibilidad para que se pueda gestionar los cambio de manera eficaz.

Con el criterio de estrategia se espera conseguir y comprender las necesidades y expectativas que tienen los distintos grupos de interés de la organización, además las estrategias deben comprender el rendimiento y las capacidades de la empresa ya que se espera que las mismas sirvan de apoyo en el desarrollo, revisión y actualización de la empresa al momento de comunicar, implementar y supervisar los planes de acción.

Con el criterio de personas se espera conseguir que los planes de gestión apoyen las estrategias de la organización, para que de cierta manera se pueda desarrollar el conocimiento y las capacidades de las personas, mismas que deben estar alineadas con las necesidades de la organización, también se espera que las personas puedan comunicarse eficazmente con toda la organización.

En el criterio de alianzas y recursos se espera obtener un beneficio sostenible que permita gestionar las alianzas con los clientes y proveedores, también se espera asegurar la sostenibilidad de los recursos económicos y financieros, donde se involucre también la sostenibilidad de equipos, materiales y recursos naturales de la organización.

En el criterio de procesos y productos se espera que la organización logre controlar y estandarizar los procesos productivos, siendo necesario diseñar y gestionar los procesos con el fin de optimizar las distintas áreas de la organización, también se espera que la empresa desarrolle productos que optimicen y den valor al cliente, sobre todo se espera que el sistema de gestión por procesos sea sistemático y sencillo de aplicar.

De la misma forma se espera que en la organización los resultados sean óptimos y de beneficio para la empresa, caso contrario, que los mismos sirvan como punto de partida para realizar mejoras en cada uno de los criterios, con el fin de general mejores resultados o según sea el caso, alcanzar los resultados esperados.

ETAPA 2: Direccionamiento de enfoques (planificación)

Para establecer el S.G.P.B.M.EFQM, se debe tomar en cuenta únicamente el agente facilitador, debido a que es el único agente con criterios en los que se puede utilizar métodos y herramientas que se encuentran a disposición y libre interpretación del evaluador. Un punto importante que hay que tomar en cuenta, es que muchos de los métodos y herramientas no son estrictamente necesarios, debido a que cada empresa tienen sus propios problemas y no sería correcto que su aplicación sea la misma, por tal motivo la flexibilidad que tiene el sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM permite resolver o corregir las falencias de acuerdo a las necesidades actuales y propias de la organización.

Liderazgo

El gerente general o el equipo directivo, deben desarrollar y facilitar todo tipo de herramientas y métodos que sean necesarios para cumplir o alcanzar los objetivos deseados a corto, mediano y largo plazo, además se deben elaborar de tal manera que refleje de forma positiva el comportamiento de la organización con las acciones tomadas por los líderes, también deben contener medidas, en la que los líderes puedan comprometerse con los parámetros del S.G.P.B.M.EFQM, para que de esta manera la empresa se desarrolle hasta lograr las metas.

Dentro del criterio de liderazgo se puede aplicar métodos o herramientas, como:

- Plan estratégico
- Planes de acción independientes
- Indicadores de rendimiento
- Orientaciones y capacitaciones
- Liderazgo vertical u horizontal
- Evaluación y control de metas

- Planes de comunicación
- Integración y buenas relaciones con los grupos de interés
- Planes laborales y de vida, entre otros

Estrategia

La empresa u organización debe plasmar todos los planes de acción necesarios a través de una o varias estrategias, además se debe enfocar claramente los actores que intervienen en el S.G.P.B.M.EFQM, para que las mismas se encuentren apoyadas por las políticas, objetivos y procesos apropiados.

Dentro del criterio de estrategia se puede aplicar métodos o herramientas, como:

- Canales de distribución
- Comunicación vertical u horizontal
- Encuestas y entrevistas
- Análisis de indicadores e información
- Análisis FODA
- Benchmarking
- Identificación de ventajas competitivas
- Parámetros de mejora continua, entre otros

Personas

La gerencia debe desarrollar y gestionar los conocimientos de las personas que son parte de la organización con el fin de poder liberar todo su potencial, ya sea de manera individual o en equipo, además deben planificar las actividades que sirvan de soporte o apoyo a las políticas y estrategias, para que resulte mucho más eficiente la aplicación de las personas en el funcionamiento del S.G.P.B.M.EFQM.

Dentro del criterio de personas se puede aplicar métodos o herramientas, como:

- Manual de funciones
- Orgánico estructural
- Canales de comunicación
- Planes de capacitación
- Planes de inducción
- Planes de desarrollo, educativo y laboral
- Planes de seguridad y salud ocupacional
- Programas de incentivo, entre otros

Alianzas y Recursos

La gerencia debe planificar y gestionar, de tal manera que le permita a la empresa realizar un análisis completo de su contexto (interno y externo), recursos internos (materia prima, maquinaria y talento humano) y colaboradores externos (clientes y proveedores), además el S.G.P.B.M.EFQM debe contemplar las alianzas y recursos como un factor indispensable que sirva de apoyo a las políticas y estrategias, para que de esta manera las organizaciones puedan ser mucho más eficientes y competitivas.

Dentro del criterio de alianzas y recursos se puede aplicar métodos o herramientas, como:

- Cotejo de servicios y productos
- Reducción de costos
- Inventario de activos
- Planes de emergencia y evacuación
- Planes y procesos de mantenimiento
- Planes de riesgos económicos y financieros
- Estrategias de valor y ventajas competitivas
- Cultura organizacional adaptable, entre otros

Procesos

El gerente general o el equipo directivo deben diseñar, gestionar y mejorar la empresa a través de los distintos procesos que intervienen en ella, de igual manera deben destacar las actividades primordiales y el alcance que tiene cada una de ellas, para que el S.G.P.B.M.EFQM pueda controlar de manera sistemática los procesos, subprocesos, actividades y tareas claves, a tal grado que permita a las organizaciones generar valor para todos sus grupos interés.

Dentro del criterio de procesos se puede aplicar métodos o herramientas, como:

- Mapa de procesos
- Manual de procedimientos
- Documentación de resultados y procesos
- Canales de comunicación
- Flujogramas
- Sistemas de control
- Cadena de valor
- Controles de calidad
- Análisis del ciclo de vida del producto
- Pruebas piloto, entre otros

ETAPA 3: Despliegue operativo de los enfoques (aplicación)

Para poder aplicar los enfoques implementados en la etapa dos de la presente estructura genérica de un sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM se debe priorizar al grupo que conforma el agente facilitador del modelo, puesto que el sistema se enfoca más en los procesos operativos que pueden ser aplicados en la empresa para resolver los problemas existentes o que deban ser mejorados, a diferencia del agente de resultados que nos permite analizar lo que la empresa van logrado, durante o luego de haber implementado los parámetros requeridos en el agente facilitador.

A continuación se expone a manera general y sistemática de cómo aplicar lo que se ha planificado en cada uno de los criterios, para que de esta manera el S.G.P.B.M.EFQM sea un sistema metódico y lineal, y que al mismo tiempo vaya acorde a las necesidades de la organización.

Liderazgo

- a. Analizar el contexto y recolectar datos.
- b. Desarrollar métodos y herramientas que vayan acorde a las necesidades de la organización.
- c. Comunicar los distintos planes de acción que se han de implementar.
- d. Incluir a cada uno de los grupos de la organización dentro de una cultura de excelencia.
- e. Poner en práctica lo que se ha planteado.
- f. Analizar el compromiso que pone cada una de las personas, ya sea de forma personal o en grupo.
- g. Involucrar a los colaboradores externos con dicha filosofía.
- h. Motivar a colaboradores internos y externos, reconociendo su buena práctica en la aplicación de una cultura de excelencia.

Estrategia

- a. Enlistar y priorizar las necesidades y expectativas de la organización y los clientes.
- b. Presentar información relevante del rendimiento y actividades que se han investigado dentro de la empresa.
- c. Presentar información relevante de las necesidades y expectativas de los clientes potenciales y del mercado en general.
- d. Desarrollar estrategias efectivas de acuerdo a la información revisada y actualizada.
- e. Ajustar las estrategias por cada grupo de interés, en donde los recursos y oportunidades vayan acorde a los objetivos propuestos.
- f. Desplegar las estrategias mediante un sistema de procesos clave.
- g. Comunicar y poner en práctica las estrategias.
- h. Analizar las estrategias y reajustarlas en caso sean necesarios.

Personas

- a. Identificar actitudes y aptitudes de cada uno de los colaboradores de la organización.
- b. Planificar y gestionar el conocimiento del talento humano (individual o grupal).
- c. Desarrollar y mantener el conocimiento y las capacidades de las personas.
- d. Otorgar un cierto nivel de autoridad y responsabilidad al personal.
- e. Mantener un diálogo permanente entre los directivos y el personal.
- f. Motivar y reconocer al personal, para que los mismos cuiden de la organización y viceversa.

Alianzas y Recursos

- a. Analizar el contexto y recolectar datos.
- b. Enlistar y priorizar las necesidades y expectativas de la organización y los clientes.
- c. Presentar una información relevante que permita gestionar colaboradores internos y externos.

- d. Desarrollar alianzas estrategias de acuerdo a la información revisada y actualizada.
- e. Comunicar las distintas alianzas autorizadas (internas) y aprobadas (externas).
- f. Gestionar todos los activos de la organización con disposición inmediata.
- g. Gestionar la información y los conocimientos, para que el talento humano se acople a los cambios y genere una respuesta inmediata.

Procesos

- a. Desarrollar métodos y herramientas que vayan acorde a las necesidades de la organización.
- b. Diseñar y gestionar los procesos relevantes de manera sistemática.
- c. Mejorar los procesos a través de la innovación, para que los mismos permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y al mismo tiempo generar valor.
- d. Diseñar y desarrollar fichas que permitan controlar a las personas y a los procesos de la organización.
- e. Diseñar y desarrollar herramientas que apoyen la consecución de metas y resultados deseados.
- f. Comparar los resultados con organizaciones similares o con mayor experiencia.
- g. Gestionar la información, para evaluar y revisar los parámetros de pueden ser mejorados o rediseñados.

ETAPA 4: Evaluación y Revisión (determinación de resultados)

Una vez concluida la aplicación del sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM se establecen nuevos resultados, los cuales servirán de base para establecer nuevos objetivos, estrategias, metas, entre otros, que mejoren el estado de la empresa, además los resultados que arroje el S.G.P.B.M.EFQM permitirá identificar nuevas falencias, mismas que deberán ser corregidas e incluidas en un ciclo continuo de mejora.

El S.G.P.B.M.EFQM es un sistema flexible, cambiante y adaptable a nuevas necesidades, permite comprender la importancia que tiene la autoevaluación y aplicación de mejoras en la organización, adicional a ello, permite identificar procesos y actividades claves que por algún motivo no fueron identificados o que fueron omitidos en la administración de la empresa.

En definitiva, la evaluación y revisión nos permite identificar los parámetros que deben ser mejorados, eliminados o implementados en la organización, según sea el caso, para que los mismos sean sometidos a una evaluación a través del S.G.P.B.M.EFQM, logrando de esta manera un ciclo de mejora continua de acuerdo a los parámetros del modelo EFQM y la lógica REDER.

6.1.2. *Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos Basado en el Modelo de Excelencia EFQM, Para la Fábrica de Medias “NELTEX”*

6.1.2.1. *Justificación para aplicar el sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, para la fábrica de medias “NELTEX”*

Para aplicar el S.G.P.B.M.EFQM se tomará en consideración la estructura propuesta, misma que será utilizada para mantener el control de los procesos operativos y técnicos en la fábrica de medias “NELTEX”, logrando que de esta manera la empresa sea mucho más eficiente al conseguir reducir los costos y aumentar la productividad, sobre todo, lograr que de la fábrica cree una ideología cimentada en el ciclo de mejora continua, con la cual se esperaría formar una ventaja competitiva, para que a futuro pueda comparar su forma de operar, con otras grandes empresa nacionales del mismo sector y ámbito.

Una ventaja importante que tiene el sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM, para la fábrica de medias “NELTEX”, es que es un sistema económico, valido y flexible que le permite a la empresa gestionar de mejor manera sus recursos.

6.1.2.2. *Principios básicos en los que se basa el sistema de gestión por procesos, basado en el modelo EFQM, para la fábrica de medias “NELTEX”*

➤ *Obtener resultados que beneficien a los grupos de interés*

La fábrica de medias “NELTEX” se enfocara en satisfacer las necesidades que tienen los clientes, proveedores y colaboradores, con el fin de poder generar resultados positivos que sobrepasen las expectativas de los clientes y así generar un beneficio mutuo.

➤ **Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente**

La fábrica de medias “NELTEX” trabajara bajo procesos orientados en la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de los clientes, logrando de esta manera mejorar y superar las expectativas que tienen los grupos de interés sobre la empresa, enfocándose también en lo que es, la fidelización de nuevos posibles clientes.

➤ **Gestionar la administración de la organización bajo criterios de liderazgo**

El liderazgo es el enfoque con el cual la fábrica de medias “NELTEX” gestionara todas las actividades administrativas a fin de poder implicar a todos sus colaboradores criterios de excelencia, para que los mismos puedan aplicar dicha filosofía en las labores diarias.

➤ **Gestionar los procesos técnicos y operativos de la organización con hechos reales**

La fábrica de medias “NELTEX”, identificara los procesos más relevantes de la organización, permitiendo crear tareas y actividades relevantes, mismas que son esenciales en cada área de la empresa, para lograr que los procesos se encuentren en un constante cambio y mejora.

➤ **Desarrollar e implantar estrategias en beneficio de las personas**

La fábrica de medias “NELTEX” percibe a las personas como un activo esencial que debe mantener fidelizada para generar un beneficio mutuo, por lo tanto, es necesario que la empresa genere estrategias que permitan desarrollar capacidades y destrezas, bajo un enfoque de excelencia.

➤ **Gestionar el conocimiento para conservar en las organizaciones características de aprendizaje, innovación y mejora**

El conocimiento será gestionado dentro de la fábrica de medias “NELTEX”, para generar con todos los involucrados una conciencia enfocada a querer aprender, innovar y sobre todo mantenerse en un ciclo de mejora personal y laboral.

➤ **Las alianzas deben ser acorde a las necesidades de la organización**

La cooperación entre organizaciones es fundamental para relacionarse y compartir conocimientos que pueden ser esenciales para la fábrica de medias “NELTEX”, dichas alianzas pueden generar un valor añadido, permitiendo a su vez mejorar las relaciones y el servicio con el cliente.

➤ **Generar una cultura organizacional con responsabilidad social**

Una cultura bajo términos éticos y morales es esencial para que la fábrica de medias “NELTEX” trabaje con todos sus grupos de interés de forma responsable y eficiente, brindando a las mismas confianza y seguridad en su administración.

6.1.2.3. Definiciones necesarias para comprender el sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, para la fábrica de medias “NELTEX”

Agente facilitador.- Hace referencia a todo lo que se realiza en la empresa.

Agente de resultados.- Hace referencia a todo lo que la empresa logra y de cómo lo ha logrado.

Alianzas.- Relación de trabajo que se mantiene entre organizaciones, ambas partes comparten el valor añadido. Las alianzas apoyan en gran medida a los objetivos de la organización.

Buenas/Mejores prácticas.- Son todos aquellos aspectos que permiten lograr políticas, enfoques, procesos o métodos que son únicos y esenciales para la organización.

Cadena.- Es toda la configuración básica del calcetín en el sistema software de la máquina de medias. (Uso fábrica “NELTEX”)

Competencia clave.- Capacidad interna que tiene la organización y que es bien llevada a cabo para lograr ser más competitiva, rentable o eficiente.

Conocimiento.- Experiencias y destrezas adquiridas a través de la práctica y la formación, donde una sola persona tiene el conocimiento teórico y práctico de un determinado tema.

Cultura.- Normas compartidas que controlan el modo de interactuar entre personas o grupos de personas de una organización, formando un conjunto específico de valores.

Delegación y asunción de responsabilidades (Empowerment).- Conjunto de individuos o equipos que obtienen responsabilidad para tomar decisiones, trabajan en libertad con sus responsabilidades.

Diseño.- Son todos los dibujos o bocetos que se implementan en los calcetines. (Uso fábrica “NELTEX”)

EFQM.- (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), Es un modelo no normativo que sirve para la autoevaluación de las organizaciones.

Enfoque.- Formas generales que componen procesos y acciones estructuradas, compuestos por principios y políticas.

Empírico.- Es todo cuanto una persona aprende con el simple hecho de observar a los demás la manera o forma de hacer cierta actividad o tarea.

Estrategia.- Plan que describe las tácticas que una organización pretende lograr (misión y visión). Las estrategias son tácticas que conducen a los objetivos, es decir, reflejan lo que la organización tiene que hacer.

Gestión del cambio.- Enfoque para liderar la innovación desde un estado actual a un estado ya definido o deseado.

Genérico.- Se refiere a un conjunto de elementos que aún no han sido establecidos o comprobados.

Grupos de interés.- Personas, grupos u organizaciones que mantienen cierto interés por la organización, ya sea este directo o indirecto y que afectan de alguna manera a la organización.

Igualdad de oportunidades.- Práctica que se lleva a cabo con el fin de garantizar un trato justo con las personas de la organización.

Liderazgo.- Es la función que tiene una determinada persona, con características que lo diferencia de los demás, como el ser proactivo, innovador, eficiente, entre otros.

Mejora continua.- Es la mejora de los procesos, la misma permite o conduce a que se pueda lograr rendimientos sobresalientes, mediante cambios significativos.

Medias de primera.- Calcetines que no tienen ningún tipo de falla y que son exactos a como lo solicito el cliente. (Uso fábrica “NELTEX”)

Medias de segunda.- Calcetines que tienen algún tipo de falla, entre los más comunes son: manchas, huecos, deshilados y puntadas flojas o ajustadas. (Uso fábrica “NELTEX”)

Modelo.- Tipo de calcetines, los más básicos son: invencibles, zapatillas, tobilleras, canilleras, casuales y de futbol. (Uso fábrica “NELTEX”)

Modelo de negocio.- Elementos que crean y dan valor a la organización, normalmente se obtiene beneficios mediante sus recursos y procesos clave.

Orden de producción.- Es el registro donde consta la cantidad, modelo y diseño de los calcetines que se debe producir. (Uso fábrica “NELTEX”)

Orden de pedido.- Es el registro detallados de lo que solicita el cliente, como el tipo de etiqueta, las tallas requeridas por cada paquete, locación del código de barra, entre otros. (Uso fábrica “NELTEX”)

Percepción.- Opinión personal que tiene cada grupo de interés sobre la organización.

Procesos clave.- Procesos de suma relevancia, que permiten hacer realidad las estrategias de la organización y que a su vez permiten apoyar a la cadena de valor.

Propuesta de valor.- Productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes con un valor agregado o diferenciador.

REDER.- (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión), Es un esquema lógico que proporciona a las empresa un enfoque estructurado, para que las mismas puedan analizar el rendimiento logrado.

Sistema de gestión.- Procesos que contienen un esquema general, como son los indicadores de rendimiento, sistemas de gestión por procesos y la mejora continua, mismos que garantizan que la organización pueda llevar a cabo sus planes de acción.

Vanizado.- Es la manera que tiene la máquina para trabajar con dos distintos tipos de hilo en un mismo tejido, el primer hilo que va en el reverso del calcetín y el segundo hilo que es el vanizado que va al frente del calcetín. (Uso fábrica “NELTEX”)

6.1.2.4. *Objetivo del sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM, para la fábrica de medias “NELTEX”*

Lograr que la fábrica de medias “NELTEX” mejore los resultados tras cada evaluación, e involucrarlo cada vez más en un ciclo de mejora continua, en donde dicha

evaluación permita generar estrategias, para que la empresa sea más competitiva en el mercado y al mismo tiempo pueda maximizar su rentabilidad.

6.1.2.5. *Alcance del sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, para la fábrica de medias “NELTEX”*

La fábrica de medias “NELTEX” se encuentra ubicada en la ciudad de Otavalo, sector los Pinos, el señor Nelson Castañeda Perugachi mantiene su negocio desde hace aproximadamente 13 años. Desde entonces como la mayoría de los negocios familiares su administración ha sido empírica, más no teórica.

Bajo el contexto de una administración empírica con la cual se maneja la fábrica de medias “NELTEX” se puede evidenciar que no existe un control adecuado de los procesos clave, ya que la falta de un registro de los mismos, provoca que los empleados de la fábrica desconozcan sus funciones exactas, generando a su vez que exista una sobre carga laboral o tiempos ociosos que pueden ser aprovechados, de igual manera la inexistencia de un registro genera que los problemas aumenten e impiden que la empresa mejore, debido a que no existe un camino a seguir para enfrentar tales problemas.

Por tal motivo el S.G.P.B.M.EFQM para la fábrica de medias “NELTEX” servirá como una guía de autoevaluación, en donde se identificará todos los procesos requeridos para la elaboración de los calcetines, desde la solicitud de compra de materia prima, hasta la venta del producto terminado (compra y recepción de materiales, fabricación, cocido, planchado, empaquetado, distribución y venta), dentro de todos esos procesos se encuentran inmersos la gestión del talento humano, el liderazgo, la comunicación, las alianzas, las estrategias, responsabilidades, entre otros, que son esenciales para asegurar la continuidad operacional de la empresa, además este sistema será generalmente aplicado de forma anual, permitiendo a la fábrica crear nuevos parámetros de la mejora continua.

6.1.2.6. *Responsable del sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, para la fábrica de medias “NELTEX”*

Para poder determinar al responsable del S.G.P.B.M.EFQM en la fábrica de medias “NELTEX” se establece un orgánico estructural, donde se encuentra ubicados los niveles jerárquicos de la empresa y los responsables por cada departamento.

Por lo tanto el responsable del S.G.P.B.M.EFQM para la fábrica de medias “NELTEX” y sus colaboradores son:

Responsable:

- Gerente General

Colaboradores:

- Supervisor/a
- Técnico en diseño y programación

Organigrama Estructural – Fábrica “NELTEX”

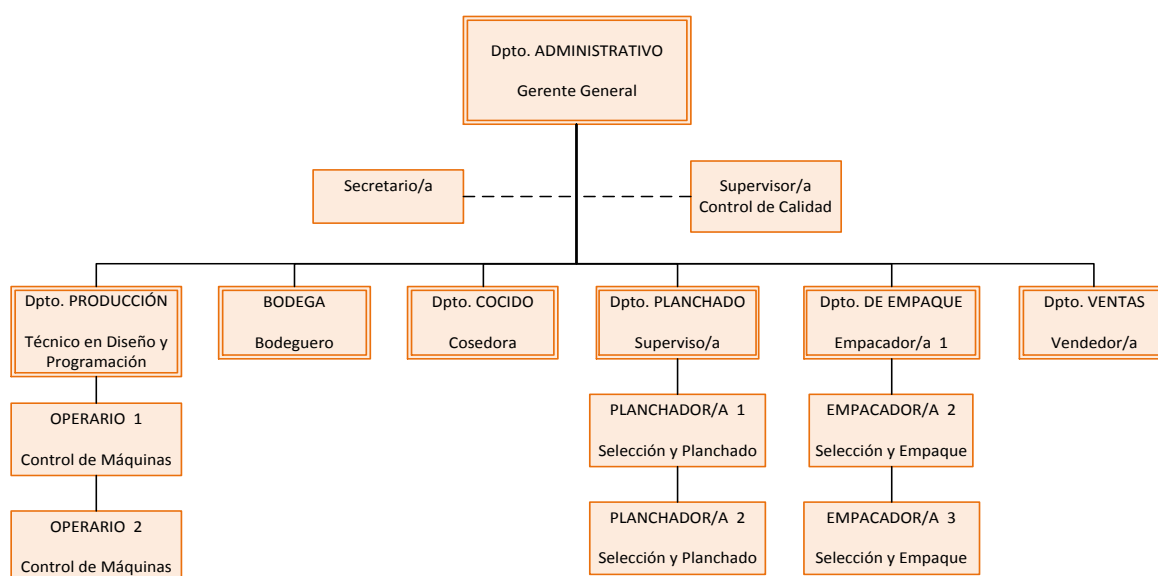


Figura 25 Organigrama Estructural – Fábrica “NELTEX”

Fuente: Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

6.1.2.7. Componentes del sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM para la fábrica de medias “NELTEX”

El S.G.P.B.M.EFQM para la fábrica de medias “NELTEX”, es un sistema de gestión creado a la medida, flexible, fácil de aplicar, y sumamente útil a la hora de autoevaluar la empresa, el sistema consta de cuatro etapas que se alinean a la filosofía REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Resultados), donde en cada etapa existen instrumentos que permiten mejorar el estado de la empresa, como son la misión, visión, valores, políticas, flujogramas, manual de funciones, entre otros, todos ellos acorde a las necesidades de la fábrica, ya que los mismos servirán para lograr los resultados esperados u objetivo deseado.

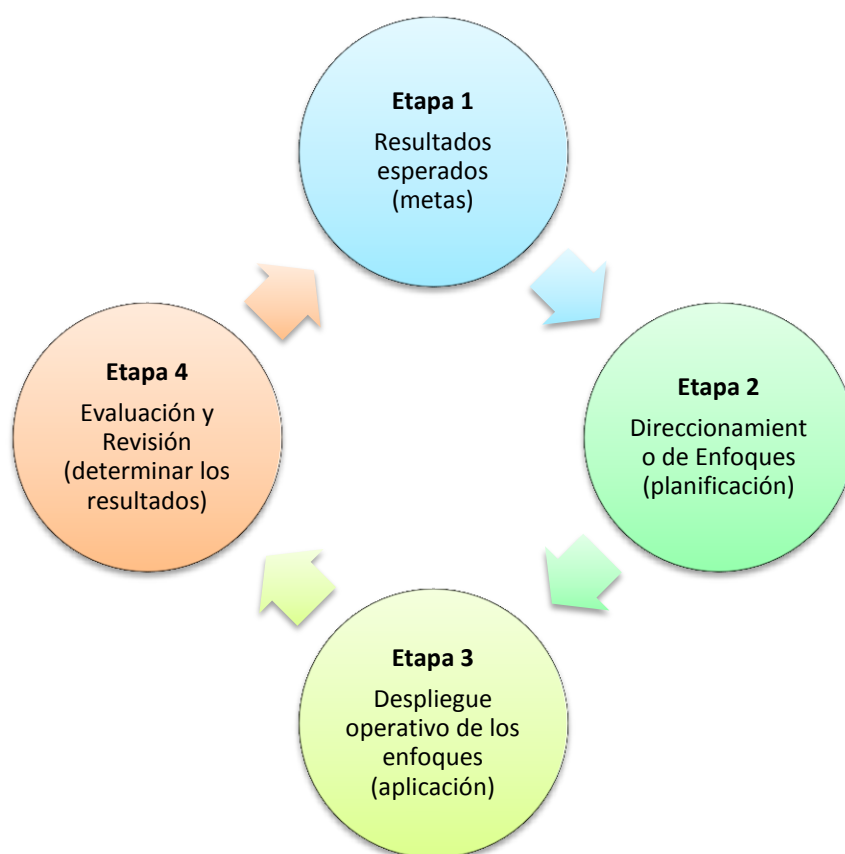


Figura 26 Etapas de Acuerdo al Esquema Lógico REDER Para la fábrica “NELTEX”

Fuente: Modelo de Excelencia EFQM

Elaborado por: El Autor

ETAPA 1: Establecer resultados esperados (metas) – Fábrica “NELTEX”

Para establecer las metas a alcanzar por la fábrica de medias “NELTEX”, es necesario analizar la situación actual de la empresa. Mismo análisis que se realizó en el apartado de métodos, donde todos los problemas encontrados en la investigación se resumieron en un Diagrama de Pareto, el cual nos permitió identificar los problemas con mayor frecuencia, mismos que a su vez resultaban ser la raíz de una mayor cantidad de inconvenientes, como se pudo evidenciar en el Diagrama de Pareto.

Por tal motivo se establece metas a plantearse en la fábrica de medias “NELTEX” bajo la lógica REDER, el cual es una metodología que sirve para la autoevaluación y la mejora continua, dicha herramienta permitirá que la empresa pueda resolver los problemas existentes, alcanzar los objetivos deseados, pero sobre todo permitirá crear una ideología de autoevaluación y mejora. Al implementar continuamente el sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, este garantizará el éxito en el control de los procesos y recursos internos de la fábrica. Por lo tanto las metas a establecer son las siguientes:

Meta 1.- Establecer una filosofía empresarial inicial para la fábrica “NELTEX”.

Meta 2.- Construir una herramienta que permita identificar los departamentos y niveles jerárquicos que existe en la fábrica “NELTEX”.

Meta 3.- Crear una herramienta que permita identificar los requerimientos necesarios por cada puesto de trabajo existente en la fábrica “NELTEX”.

Meta 4.- Crear una herramienta que permita tener en claro los procedimientos a seguir en cada puesto de trabajo o departamento que existe en la fábrica “NELTEX”.

Meta 5.- Establecer canales de comunicación internos para la fábrica “NELTEX”.

Meta 6.- Contar con un personal capacitado y calificado para la fábrica “NELTEX”.

Meta 7.- Mejorar de los procesos y procedimientos internos en la fábrica “NELTEX”.

Meta 8.- Establecer un instrumento que permita controlar la calidad del producto, mismo que se fabrica en el departamento de producción de la fábrica “NELTEX”.

ETAPA 2: Direccionamiento de enfoques (planificación) - Fábrica “NELTEX”

Se establecen los métodos y herramientas para lograr el cumplimiento de las metas.

Planificación de la Meta 1

Para lograr cumplir la meta uno se desarrolló una misión, visión, valores, objetivos, estrategias y políticas enfocadas a la calidad.

Meta 1.- Establecer una filosofía empresarial inicial para la fábrica “NELTEX”

➤ Misión – fábrica de medias “NELTEX”

Producir y comercializar calcetines con los más altos estándares de calidad, para damas, caballeros y niños de todas las edades, que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, siendo este el reflejo de un personal comprometido por entregar un producto de calidad, bajo criterios de excelencia EFQM y valores éticos.

➤ Visión – fábrica de medias “NELTEX”

Para el 2024 “NELTEX” será una empresa líder, comprometida con la excelencia y reconocida por sus productos de calidad, donde el sistema de gestión por procesos y el mejoramiento continuo, sean la base de una gestión altamente competitiva y eficiente, comprometida con ofrecer a sus clientes lealtad, confianza y seguridad, al contar con miembros altamente capacitados y proactivos.

➤ Valores empresariales – fábrica de medias “NELTEX”

Honestidad.- Al ofrecer un producto de calidad.

Responsabilidad.- Al cumplir con todas y cada una de las cláusulas del contrato.

Respeto.- Para con todos los que conforman la fábrica, internos y externos.

Puntualidad.- Al entregar los productos a sus clientes y en la manera de administrar el tiempo dentro de la fábrica.

Efectividad.- La manera proactiva de como la fábrica trabaja, eficiente y eficaz.

Transparencia.- Al momento de realizar cualquier tipo de negociación o al momento de presentar informes económicos, honestidad para con los clientes, proveedores y la competencia.

➤ **Objetivos iniciales – fábrica de medias “NELTEX”**

- a) Difundir adecuadamente la filosofía empresarial de la fábrica.
- b) Crear un plan de promociones para los clientes potenciales.
- c) Mejorar el servicio y la atención al cliente.
- d) Controlar adecuadamente los procesos internos de la fábrica.
- e) Realizar un mantenimiento continuo y preventivo de la maquinaria.
- f) Mantener al personal en constantes capacitaciones y charlas motivacionales.
- g) Incrementar los volúmenes de producción.
- h) Investigar e identificar las debilidades y fortalezas de la competencia.
- i) Reducir el número de productos con falla.
- j) Generar un plan de reciclaje y reducir los desperdicios de materia prima.
- k) Incursionar en nuevos mercados para incrementar el número de clientes.
- l) Controlar y evaluar la eficiencia de los empleados de manera constante.

➤ Estrategias – fábrica de medias “NELTEX”

- a) Establecer promociones y descuentos, cuando disminuya el nivel de ventas.
- b) Promocionarse a través de publicidad ATL.
- c) Crear puntos de venta con precios de fábrica.
- d) Promocionar el diseño, el modelo y la calidad del producto.
- e) Capacitar al personal de la fábrica para mejorar su desempeño.
- f) Mantener un Talento Humano acorde a las exigencias del puesto de trabajo.
- g) Controlar los procesos clave a través del sistema de gestión por procesos.
- h) Planificar el volumen de producción para aquellas temporadas en las que existe un alto nivel de ventas.
- i) Destinar un cierto porcentaje del presupuesto para el desarrollo e investigación de nuevos productos.
- j) Ofrecer a los clientes un descuento adicional, si el nivel de compra es alto.
- k) Crear ofertas especiales en las fechas que generen mayor venta.
- l) Controlar contantemente la producción y al personal para disminuir el desperdicio de materia prima.

➤ Políticas de calidad – fábrica de medias “NELTEX”

- a) Se ofrecerá a todos los clientes de la fábrica un trato justo y esmerado, tanto para las solicitudes como para los reclamos.
- b) Se otorgara a los vendedores de la fábrica cursos de capacitación, para que entreguen a los clientes un servicio de primera.
- c) Se facilitará a todos los empleados de la fábrica los niveles de stock que se encuentran en bodega, para que los mismos realicen sus respectivos requerimientos de compra.
- d) Se realizaran los pagos respectivos a todos los proveedores e instituciones financieras de manera cumplida.
- e) Se ofrecerá a los empleados de la fábrica un plan de capacitación, con la finalidad de que cada individuo refuerce sus habilidades y destrezas.

- f) Se ofrecerá a los empleados de la fábrica capacitaciones, en el caso de que la empresa adquiriera un sistema o maquinaria nueva, a fin de que se tenga un adecuado uso.
- g) Se concederá a los mejores empleados de la fábrica incentivos por su esfuerzo y dedicación, ya sean estos personales o económicos.
- h) Se realizara un análisis minucioso a los datos históricos de la fábrica, para poder elaborar proyecciones de venta y así evitar una producción innecesaria.
- i) La producción de la fábrica será sometida a un control de calidad por departamento.
- j) Se identificara la cantidad de productos defectuosos, para poder elaborar estrategias que permitan recuperar los costos.
- k) Cada área productiva de la fábrica se someterá a un control de calidad para reducir la cantidad de desperdicios generados.
- l) La fábrica se someterá constantemente a evaluaciones de calidad y mejora continua.

Planificación de la Meta 2

Para lograr cumplir la meta dos se desarrolló un orgánico estructural, donde se identifica cada uno de los puestos de trabajo de la fábrica de medias “NELTEX”, además se añadió una pirámide jerárquica que tiene similitud con el orgánico estructural, pero con la diferencia de que en cada nivel se puede evidenciar que departamento o que puesto de trabajo pertenecen al nivel administrativo, técnico y operático, en especial se puede observar el objetivo que se debe cumplir en cada nivel.

Meta 2.- Constituir una herramienta que permita identificar los departamentos y niveles jerárquicos que existe en la fábrica “NELTEX”

➤ Orgánico Estructural – Fábrica de medias “NELTEX”

El orgánico estructural se lo puede evidenciar en el apartado (6.1.2.6. Responsable del sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, para la fábrica de medias “NELTEX”)

➤ Pirámide Jerárquica – Fábrica de medias “NELTEX”

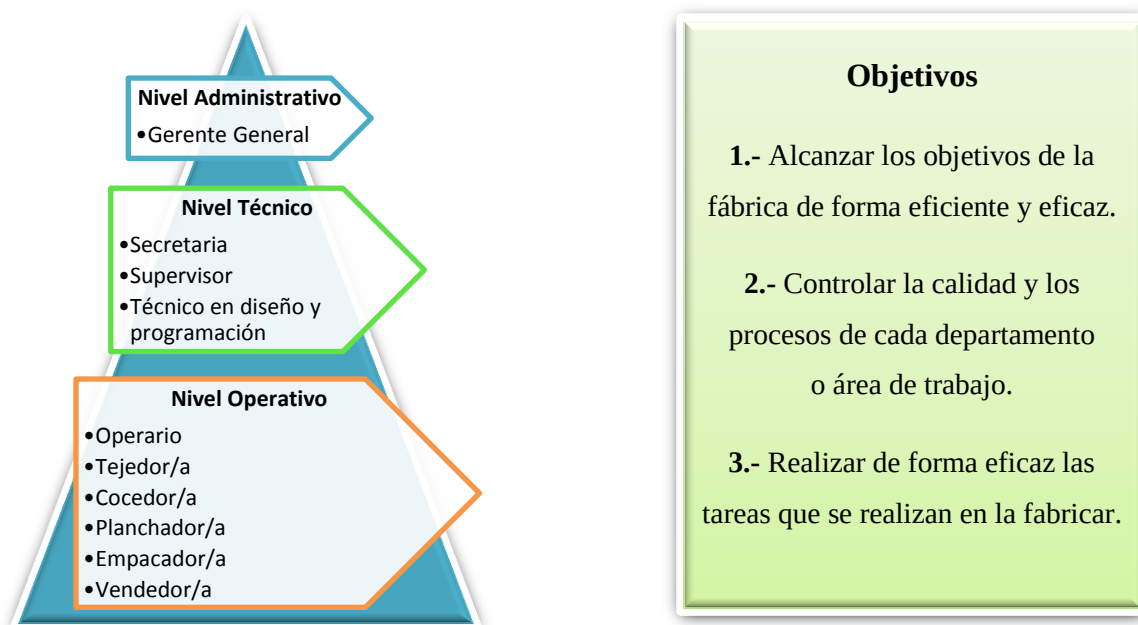


Figura 27 Pirámide Jerárquica – Fábrica "NELTEX"

Fuente: Fábrica “NELTEX”

Elaborado por: El Autor

Planificación de la Meta 3

Para lograr cumplir la meta tres se desarrolló un manual de funciones por cada puesto de trabajo, en cual se establece los requisitos mínimos que debe tener una persona para el cargo y las funciones esenciales que debe cumplir.

Meta 3.- Crear una herramienta que permita identificar los requerimientos necesarios por cada puesto de trabajo existente en la fábrica “NELTEX”

➤ Manual de Funciones – Fábrica “NELTEX”

Para el manual de funciones se tomó en cuenta cada uno de los cargos que se encuentran inmersos en la fábrica de medias “NELTEX”, los cuales son:

1. Secretario/a
2. Técnico en diseño y programación
3. Operario de máquinas
4. Bodeguero
5. Cocedor/a
6. Supervisor/a
7. Planchador/a
8. Empaquetador/a
9. Vendedor/a

Tabla 5
Manual de Funciones – Secretario/a

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MF-DA-01
Nombre del Cargo:	Secretario/a	
Dependencia:	Departamento Administrativo	
Número de Empleados:	1	
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General	
REQUISITOS MÍNIMOS		
Educación:	Contador o afines	
Formación y Requisitos:	Manejo de programas informáticos, Facturación, Conocimiento el roles de pago y declaraciones	
Experiencia:	1 año	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Cumplir con cada una de las tareas que determine el gerente general a nivel administrativo.		
FUNCIONES ESENCIALES		
Declaraciones		

- Pagos y facturación
- Creación de certificados y solicitudes
- Coordinar y controlar las órdenes de compra
- Manejo de archivos y documentación
- Responder llamadas y comunicar la información

Elaborado por: El Autor

Tabla 6
Manual de Funciones – Técnico en Diseño y Programación

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MF-DP-02
Nombre del Cargo:	Técnico en Diseño y Programación	
Dependencia:	Departamento de Producción	
Número de Empleados:	1	
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General	
REQUISITOS MÍNIMOS		
Educación:	Tecnólogo en programación o Ingeniero en sistemas	
Formación y Requisitos:	Manejo de programas Lonatti, Diseño y programación de Cadenas y manejo de máquinas de medias	
Experiencia:	2 año	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Responder por el departamento de producción, asegurándose de que cada diseño, modelo y tipo de calcetín se fabrique de acuerdo a lo especificado por el cliente o el departamento administrativo.		
FUNCIONES ESENCIALES		
• Diseñar o reprogramar cadenas para cada tipo de calcetín. • Estandarizar los modelos de acuerdo a la orden de producción. • Incrementar la gama de diseños para los distintos modelos de calcetín. • Programar las máquinas de acuerdo a las órdenes de producción.		

- Controlar y supervisar a los operarios de turno.
- Reparar las máquinas que tengan algún daño severo y que se encuentren dentro de sus posibilidades

Elaborado por: El Autor

Tabla 7
Manual de Funciones – Operario

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MF-DP-03
Nombre del Cargo:	Operario de máquinas de medias	
Dependencia:	Departamento Producción	
Número de Empleados:	2	
Cargo del Jefe Inmediato:	Técnico en diseño y Programación	
REQUISITOS MÍNIMOS		
Educación:	Bachiller	
Formación y Requisitos:	Experiencia en el manejo de maquinaria textil	
Experiencia:	1 año	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Controlar el funcionamiento de las máquinas, y la producción de acuerdo a los estándares de calidad de la empresa.		
FUNCIONES ESENCIALES		
• Controlar que las maquinas operen adecuadamente • Controlar que los materiales colocados en la maquinas no se agoten • Verificar que los calcetines no contengan fallas • Controlar los daños ocasionales que se generan durante el día • Mantener limpio el departamento de producción • Comunicar el estado de la producción		

Elaborado por: El Autor

Tabla 8
Manual de Funciones – Bodeguero

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MF-DB-04
Nombre del Cargo:	Bodeguero	
Dependencia:	Bodega	
Número de Empleados:	1	
Cargo del Jefe Inmediato:	Secretario/a	
REQUISITOS MÍNIMOS		
Educación:	Bachiller	
Formación y Requisitos:	No aplica	
Experiencia:	No aplica	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Mantener un inventario actualizado de los materiales para controlar y supervisar el uso adecuado de la misma.		
FUNCIONES ESENCIALES		
• Controlar la materia prima y su distribución en bodega • Mantener un inventario actualizado • Mantener el orden y la limpieza dentro de la bodega • Solicitar los materiales que se han terminado o que están a punto de terminarse		

Elaborado por: El Autor

Tabla 9
Manual de Funciones – Cocedor/a

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MF-DC-05
Nombre del Cargo:	Cocedor/a	
Dependencia:	Departamento de Cocido	
Número de Empleados:	1	
Cargo del Jefe Inmediato:	Supervisor/a	

REQUISITOS MÍNIMOS	
Educación:	Bachiller
Formación y Requisitos:	Manejo de máquinas de cocer
Experiencia:	1 año
OBJETIVO PRINCIPAL	
Cocer los calcetines evitando generar medias de segunda.	
FUNCIONES ESENCIALES	
• Clasificación los calcetines • Cocer los calcetines de acuerdo al tipo de costura • Mantener el funcionamiento adecuado de las máquinas de cocer	

Elaborado por: El Autor

Tabla 10
Manual de Funciones – Supervisor/a

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MF-DP-06
Nombre del Cargo:	Supervisor/a	
Dependencia:	Departamento Administrativo	
Número de Empleados:	1	
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General	
REQUISITOS MÍNIMOS		
Educación:	Carreras administrativas o afines	
Formación y Requisitos:	Conocimiento en control de calidad, pro-actividad, manejo del sistema office, creación de cronogramas.	
Experiencia:	2 año	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Coordinar y controlar la calidad del producto en los distintos departamentos.		

FUNCIONES ESENCIALES
• Realizar un control de calidad en los distintos departamentos • Coordinar en los distintos departamentos, las ordenes de producción y ordenes de pedido • Notificar todos los pormenores de la empresa a los empleados • Manejar los canales de comunicación, del propietario a los empleados y viceversa.

Elaborado por: El Autor

Tabla 11
Manual de Funciones – Planchador/a

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MF-DP-07
Nombre del Cargo:	Planchador/a	
Dependencia:	Departamento de Planchado	
Número de Empleados:	2	
Cargo del Jefe Inmediato:	Supervisor/a	
REQUISITOS MÍNIMOS		
Educación:	Bachiller	
Formación y Requisitos:	No aplica	
Experiencia:	No aplica	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Verificar las fallas y la calidad de los calcetines, mientras son colocadas en los moldes de planchado.		
FUNCIONES ESENCIALES		
• Clasificación de calcetines • Planchar los calcetines de acuerdo al modelo y talla • Mantener el funcionamiento adecuado de la planchas • Verificar la calidad de los calcetines		

Elaborado por: El Autor

Tabla 12
Manual de Funciones – Empacador/a

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MF-DE-08
Nombre del Cargo:	Empacador/a	
Dependencia:	Departamento de Empaque	
Número de Empleados:	3	
Cargo del Jefe Inmediato:	Supervisor/a	
REQUISITOS MÍNIMOS		
Educación:	Bachiller	
Formación y Requisitos:	No aplica	
Experiencia:	No aplica	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Verificar las fallas y la calidad de los calcetines, mientras son empacados de acuerdo a las especificaciones del cliente o del departamento administrativo.		
FUNCIONES ESENCIALES		
• Empacar los calcetines de acuerdo a lo solicitado por el cliente o por el departamento administrativo • Acomodar los paquetes de calcetines en las estanterías de acuerdo a cada cliente hasta completar el la orden de producción o el primer lote de producción • Contabilizar y detallar cada bulto de calcetines		

Elaborado por: El Autor

Tabla 13
Manual de Funciones – Vendedor/a

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MF-DV-09
Nombre del Cargo:	Vendedor/a	
Dependencia:	Departamento de Ventas	
Número de Empleados:	1	

Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General
REQUISITOS MÍNIMOS	
Educación:	Carreras administrativas o afines
Formación y Requisitos:	Conocimiento en ventas, excelente presencia, buenas relaciones personales y facilidad de comunicación.
Experiencia:	1 año
OBJETIVO PRINCIPAL	
Coordinar con los clientes la entrega y venta de los productos fabricados por la empresa.	
FUNCIONES ESENCIALES	
• Atención al cliente • Apertura de nuevos contratos y ordenes de producción • Venta y facturación de calcetines, tanto del almacén como las entregas por lote • Seguimientos postventa	

Elaborado por: El Autor

Planificación de la Meta 4

Para lograr cumplir la meta cuatro se desarrolló un manual de procedimientos por cada puesto de trabajo, en cual se establece los procesos mínimos que debe cumplir una persona para realizar las actividades de forma correcta y secuencial.

Meta 4.- Crear una herramienta que permita tener en claro los procedimientos a seguir en cada puesto de trabajo o departamento que existe en la fábrica “NELTEX”

- Manual de Procedimientos – Fábrica “NELTEX”

Para el manual de procedimientos se tomó en cuenta cada uno de los cargos que se encuentran inmersos en la fábrica de medias “NELTEX”, los cuales son:

1. Secretario/a
2. Técnico en diseño y programación
3. Operario de máquinas
4. Bodeguero
5. Cocedor/a
6. Supervisor/a
7. Planchador/a
8. Empaquetador/a
9. Vendedor/a

Tabla 14
Manual de Procedimientos – Secretario/a

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MP-DA-01
Nombre del Cargo:	Secretario/a	
Dependencia:	Departamento Administrativo	
Número de Empleados:	1	
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General	
ALCANCE		
Todo lo correspondiente a nivel administrativo, desde las funciones que se establecen en el manual de funciones, hasta las actividades que realiza el gerente general si así solicitase.		
Nº	PROCEDIMIENTO	
1	Revisar y actualizar los sistemas de la empresa	
2	Realizar las declaraciones o pagas pendientes	
3	Emitir toda la documentación necesaria	
4	Registrar y ordenar las facturas, recibos y todo documento de depósito y retiro	
5	Acomodar todo tipo de documentación en archivos y archivadores	
6	Coordinar con el departamento de ventas para el ingreso de posibles órdenes de producción	
7	En caso de que existan ordenes de producción pendientes o nuevas, se coordina con el supervisor/a y el responsable del departamento de producción para determinar las	

	ordenes de producción de acuerdo a la urgencia y disponibilidad de máquinas
8	Coordinar con el bodeguero para el ingreso de posibles solicitudes de compra
9	En caso de que exista una solicitud de compra por parte del bodeguero, se crea una orden de compra para su aprobación posterior envió a proveedores
10	Actualizar los registros contables del día
11	Comunicar eh informar todos los por menores del día

Elaborado por: El Autor

Tabla 15
Manual de Procedimientos – Técnico en Diseño y Programación

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MP-DP-02
Nombre del Cargo:	Técnico en Diseño y Programación	
Dependencia:	Departamento de Producción	
Número de Empleados:	1	
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General	
ALCANCE		
Todo lo correspondiente al departamento de producción, desde la recepción de las órdenes de producción, hasta la entrega de los calcetines en docenas al departamento de cocido.		
Nº	PROCEDIMIENTO	
1	Determinar y seleccionar las ordenes de producción de acuerdo a la disponibilidad de las máquinas y de acuerdo a la urgencia de la producción.	
2	Determinar si la producción requiere de una nueva cadena para el tipo de calcetín requerido	
3	Determinar si existe el diseño de acuerdo a los requerimientos del cliente, caso contrario diseñarlo	
4	Establecer el modelo del calcetín de acuerdo a las dimensiones estándar o lo solicitado por el cliente	
5	Programar las máquinas de acuerdo a la orden de producción	
6	Verificar que el calcetín salga de acuerdo a las especificaciones solicitadas (Modelo, Diseño y Talla)	

7	Controlar que los operarios de turno realicen su trabajo adecuadamente
8	Verificar que las maquinas operen adecuadamente

Elaborado por: El Autor

Tabla 16
Manual de Procedimientos – Operario

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MP-DP-03
Nombre del Cargo:	Operario de máquinas de medias	
Dependencia:	Departamento Producción	
Número de Empleados:	2	
Cargo del Jefe Inmediato:	Técnico en diseño y Programación	
ALCANCE		
Todo lo correspondiente al departamento de producción, desde la recepción de las órdenes de producción, hasta la entrega de los calcetines en docenas al departamento de cocido.		
Nº	PROCEDIMIENTO	
1	Solicitar al operario que ha finalizado el turno los detalles del estado de producción (la cantidad de calcetines que hace falta en cada máquina para completar la orden de producción, el modelo, talla y diseño que se está fabricando y los materiales que se está utilizando en cada máquina)	
2	Realizar un control general de las máquinas para identificar posibles fallas	
3	Preparar los cabios necesarios en las máquinas que pudieran estar detenidas por algún fallo en la programación o daño severo de la máquina.	
4	Verificar los materiales de cada máquina para controlar aquellos que se encuentra a punto de terminarse	
5	Verificar los calcetines de acuerdo a los estándares de calidad	
6	Controlar y reparar las maquinas durante la producción	
7	Virar los calcetines y atarlos en docenas	
8	Verificar que los detalles de cada lote de producción sigan de acuerdo a lo establecido en la orden de producción.	
9	Contabilizar la docena de calcetines que se ha producido durante el día	

10	Devolver a bodega los materiales que ya no se están utilizando en la producción
11	Realizar una limpieza general del departamento antes de terminar el turno
12	Indicar a los operarios de turno los detalles de cómo se encuentra la producción

Elaborado por: El Autor

Tabla 17
Manual de Procedimientos – Bodeguero

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MP-DB-04
Nombre del Cargo:	Bodeguero	
Dependencia:	Bodega	
Número de Empleados:	1	
Cargo del Jefe Inmediato:	Secretario/a	
ALCANCE		
Todo lo correspondiente a Bodega, desde la recepción de la materia prima, hasta la solicitud de compra de nuevos materiales.		
Nº	PROCEDIMIENTO	
1	Recibir los materiales correspondientes a bodega	
2	Acomodar los materiales que se encuentran en las estanterías o apiladas en la bodega	
3	Rebobinar los materiales sobrantes para que puedan ser reutilizados	
4	Juntar los nuevos materiales en las estanterías o en los puestos correspondientes de cada material	
5	Limpiar y barrer la basura que se produce en bodega	
6	Controlar los materiales solicitados por el departamento de producción y cocido	
7	Actualizar el inventario de materiales	
8	Registrar los materiales que se terminaron durante el día y los que están a punto de terminarse	
9	Realizar una solicitud detallada de todos los materiales necesarios para una orden de compra.	

Elaborado por: El Autor

Tabla 18
Manual de Procedimientos – Cocedor/a

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MP-DC-05
Nombre del Cargo:	Cocedor/a	
Dependencia:	Departamento de Cocido	
Número de Empleados:	1	
Cargo del Jefe Inmediato:	Supervisor/a	
ALCANCE		
Todo lo correspondiente al departamento de cocido, desde la recepción de los calcetines del departamento de producción, hasta la entrega de los calcetines en el departamento de planchado.		
N°	PROCEDIMIENTO	
1	Recibir los calcetines del departamento de producción y separarlos de acuerdo al color de media	
2	Una vez apilada los calcetines, seleccionarlos por tipo (calcetines con rozzo para la máquina de coser “Rozzo” y los calcetines sin rozzo para la máquina “Recta”)	
3	Seleccionar los materiales que se van a utilizar en la máquina de coser	
4	Coser en la maquina Rozzo o Recta dependiendo del tipo de calcetín	
5	Apilar los calcetines cosidos en canastas, tacho o cartones grandes, para ser enviados al departamento de planchado	

Elaborado por: El Autor

Tabla 19
Manual de Procedimientos – Supervisor/a

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MP-DP-06
Nombre del Cargo:	Supervisor/a	
Dependencia:	Departamento Administrativo	
Número de Empleados:	1	
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General	
ALCANCE		

Todo lo correspondiente a nivel producción, desde la coordinación de las órdenes de producción, hasta la entrega de los bultos de calcetines al departamento de ventas.	
N°	PROCEDIMIENTO
1	Revisar cada orden de producción y orden de pedido emitido por el departamento administrativo
2	Coordinar con el técnico en diseño y programación las ordenes de producción para cada máquina, de acuerdo a la urgencia del pedido y disponibilidad de la maquina
3	Supervisar contamente el control de calidad en el departamento de producción (controlar la calidad de los calcetines y verificar que la producción se exacta a lo solicitado por el cliente)
4	Supervisar contamente el control de calidad en bodega (controla que los materiales no sean manipulados inadecuadamente)
5	Supervisar contamente el control de calidad en el departamento de cocido (controla que no se generen calcetines de segunda)
6	Supervisar contamente el control de calidad en el departamento de planchado (controla que los calcetines con fallas no pasen al departamento de empaque)
7	Supervisar contamente el control de calidad en el departamento de empaque (controla que los calcetines no contengan fallas y que sean empacados de acuerdo a las especificaciones del cliente)
8	Notificar al departamento administrativo y gerente general los pormenores que pudieran haber surgido en la empresa y viceversa

Elaborado por: El Autor

Tabla 20
Manual de Procedimientos – Planchador/a

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MP-DP-07
Nombre del Cargo:	Planchador/a	
Dependencia:	Departamento de Planchado	
Número de Empleados:	2	
Cargo del Jefe Inmediato:	Supervisor/a	

ALCANCE	
Todo lo correspondiente al departamento de planchado, desde la recepción de los calcetines del departamento de cocido, hasta la entrega de los calcetines al departamento de empaque.	
N°	PROCEDIMIENTO
1	Recibir los calcetines del departamento de cocido y separarlos de acuerdo al modelo y talla
2	Controlar la calidad y las fallas que pudiera tener cada uno de los calcetines
3	Enviar los calcetines de segunda al departamento de ventas
4	Seleccionar los calcetines que van a ser colocados en la plancha de acuerdo a la orden de producción
5	Apilar los calcetines planchados de acuerdo al modelo, talla y orden de producción
6	Trasladar los calcetines al departamento de empaque

Elaborado por: El Autor

Tabla 21
Manual de Procedimientos – Empacador/a

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MP-DE-08
Nombre del Cargo:	Empacador/a	
Dependencia:	Departamento de Empaque	
Número de Empleados:	3	
Cargo del Jefe Inmediato:	Supervisor/a	
ALCANCE		
Todo lo correspondiente al departamento de empaque, desde la recepción de los calcetines del departamento de planchado, hasta la entrega de los bultos de calcetín al departamento de ventas.		
Nº	PROCEDIMIENTO	
1	Recibir los calcetines del departamento de planchado y seleccionarlos de acuerdo al tipo de empaque solicitado (por talla, color o modelo)	
2	Revisar que los calcetines no tengan fallas	

3	Enviar los calcetines de segunda al departamento de ventas
4	Colocar las etiquetas en cada par de calcetines
5	Colocar o señalar la talla en cada par de calcetines
6	Colocar el código en cada par de calcetines (en caso en que el código no exista en la etiqueta)
7	Hacer paquetes de calcetines de acuerdo a lo solicitado por el cliente (pueden ser de 3,5 y 6 pares)
8	Separar los paquetes por cada orden de producción o cliente
9	Contabilizar y colocar los paquetes de calcetines en costalillos
10	Detallar cada bulto con la cantidad y orden de producción o cliente
11	Trasladar los bultos al departamento de ventas

Elaborado por: El Autor

Tabla 22
Manual de Procedimientos – Vendedor/a

FICHAS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		MP-DV-09
Nombre del Cargo:	Vendedor/a	
Dependencia:	Departamento de Ventas	
Número de Empleados:	1	
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General	
ALCANCE		
Todo lo correspondiente al departamento de ventas, desde la recepción de los calcetines del departamento de empaque, hasta la venta y cierre de trato con los clientes.		
Nº	PROCEDIMIENTO	
1	Recepción de los bultos de medias del departamento de empaque	
2	Separar y detallar los bultos de calcetines por cada cliente	
3	Detallar los bultos para el envío (ciudad, dirección, responsable)	
4	Contactar a los clientes para informarles que su pedido está listo	
5	Contratar transporte en el caso de requerirlo	
6	Cerrar o crear una nueva orden de producción con el cliente	

7	Recepción de calcetines de segunda del departamento de planchado y empaque
8	Colocar las etiquetas correspondientes con la talla y el modelo
9	Empacar los calcetines y colocarlos en las estanterías para su posterior venta
10	Colocar los pares sobrantes de calcetín en la vitrina para su posterior venta
11	Comunicar todos los pormenores del día

Elaborado por: El Autor

Planificación de la Meta 5

Para lograr cumplir la meta cinco se desarrolló canales de comunicación internos para la fábrica de medias “NELTEX”, el cual constara de ciertos elementos para una clara comprensión para aquellos que desean comunicar algún tipo de información, ya sea este de forma ascendente, descendente, horizontal o diagonal.

Meta 5.- Establecer canales de comunicación internos para la fábrica “NELTEX”

- Canales de Comunicación – Fábrica “NELTEX”

Tabla 23
Canales de Comunicación – Fábrica “NELTEX”

DIRECCION AMIENTO	QUIEN COMUNICA	A QUIEN COMUNICA	ELEMENTOS DE USO
Ascendentes	➤ Nivel Operativo - Operario - Tejedor/a - Cocedor/a - Planchador/a - Empacador/a - Vendedor/a	➤ Nivel Técnico - Secretaria - Supervisor - Técnico en diseño y programación	➤ Propuestas (creación de una idea que aporte a los interés de la fábrica) ➤ Opiniones (juicio personal, lo que un empleado piensa y expresa de la fábrica) ➤ Personales (verbales o de dialogo) ➤ Internet (correos electrónicos, llamadas telefónicas, redes sociales)

	➤ Nivel Técnico Secretaria Supervisor Técnico en diseño y programación	➤ Nivel Administrativo Gerente General	➤ Consultas laborales (toda inquietud que el personal desee saber sobre su trabajo) ➤ Propuestas (creación de una idea que aporte a los intereses de la fábrica) ➤ Informes (técnicos y administrativos) ➤ Personales (verbales o de dialogo) ➤ Internet (correos electrónicos, llamadas telefónicas, redes sociales)
Descendientes	➤ Nivel Administrativo Gerente General	➤ Nivel Técnico Secretaria Supervisor Técnico en diseño y programación	➤ Reuniones (mensuales y anuales) ➤ Memorándum y actas (personales y públicos) ➤ Manuales (empleados, funciones, operaciones e inducción) ➤ Informes (técnicos y administrativos) ➤ Personales (verbales o de dialogo) ➤ Internet (correos electrónicos, llamadas telefónicas, redes sociales) ➤ Memorándum y actas (personales y públicos)
	➤ Nivel Técnico Secretaria Supervisor Técnico en diseño y programación	➤ Nivel Operativo Operario Tejedor/a Cocedor/a Planchador/a Empacador/a Vendedor/a	➤ Propuestas (creación de una idea que aporte a los intereses de la fábrica) ➤ Reuniones (mensuales y anuales) ➤ Memorándum y actas (personales y públicos) ➤ Manuales (empleados, funciones, operaciones e inducción) ➤ Personales (verbales o de dialogo) ➤ Internet (correos electrónicos, llamadas telefónicas, redes sociales)

Horizontales	➤ Nivel Técnico Secretaria Supervisor Técnico en diseño y programación	➤ Nivel Técnico Secretaria Supervisor Técnico en diseño y programación	➤ Propuestas (creación de una idea que aporte a los interés de la fábrica) ➤ Opiniones (juicio personal, lo que un empleado piensa y expresa de la fábrica) ➤ Informes (técnicos y administrativos) ➤ Personales (verbales o de dialogo) ➤ Internet (correos electrónicos, llamadas telefónicas, redes sociales)
	➤ Nivel Operativo Operario Tejedor/a Cocedor/a Planchador/a Empacador/a Vendedor/a	➤ Nivel Operativo Operario Tejedor/a Cocedor/a Planchador/a Empacador/a Vendedor/a	➤ Propuestas (creación de una idea que aporte a los interés de la fábrica) ➤ Opiniones (juicio personal, lo que un empleado piensa y expresa de la fábrica) ➤ Personales (verbales o de dialogo) ➤ Internet (correos electrónicos, llamadas telefónicas, redes sociales)
Diagonales	➤ Nivel Administrativo Gerente General	➤ Nivel Operativo Operario Tejedor/a Cocedor/a Planchador/a Empacador/a Vendedor/a	➤ Reuniones (mensuales y anuales) ➤ Tablón de anuncios (volantes impresos o publicaciones en un muro visible de la fábrica) ➤ Memorándum y actas (personales y públicos) ➤ Personales (verbales o de dialogo) ➤ Internet (correos electrónicos, llamadas telefónicas, redes sociales)
	➤ Nivel Operativo Operario Tejedor/a	➤ Nivel Administrativo	➤ Consultas laborales (toda inquietud que el personal desee saber sobre su trabajo) ➤ Propuestas

	Cocedor/a Planchador/a Empacador/a Vendedor/a	Gerente General	(creación de una idea que aporte a los interés de la fábrica) ➤ Personales (verbales o de dialogo) ➤ Internet (correos electrónicos, llamadas telefónicas, redes sociales)
--	--	-----------------	--

Elaborado por: El Autor

Planificación de la Meta 6

Para lograr cumplir la meta seis se desarrolló un plan de inducción y un plan de capacitación para la fábrica de medias “NELTEX”, mismos que servirán para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa y sus colaboradores.

Meta 6.- Contar con un personal capacitado y calificado para la fábrica “NELTEX”

PLAN DE INDUCCIÓN – FÁBRICA “NELTEX”

Antecedentes

La fábrica de medias “NELTEX” tiene sus orígenes desde hace 13 años aproximadamente, la cual se dedica a la fabricación y comercialización de calcetines, su dueño ha mantenido dentro de la empresa un concepto de calidad, tanto para la producción como para el Talento Humano, durante todos estos años la fábrica ha tenido una rotación considerable de empleados y desde su apertura jamás ha puesto en práctica una correcta inducción, ya que su manera empírica de administrar ha generado una cultura inadecuada de inducción, donde los nuevos empleados que ingresan a la empresa reciben solamente una breve explicación de lo que se tratar en el trabajo, es decir, queda a expensas del nuevo empleado aprender de su labor con solo observa a los que tienen mayor experiencia.

Justificación

Por lo mencionado anteriormente se puede observar que la fábrica de medias “NELTEX” mantiene un problema en su administración, el cual puede ser corregido gracias al sistema de gestión por procesos basado en la EFQM, por lo tanto, una parte del sistema se enfocara en cumplir la meta de tener una personal capacitado y calificado, por lo cual se crea un plan de inducción, para que la administración de la fábrica a través del S.G.P.B.M.EFQM pueda efectuar dicha meta y a su vez generar buenos empleados desde el primer momento que ingresan a la empresa.

Alcance

El plan de inducción será aplicado solo en el momento en que la fábrica de medias “NELTEX” requiera de un nuevo empleado, cuando exista una recontractación o cuando la empresa apertura un nuevo puesto de trabajo o departamento.

Objetivo

Informar a los nuevos empleados sobre temas y aspectos de mayor relevancia, mismos que son aplicados dentro de la fábrica de medias “NELTEX”.

Ficha de Inducción

Tabla 24
Ficha de Inducción – Fábrica “NELTEX”

NOMBRE COMPLETO:			CARGO:			
PROCESO AL QUE PERTENECE:			FECHA:			
PROCESO DE INDUCCIÓN						
ACTIV IDAD	DESCRIPCIÓN	FECHA	RESPONSA BLE DE INDUCCIÓN	FIRMA	CUMPLE	
					SI	NO

Inducción a la fábrica “NELTEX”	Bienvenida.					
	Presentación Institucional (filosofía empresarial).					
	Dar a conocer la normatividad de la fábrica (Reglamento Interno, Políticas Organizacionales, derechos y obligaciones).					
	Entrega de Perfil del cargo.					
	Recorrido por la fábrica “NELTEX”, Presentación al personal de la empresa, Jefe inmediato y al equipo de trabajo.					
	Indicaciones generales sobre la posición del cargo dentro de la estructura organizacional.					
	Manipulación física de materiales y maquinaria.					
	Localización física.					
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN						
1.- Califique los siguientes aspectos según la escala: 1. Inferior 3. Medio 5. Superior						
FACTORES				CALIFICACIÓN		
				1	3	5
a. Se le proporcionó información sobre la fábrica de medias “NELTEX”.						
b. Obtuvo conocimientos sobre las funciones y actividades que debe desempeñar.						
c. Recibió una adecuada orientación, apoyo y retroalimentación para que pueda desarrollar su trabajo sin complicaciones.						
d. Considera que el tiempo de la inducción fue el adecuado.						
e. El proceso de inducción cumplió con la agenda, referente a la coordinación y ejecución de lo programado.						
f. Se consiguió un entrenamiento adecuado para el cargo que va a desempeñar.						
g. Se entregaron herramientas o documentos relacionados de acuerdo al cargo que va a desempeñar.						
2.- ¿Con la inducción recibida, usted considera que se encuentra preparado para desempeñar el nuevo cargo?				SI		NO
Porqué:						
3.- ¿Haría usted alguna recomendación para mejorar el proceso de inducción?						
Cual:						
Firma del Colaborador:						

Elaborado por: El Autor

PLAN DE CAPACITACIÓN – FÁBRICA “NELTEX”

Antecedentes

La fábrica de medias “NELTEX” tiene sus orígenes desde hace 13 años aproximadamente, la cual se dedica a la fabricación y comercialización de calcetines, su dueño ha mantenido dentro de la empresa un concepto de calidad, tanto para la producción como para el Talento Humano, pero a pesar de los años la fábrica no ha logrado generar capacitaciones adecuadas para sus empleados, provocando que en la empresa exista una administración empírica mas no técnica, es decir que la fábrica al igual que sus empleados actúan tratando de resolver los problemas día a día y según como lo crean conveniente.

Justificación

Por lo mencionado anteriormente se puede observar que la fábrica de medias “NELTEX” mantiene un problema en su administración, el cual puede ser corregido gracias al sistema de gestión por procesos basado en la EFQM, por lo tanto, una parte del sistema se enfocara en cumplir la meta de tener una personal capacitado y calificado, por lo cual se creó un plan de capacitación, para que la administración de la fábrica a través del S.G.P.B.M.EFQM pueda efectuar dicha meta, y a su vez generar un Talento Humano altamente cualificado, capaz de afrontar de manera eficiente los problemas que se generan a diario en la empresa.

Alcance

Las capacitaciones serán anuales e internas, únicamente para los empleados de la fábrica de medias “NELTEX”, dichas capacitaciones estarán divididas en dos grupos, capacitaciones generales y capacitaciones departamentales, en el primer grupo se trataran temas que correspondan a los intereses de la fábrica, el segundo grupo tratara temas que correspondan a los intereses de los empleados, mismos que serán efectuados una vez cada

seis meses y una vez al mes respectivamente, se considerara la primera semana de cada mes para realizar las capacitaciones.

Las capacitaciones, como se ha mencionado se encuentran establecidas, dos capacitaciones generales al año, y una capacitación al mes dependiendo de área de trabajo, pero las capacitaciones también pueden ser efectuadas cada vez que la fábrica de medias “NELTEX” lo requiera, ya sea porque la eficiencia de los empleados ha disminuido o porque dentro de la empresa comienza a generarse los problemas con mayor frecuencia.

Objetivo

Generar un Talento Humano altamente competente, con la capacidad de realizar tareas y funciones específicas de manera eficiente en la fábrica de medias “NELTEX”.

Cronograma de Capacitaciones

Tabla 25
Cronograma de Capacitaciones

Departamento o área de trabajo	TEMAS	Datos Generales			CAPACITACIONES DEPARTAMENTALES Y GENERAL						RETROALIMENTACIÓN Y EVALUACIÓN					
		Responsable de la capacitación	Capacitador interno o externo	Nombre Completo	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
					administrativo	Producción y Bodega	Cocido	Planchado y Empaquetado	ventas	Fábrica "NELTEX"	administrativo	Producción y Bodega	Cocido	Planchado y Empaquetado	ventas	Fábrica "NELTEX"
Administrativo	Liderazgo															
	Gestión por procesos															
	Excel avanzado															
	Comunicación															
	Sistemas de la empresa															

Ficha de Capacitaciones

Tabla 26
Ficha de Capacitaciones

CAPACITACIÓN				Nombres y Apellidos del responsable de la capacitación					
General		Departamental		Nombre del departamento					
Registro de asistencia	1				9				
	2				10				
	3				11				
	4				12				
	5				13				
	6				14				
	7				15				
	8				16				
Material Entregado:		Si		No		Duración de Capacitación:			
Detalles:					Lugar, Fecha y Hora de la Capacitación:				
Nº	Tema de la Capacitación y/o Entrenamiento				1. Califique los siguientes aspectos según la escala: 1. Inferior 3. Medio 5. Superior				
					1	2	3	4	5
1									
2									
3									
4									
5									
TOTAL									
Firma del responsable de la capacitación:									

Elaborado por: El Autor

Planificación de la Meta 7

Para lograr cumplir la meta siete se desarrolló un mapa de procesos y un flujograma por cada uno de los procesos identificados en el mapa de procesos.

Meta 7.- Mejorar de los procesos y procedimientos internos en la fábrica "NELTEX"

➤ Mapa de Procesos – Fabrica “NELTEX”

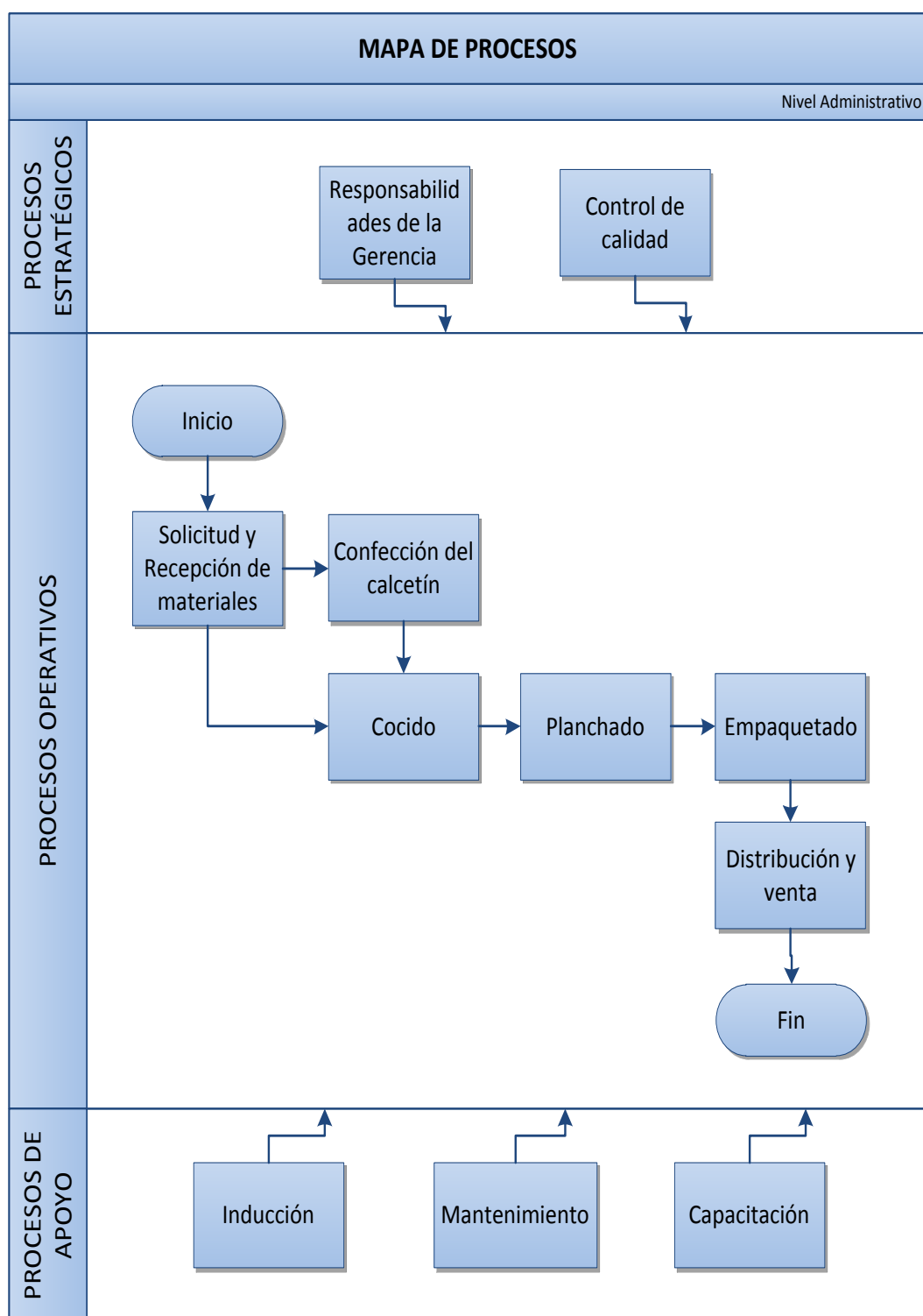


Figura 28 Mapa de Procesos

Elaborado por: El Autor

➤ Matrices de Caracterización

Tabla 27

Matriz de Caracterización – Proceso / Responsabilidades de la Gerencia

Tabla 01/02	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN PROCESOS ESTRATÉGICOS	Código	MC-PE-01		
		Fecha	Día/Mes/Año		
Proceso	Responsabilidades de la gerencia	Áreas que lo conforman			
Responsable	Gerente general	Dpto. Administrativo			
Objetivo	Alcanzar los objetivos de la fábrica de forma eficiente y eficaz	Área de Secretaría			
Alcance	El proceso corresponde al nivel administrativo, aplicable a todos los procesos y actividades de la fábrica, desde la toma de decisiones de la gerencia, hasta el análisis y registro de las metas alcanzadas				
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
Supervisores	Registros mensuales	R	Analizar toda la información de la fábrica para la toma de decisiones	Actas de aprobación	Todos los empleados
Encuestas, Análisis estadísticos, Reportes económicos, El estado	Exigencias de los clientes, Requerimientos de proveedores, Normativas legales		Analizar el macro entorno	Información real y concisa, Ventajas competitivas, Estrategias	La fábrica, los empleados, los proveedores
Gerente general	Misión, visión, valores, objetivos, estrategias y políticas	E	Desarrollar planes estratégicos	Planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo	Stakeholders
Gerente general, agente de ventas	Contratos, acuerdos verbales		Desarrollar planes de negocio	Ordenes de producción, orden de pedido	La fábrica, los empleados
Gerente general, secretaria	Plan estratégico		Desarrollar políticas de calidad	Procesos y actividades mejor ejecutadas	Todos los empleados
Secretaria	Gestión del TT-HH		Desarrollar planes de capacitación	Empleados cualificados	Todos los empleados
Plan de inducción	Gestión del TT-HH		Reclutar y seleccionar al personal	Empleados vinculados	Empleados de la organización
Gerente general	Registros, planes y sistemas de gestión	D	Verificar la información de los sistemas de gestión	rediseño de procesos	La fábrica, los empleados
Agente de ventas	Servicios postventa	ER	Evaluar la satisfacción de los clientes	Niveles de satisfacción	Gerente general

Gestión del TT-HH	Informes, registros		Registrar las metas alcanzadas	Informes y registros actualizados	Gerente general
RECURSOS					
Recurso Humano			Recurso Físico		
Gerente general			Documentos de apoyo y registro		
Secretaria			Planes de evaluación y mejora		
Supervisores			Informes actualizados		
Agente de ventas			-		
Documentación Asociada			Requisitos Legales		
Contratos			Código de trabajo		
Actas			Normativas legales		
-			Modelo EFQM		
-			Permisos de funcionamiento		
-			Patentes		

Elaborado por: El Autor

Tabla 28
Matriz de Caracterización – Proceso / Control de Calidad

Tabla 02/02	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN PROCESOS ESTRATÉGICOS	Código	MC-PE-02	
		Fecha	Día/Mes/Año	
Proceso	Control de calidad	Áreas que lo conforman		
Responsable	Supervisores	Dpto. Administrativo		
Objetivo	Controlar la calidad y los procesos de cada departamento o área de trabajo	Dptos. del nivel Operativo		
Alcance	El proceso corresponde al nivel administrativo, aplicable a todos los procesos de la fábrica, desde la cotización de materia prima con los proveedores, hasta el envío del producto terminado a los clientes			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cientes
Proveedores de materia prima	Cotizaciones, proformas	R Asegurar que la compra de materia prima cumpla con todas las especificaciones requeridas	Pago y facturación	Todos los departamentos de la fábrica
Bodeguero	Materia prima	E Supervisar que los materiales sean distribuidos adecuadamente en bodega	Actualización de inventarios	Dptos. del nivel Operativo
Sistemas de gestión por procesos	Control de calidad		Supervisar que los empleados verifiquen cada falla que exista en los calcetines	Productos de calidad en proceso
Secretaria	Proformas	D Verificar y separar los materiales que contengan fallas de fábrica	Materia prima con fallas	Proveedores

Secretaria	Orden de pedido		Verificar que los paquetes de calcetines se encuentren de acuerdo al orden de pedido	Bultos de calcetines	Dpto. de Ventas
Sistemas de gestión por procesos	Control de calidad		Verificar que los bultos de calcetines se encuentren detallados de acuerdo al orden de pedido	Lotes de producción por cliente	Dpto. de Ventas
Clientes	Especificaciones, ordenes de producción		Verificar que la producción de las máquinas coincida con las ordenes de producción	Informe de productos terminados	Secretaria
Sistemas de gestión por procesos	Control de calidad		Verificar continuamente la producción de cada máquina	Productos de calidad en proceso	Supervisor
Agente de ventas Secretaria	Control de calidad	ER	Comprobar que los calcetines contengan las especificaciones deseadas por el cliente	Productos de calidad	Cliente
RECURSOS					
Recurso Humano			Recurso Físico		
Gerente general			Documentos de apoyo y registro		
Empleados de la fábrica			Planes de evaluación y mejora		
Stakeholders			Registros		
Documentación Asociada			Requisitos Legales		
Contratos			Modelo EFQM		
Proformas			Reglamento interno		
Inventarios			Registro sanitario		
-			Planes de evacuación		

Elaborado por: El Autor

Tabla 29
Matriz de Caracterización – Proceso / Solicitud y Recepción de Materiales

Tabla 01/06	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN PROCESOS OPERATIVOS		Código	MC-PO-03	
			Fecha	Día/Mes/Año	
Proceso	Solicitud y recepción de materiales		Áreas que lo conforman		
Responsable	Bodeguero		Dpto. Administrativo		
Objetivo	Mantener a la fábrica abastecida de los materiales necesarios para su continuidad operacional		Dpto. de Producción		
			Área de Bodega		
Alcance	El proceso corresponde al nivel operativo, aplicable a todos los materiales de la fábrica, desde la verificación de la materia prima, hasta la recepción y facturación de los materiales con su respectiva actualización de inventarios				
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
Proveedores de materia prima	Cotizaciones , proformas	R	Asegurar que la compra de materia prima cumpla con todas las especificaciones requeridas	Pago y facturación	Todos los departamentos de la fábrica

Dptos. del nivel Operativo	Informe de materiales		Registro de posibles materiales que se vaya a utilizar	Solicitudes de compra	Secretaria
Dptos. del nivel Operativo	Solicitud de materiales		Lista de todos los materiales solicitados	Orden de compra	Proveedores
Bodeguero	Solicitudes de compra	E	Crear una orden de compra con la lista de materiales solicitados	Órdenes de compra	Área de bodega
Proveedores	Materiales		Ingresar los materiales a bodega	Inventario	Bodeguero
Inventarios	Materiales		Distribuir los materiales de acuerdo al tipo, color y calidad	Inventario actualizado	Bodeguero
Bodeguero	Solicitudes de compra	D	Presentar las órdenes de compra al gerente general	Órdenes de compra	Secretaria
Secretaria	Proformas Órdenes de compra	D	Comprobar los materiales solicitados de acuerdo a la orden de compra y factura	Facturación	Bodeguero Secretaria
Bodeguero	Inventario	ER	Actualizar el inventario de materiales	Inventario actualizado	Secretaria
RECURSOS					
Recurso Humano			Recurso Físico		
Secretaria			Materia prima		
Bodeguero			-		
Proveedores			-		
Documentación Asociada			Requisitos Legales		
Contratos			Reglamento interno		
Proformas			Normativas legales		
Facturas			-		
Guías de remisión			-		

Elaborado por: El Autor

Tabla 30
Matriz de Caracterización – Proceso / Confección del Calcetín

Tabla 02/06	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN PROCESOS OPERATIVOS		Código	MC-PO-04
			Fecha	Día/Mes/Año
Proceso	Confección del calcetín		Áreas que lo conforman	
Responsable	Técnico en diseño y programación		Dpto. Administrativo	
Objetivo	Realizar un producto de calidad que satisfaga las expectativas del cliente		Dpto. de Producción	
			Área de Bodega	
Alcance	El proceso corresponde al nivel operativo, aplicable a todos los lotes producción de la fábrica, desde la selección de materiales en bodega, hasta la fabricación de los calcetines y su traslado al departamento de cocido			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes

Secretaria	Orden de producción	R	Seleccionar los materiales destinados a la fabricación del calcetín	Materiales acordes a la orden de producción	Dpto. de producción
Técnico en diseño y programación	Orden de producción		Determinar que máquina es la más adecuada para completar la orden de producción	Muestras de confirmación	Operarios de las maquinas
Operarios de las maquinas	Materiales	E	Colocar los materiales en la máquina	Comprobación, primera muestra	Operarios de las maquinas
Técnico en diseño y programación	Orden de producción		Programar la máquina con las especificaciones requeridas	Calibración de las maquinas	Operarios de las maquinas
Operarios de las maquinas	Orden de producción		Programar las unidades requeridas para completar la orden de producción	Lotes de producción en docenas	Operarios de las maquinas
Orden de producción	Requerimientos del cliente	D	Verificar con la primera muestra los estándares de calidad	Control de calidad	Registros de los sistemas de gestión
Sistemas de gestión por procesos	Control de calidad		Controlar las máquinas y los calcetines durante la producción	Productos de calidad	Supervisor
Sistemas de gestión por procesos	Control de calidad	ER	Comprobar que las ordenes de producción en docenas estén completas	Lotes de producción	Dpto. de producción
Dpto. de producción	Orden de producción	ER	Trasladar la producción al departamento de cocido	Lotes de producción completos	Dpto. de cocido
RECURSOS					
Recurso Humano			Recurso Físico		
Supervisores			Calcetines en proceso de fabricación		
Empleados del Dpto. de producción			Materia prima		
Bodeguero			Maquinarias		
-			Herramientas		
Documentación Asociada			Requisitos Legales		
Orden de producción			Reglamento interno		

Elaborado por: El Autor

Tabla 31
Matriz de Caracterización – Proceso / Cocido

Tabla 03/06	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN PROCESOS OPERATIVOS	Código	MC-PO-05
		Fecha	Día/Mes/Año
Proceso	Cocido	Áreas que lo conforman	
Responsable	Cocedora	Dpto. de Cocido	
Objetivo	Coser los calcetines para completar la confección, y a su vez evitar generar medias de segunda	Área de Bodega	

Alcance		El proceso corresponde al nivel operativo, aplicable a todas las docenas de calcetines del departamento de producción, desde la recepción y selección de las docenas de medias, hasta la entrega de las docenas de calcetines al departamento de planchado			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
Dpto. de producción	Recepción de calcetines	E	Escoger las docenas de calcetines por colores	Selección de calcetines	Cocedora
Bodeguero	Materiales		Seleccionar los materiales de acuerdo al color del calcetín	Matariles seleccionados de acuerdo al requerimiento	Cocedora
Bodeguero	Materiales		Colocar el material en la máquina de coser “Rozzo”	Maquinaria preparada para coser	Cocedora
Dpto. de producción	Calcetines con Rozzo		Coser los calcetines que tengan Rozzo	Calcetines cosidos	Cocedora
Bodeguero	Materiales		Colocar el material en la máquina de coser “Recta”	Maquinaria preparada para coser	Cocedora
Dpto. de producción	Calcetines sin Rozzo		Coser los calcetines que no tengan Rozzo	Calcetines cosidos	Cocedora
Cosedora	Docenas de calcetines cosidos	ER	Trasladar los calcetines cosidos al departamento de planchado	Orden de producción completa	Dpto. de planchado
RECURSOS					
Recurso Humano			Recurso Físico		
Cosedora			Máquina de coser Rozzo		
Bodeguero			Máquina de coser Recta		
-			Materia prima		
-			Calcetines en proceso de fabricación		
Documentación Asociada			Requisitos Legales		
Orden de producción			Reglamento interno		

Elaborado por: El Autor

Tabla 32
Matriz de Caracterización – Proceso / Planchado

Tabla 04/06	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN PROCESOS OPERATIVOS	Código	MC-PO-06
		Fecha	Día/Mes/Año
Proceso	Planchado	Áreas que lo conforman	
Responsable	Planchadoras	Dpto. de Planchado	
Objetivo	Estandarizar las dimensiones de los calcetines e identificar las medias que tengan algún tipo de falla	Dpto. de Cosido	
Alcance	El proceso corresponde al nivel operativo, aplicable a todas las docenas de calcetines del departamento de cocido, desde la recepción y selección de las docenas de medias por cliente, hasta la entrega de las docenas de medias al departamento de empaquetado		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
Dpto. de cocido	Recepción de calcetines	E	Seleccionar los calcetines de acuerdo al modelo y talla	Selección de calcetines	Planchadoras
Planchadoras	Calcetines seleccionados		Colocar los calcetines en los moldes de acuerdo a la talla	Calcetines amoldados	Planchadoras
Planchadoras	Calcetines amoldados		Sacar los calcetines de los moldes	Calcetines planchados	Planchadoras
Planchadoras	Calcetines planchados		Acomodar todos los calcetines planchados y sin fallas de acuerdo al modelo y talla	Calcetines de acuerdo a la orden de producción	Planchadoras
Planchadoras	Calcetines de acuerdo a la orden de producción	D	Verificar que los calcetines no tengan ningún tipo de falla	Productos de calidad	Supervisor
Planchadoras	Docenas de calcetines planchados	ER	Trasladar los calcetines planchados al departamento de empaquetado	Orden de producción completa	Dpto. de empaque
Planchadoras	Docenas de calcetines planchados		Trasladar los calcetines con fallas al departamento de ventas	Calcetines de segunda	Dpto. de ventas
RECURSOS					
Recurso Humano			Recurso Físico		
Planchadoras			Máquina de planchar a vapor		
-			Máquina de planchar eléctrica		
-			Calcetines en proceso de fabricación		
Documentación Asociada			Requisitos Legales		
Orden de producción			Reglamento interno		

Elaborado por: El Autor

Tabla 33
Matriz de Caracterización – Proceso / Empaquetado

Tabla 05/06	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN PROCESOS OPERATIVOS	Código	MC-PO-07
		Fecha	Día/Mes/Año
Proceso	Empaquetado	Áreas que lo conforman	
Responsable	Empacadores	Dpto. Administrativo	
Objetivo	Mantener el producto de la fábrica de acuerdo a las especificaciones del cliente	Dpto. Planchado	
		Dpto. Empaque	
Alcance	El proceso corresponde al nivel operativo, aplicable a todas las docenas de calcetines del departamento de planchado, desde la recepción y selección de las docenas de medias por cliente, hasta la entrega de las docenas de medias al departamento de ventas		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
Dpto. Administrativo	Orden de producción	R	Solicitar las ordenes de pedido	Orden de pedido	Empacadores
Área de bodega	Materiales	E	Seleccionar los materiales para empacar de acuerdo al orden de pedido	Matariles seleccionados de acuerdo al requerimiento	Empacadores
Dpto. de cocido	Recepción de calcetines		Seleccionar los calcetines de acuerdo al orden de pedido	Selección de calcetines	Empacadores
Sistema de gestión por procesos	Control de calidad	D	Verificar que los calcetines no tengan ningún tipo de falla	Productos de calidad	Clientes
Área de bodega	Materiales	E	Colocar la etiqueta, la talla y el código en cada par de calcetines	Calcetines empacados	Empacadores
Empacadores	Calcetines empacados		Realizar paquetes de acuerdo al orden de pedido	Paquetes de acuerdo al orden de pedido	Supervisor
Supervisores	Orden de pedido		Separar las ordenes de pedido y contabilizar los paquetes	Productos terminados en paquetes	Empacadores
Supervisores	Orden de pedido		Realizar bultos con la cantidad exacta y los paquetes correspondientes	Productos terminados en bultos	Empacadores
Supervisores	Orden de pedido		Señalar los bultos con los detalles correspondientes del cliente	Productos terminados	Empacadores
Empacadores	Productos terminados		Trasladar los calcetines empacados en bultos al departamento de ventas	Orden de producción completa	Dpto. de ventas
Empacadores	Productos terminados	ER	Trasladar los calcetines con fallas al departamento de ventas	Calcetines de segunda	Dpto. de ventas
RECURSOS					
Recurso Humano			Recurso Físico		
Empacadores			Etiquetas		
-			Códigos		
-			Empaques		
-			Plastiflechas		
-			Fundas y costales		
Documentación Asociada			Requisitos Legales		
Orden de producción			Reglamento interno		
Orden de pedido			-		

Elaborado por: El Autor

Tabla 34
Matriz de Caracterización – Proceso / Distribución y Venta

Tabla 06/06	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN PROCESOS OPERATIVOS		Código	MC-PO-08	
			Fecha	Día/Mes/Año	
Proceso	Distribución y venta		Áreas que lo conforman		
Responsable	Agente de ventas		Dpto. Administrativo		
Objetivo	Ofrecer un producto y un servicio de calidad que satisfaga las expectativas del cliente		Dpto. Ventas		
Alcance	El proceso corresponde al nivel operativo, aplicable a todas las docenas de calcetines del departamento de empaquetado, desde la recepción de los bultos y paquetes de medias por cliente, hasta la entrega del producto y cierre del contrato				
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
Dpto. de planchado, Dpto. de empaque	Paquetes, bultos, calcetines sueltos	R	Recepción de bultos y calcetines con fallas	Producto terminado, calcetines de segunda	Dpto. de ventas
Dpto. de empaque	Paquetes y bultos de calcetines	E	Separar los bultos de acuerdo a la orden de producción	Productos por entregar	Agente de ventas
Dpto. de ventas	Llamadas telefónicas, mensajes, correo electrónico		Comunicar a los clientes que los pedidos están completados	Confirmación hora de entrega	Agente de ventas
Dpto. de ventas	Contrato vehicular		Contratar el medio de trasporte para realizar la entrega del producto	Transporte del producto	Chofer
Dpto. de planchado, Dpto. de empaque	Calcetines de segunda		Seleccionar los calcetines que pueden ser vendidos como medias de segunda	Calcetines de segunda disponibles para la venta	Dpto. de ventas
Dpto. de planchado, Dpto. de empaque	Calcetines de segunda		Realizar paquetes de 3,6,9 y 12 pares de calcetines	Paquetes de calcetines disponibles para la venta	Dpto. de ventas
Dpto. de ventas	Pares de calcetines y paquetes		Acomodar los calcetines en las distintas estanterías	Productos disponibles para la venta	Clientes
Agente de ventas	Productos entregados	D	Cierre del contrato o apertura de una nueva orden de producción en caso de ser necesario	Contrato, pago y facturación	Dpto. de ventas
Cliente	Dinero	ER	Venta de los calcetines a clientes frecuentes y particulares	Calcetines	Dpto. de ventas
RECURSOS					
Recurso Humano			Recurso Físico		
Secretaria			Vehículo particular		
Chofer			Producto ternado		

Agente de ventas	Computadora
Venderá – departamento de ventas	-
Documentación Asociada	Requisitos Legales
Contratos	Reglamento interno
Orden de producción	Normativas legales
Orden de pedido	-
Factura	-
Guías de remisión	-

Elaborado por: El Autor

Tabla 35
Matriz de Caracterización – Proceso / Inducción

Tabla 01/03	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN PROCESOS DE APOYO		Código	MC-PA-09	
			Fecha	Día/Mes/Año	
Proceso	Inducción		Áreas que lo conforman		
Responsable	Gerente general y Supervisores		Dpto. Administrativo		
Objetivo	Brindar al empleado una efectiva orientación general sobre las funciones que debe desempeñar		Dptos. del Nivel Técnico y Operativo		
Alcance	El proceso corresponde al nivel técnico, aplicable a todo el personal que pase a formar parte de la fábrica, desde el reclutamiento, hasta la aprobación de la evaluación del proceso de inducción				
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
Secretaria	Proceso de inducción	R	Notificar la incorporación del nuevo empleado	Registro de posibles candidatos	Aspirantes
Gerente general	Proceso de inducción	E	Realizar el saludo de bienvenida y presentación	Conformación del proceso de inducción	Aspirantes
Secretaria	Proceso de inducción		Presentar la historia de la fábrica, al igual que la misión, visión y valores institucionales	Conocimiento del plan estratégico	Aspirantes
Gerente general	Proceso de inducción		Explicar los aspectos legales de la fábrica	Conocimientos legales	Aspirantes
Secretaria	Proceso de inducción		Presentar la estructura organizacional de la fábrica	Conocimiento del orgánico estructural	Aspirantes
Secretaria	Proceso de inducción		Indicar las políticas de la empresa	Folleto con las políticas de la fábrica	Aspirantes
Secretaria	Proceso de inducción		Explicar a los nuevos empleados de las normas generales de la fábrica	Folleto con las normas de la fábrica	Aspirantes
Secretaria	Proceso de inducción	D	Presentar el reglamento interno de la fábrica	Folleto del reglamento interno	Aspirantes

Supervisores	Proceso de inducción		Realizar el recorrido por las instalaciones y presentar a los miembros de la fábrica	Presentación publica	Aspirantes
Supervisores	Proceso de inducción		Explicar sobre las funciones del puesto de trabajo	Conocimiento de funciones y actividades	Aspirantes
Secretaria	Proceso de inducción	ER	Evaluar el proceso de inducción	Evaluación escrita	Aspirantes
Gerente general	Proceso de inducción		Aprobación del acta de inducción	Registro y acta de aprobación	Aspirantes
RECURSOS					
Recurso Humano			Recurso Físico		
Gerente general			Folletos		
Secretaria			Evaluación escrita		
Supervisores			Esfero gráfico		
Documentación Asociada			Requisitos Legales		
Actas de aprobación			Políticas internas		
Registro de aspirantes			Normativas legales		
Convocatorias			Código de trabajo		

Elaborado por: El Autor

Tabla 36
Matriz de Caracterización – Proceso / Mantenimiento

Tabla 02/03	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN PROCESOS DE APOYO	Código	MC-PA-10	
		Fecha	Día/Mes/Año	
Proceso	Mantenimiento	Áreas que lo conforman		
Responsable	Empleados del nivel técnico y operativo	Dptos. De Nivel Operativo		
Objetivo	Mantener los equipos y maquinarias de la fábrica en óptimas condiciones			
Alcance	El proceso corresponde al nivel técnico, aplicable a todos los equipos y maquinarias de la fábrica, desde la limpieza diaria, hasta las pruebas de funcionamiento e informe del mismo.			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Supervisores	Informe mensual	R Informar sobre el mantenimiento mensual preventivo de las maquinarias	Notificación confirmada	Operarios
Sistema de gestión por procesos	Control de calidad	E Realizar la revisión pre-operacional de la maquinaria	Calibración de maquinarias	Supervisores
Plan de mantenimiento	Limpieza diaria		Realizar una limpieza adecuada de la maquinaria	Maquinarias limpias

Supervisores	Plan de mantenimiento	D	Confirmar si el daño es electrónico o mecánico	Daños confirmados	Gerente general
Gerente general	Maquinarias con averías	E	Solicitar un técnico especialista, dependiendo del daño de la máquina	Contrato con el técnico especialista	Técnico especialista
Secretaria	Orden de compra o solicitud		Realizar la compra o solicitar los repuestos al gerente general	Repuestos	Técnico especialista
Gerente general , proveedor	Repuestos		Realizar la reparación o cambio necesario de repuestos	Arreglo de maquinarias	Operarios
Contrato	Solicitud de la prueba de funcionamiento		Realizar una prueba de funcionamiento	Pruebas de funcionamiento	Superiores
Plan de mantenimiento	Pruebas de funcionamiento	D	Presentar un informe general correspondiente a la revisión y mantenimiento de la maquinaria	Informe del mantenimiento recibido	Secretaria
Secretaria	Informe del mantenimiento recibido	ER	Documentar el informe	Plan de mantenimiento	Gerente general
RECURSOS					
Recurso Humano			Recurso Físico		
Gerente general			Maquinarias		
Secretaria			Repuestos		
Supervisores			Sopletes		
Operarios			Aceite industrial		
Técnico especialista			Herramientas		
Documentación Asociada			Requisitos Legales		
Contratos			Reglamento interno		
Informes de mantenimiento			Normativas legales		

Elaborado por: El Autor

Tabla 37
Matriz de Caracterización – Proceso / Capacitación

Tabla 03/03	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN PROCESOS DE APOYO	Código	MC-PA-11
		Fecha	Día/Mes/Año
Proceso	Capacitación	Áreas que lo conforman	
Responsable	Gerente general y supervisores	Todos los Departamentos	
Objetivo	Lograr cambios significativos en el comportamiento de aquellos que conforman la fábrica con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y a su vez lograr condiciones de trabajo mucho más satisfactorias		
Alcance	El proceso corresponde al nivel técnico y administrativo, aplicable a todo el personal de la fábrica, desde la inducción, hasta la evaluación del proceso de capacitación.		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
Gerente general	Solicitud de capacitaciones	R	Solicitar un plan de capacitación	Aprobación de capacitaciones	Empleados de la fábrica
Secretaria	Lista de capacitaciones requeridas		Emitir un informe con las capacitaciones requeridas	Informe general de las capacitaciones	Empleados de la fábrica
Secretaria	Asignación de lugar, hora y fecha	E	Preparar el cronograma y los temas de capacitación	Plan de capacitación	Empleados de la fábrica
Supervisores	Temas de capacitación		Asignar a los capacitadores	Registro de instructores	Empleados de la fábrica
Secretaria	Cronograma y temas de capacitación		Difundir el plan de capacitación y los temas de capacitación	Notificaciones	Empleados de la fábrica
Secretaria	Registro de asistencia		Coordinar las capacitaciones de acuerdo a los temas requeridos en el cronograma	Capacitaciones impartidas	Empleados de la fábrica
Supervisores	Capacitaciones impartidas	D	Evaluar las capacitaciones realizadas	Evaluación escrita	Secretaria
Supervisores	Capacitaciones impartidas		Anotar conclusiones y recomendaciones de las capacitaciones	Registro de conclusiones y recomendaciones	Secretaria
Gerente general	Contrato	ER	Emitir solicitudes de pago a los instructores en caso de ser necesario	Pago y facturación	Supervisores
Secretaria	Evaluación escrita		Evaluar a los instructores para futuras capacitaciones	Registros de evaluación	Gerente general
Secretaria	Registros de evaluación		Actualizar la base de datos del personal	Base de datos actualizada	Gerente general
RECURSOS					
Recurso Humano			Recurso Físico		
Gerente general			Libreta de apuntes		
Empleados de la fábrica			Esfero grafico		
-			Sala de conferencias		
Documentación Asociada			Requisitos Legales		
Plan de capacitación			Reglamento interno		
Contrato			Normativas legales		
Evaluaciones y registro			Políticas de calidad		
-			Modelo EFQM		

Elaborado por: El Autor

➤ Flujograma por Cada Procesos Identificado

Responsabilidades de la Gerencia – Fabrica “NELTEX”

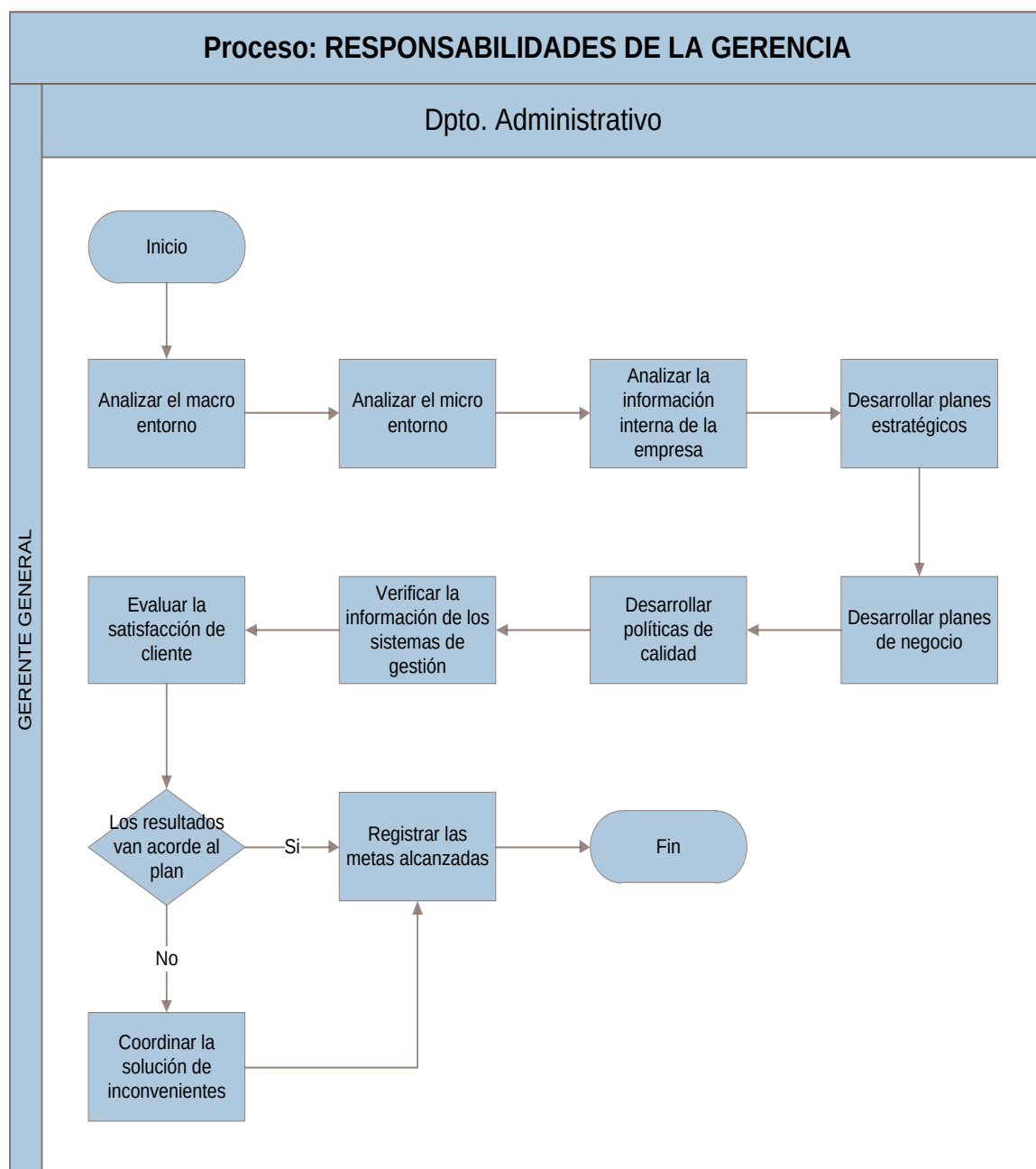


Figura 29 Flujograma de las Responsabilidades de la Gerencia

Elaborado por: El Autor

Control de Calidad – Fabrica “NELTEX”

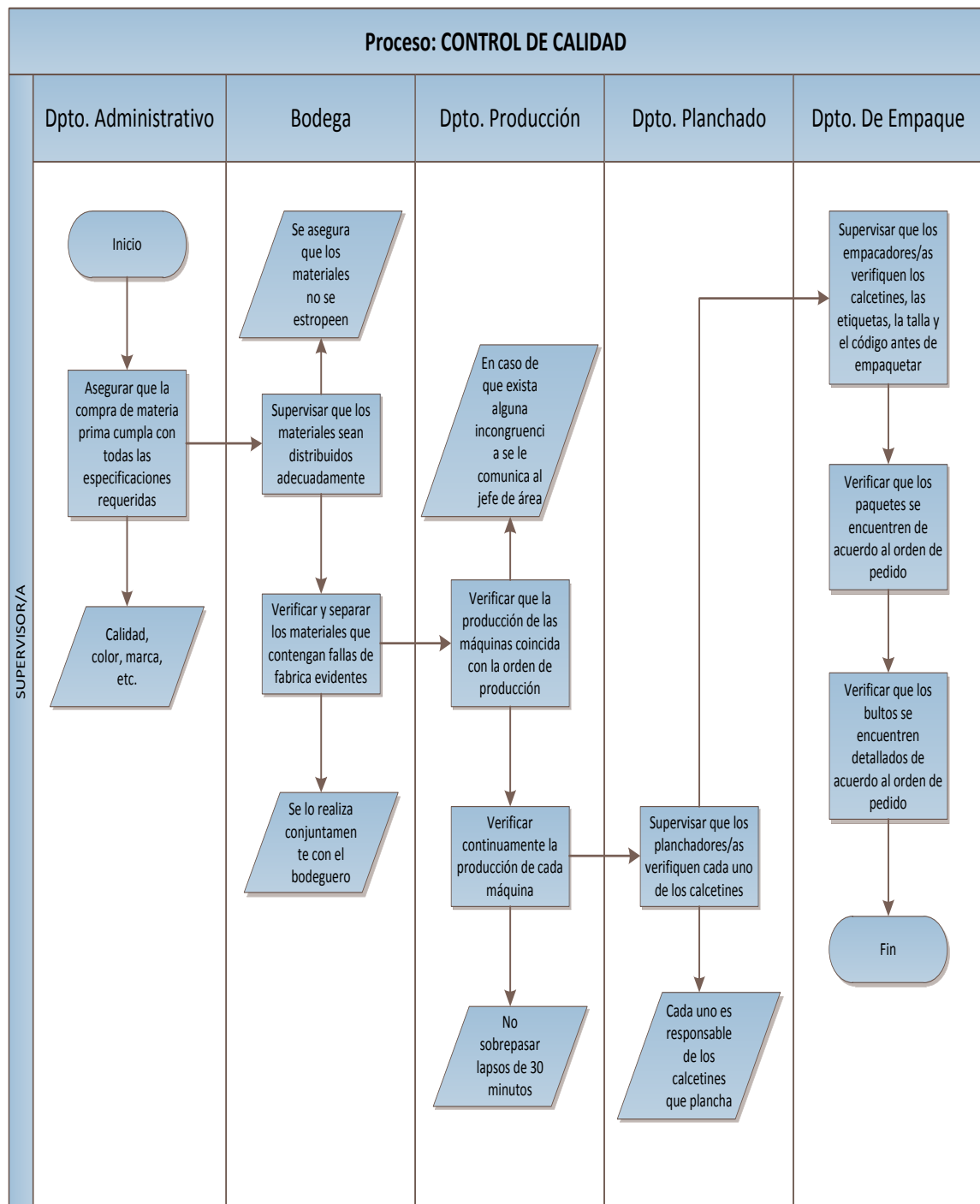


Figura 30 Flujograma del Proceso de Control de Calidad

Elaborado por: El Autor

Solicitud y Recepción de Materiales – Fabrica “NELTEX”

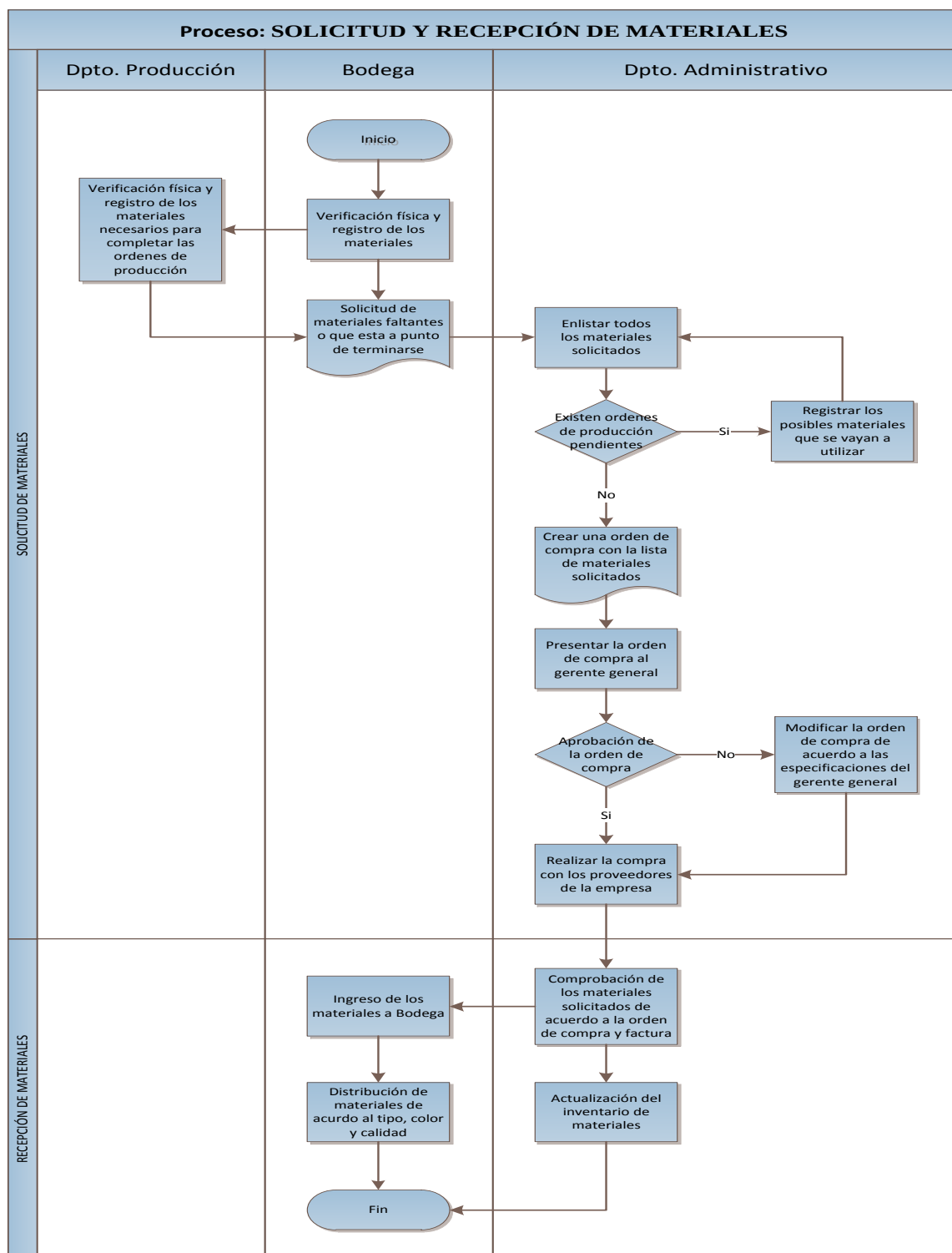


Figura 31 Flujograma para la Solicitud y Recepción de Materiales

Elaborado por: El Autor

Fabricación del calcetín – Fabrica “NELTEX”

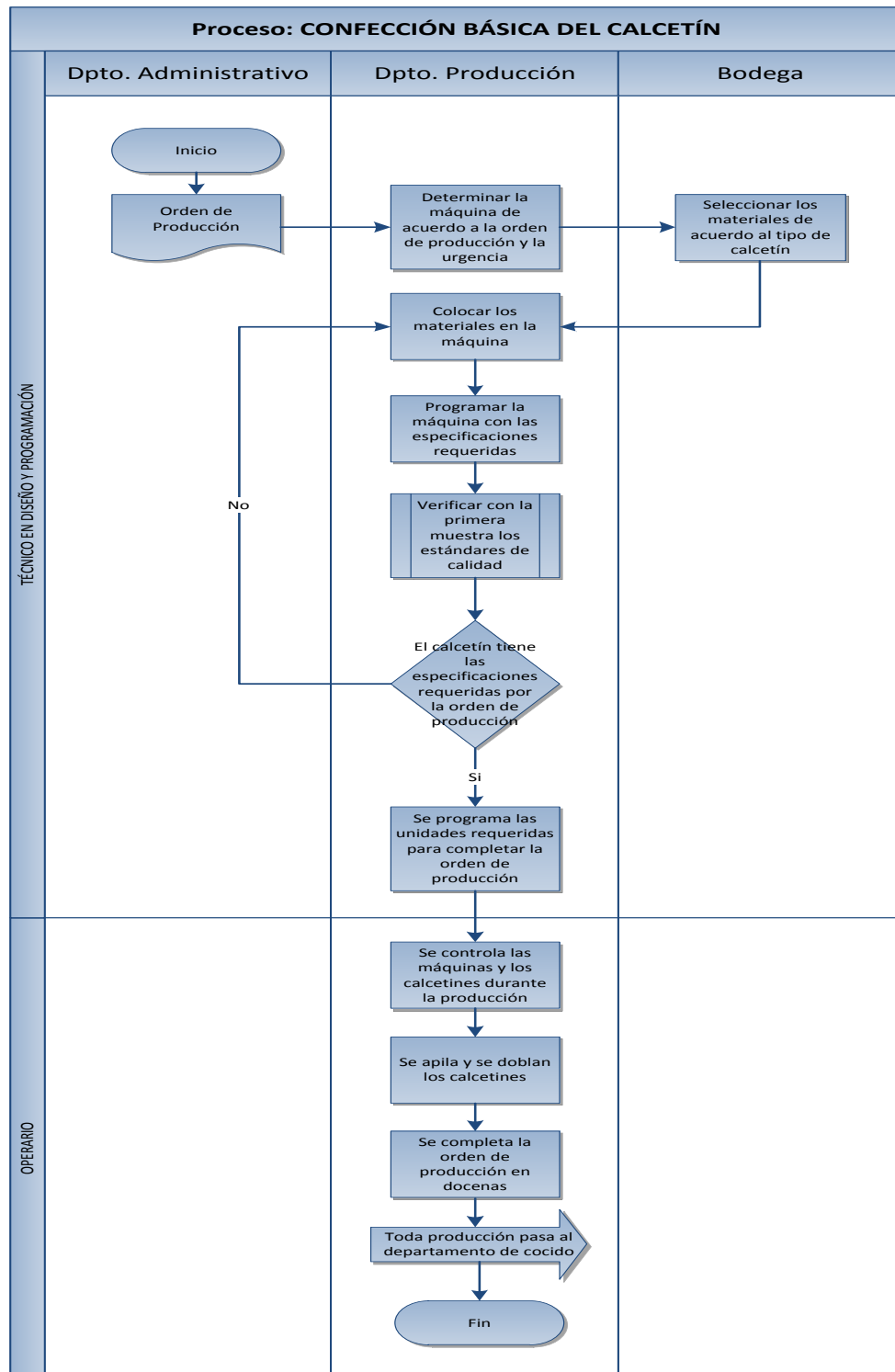


Figura 32 Flujograma del Proceso Para la Fabricación del Calcetín

Elaborado por: El Autor

Proceso de Cocido – Fabrica “NELTEX”

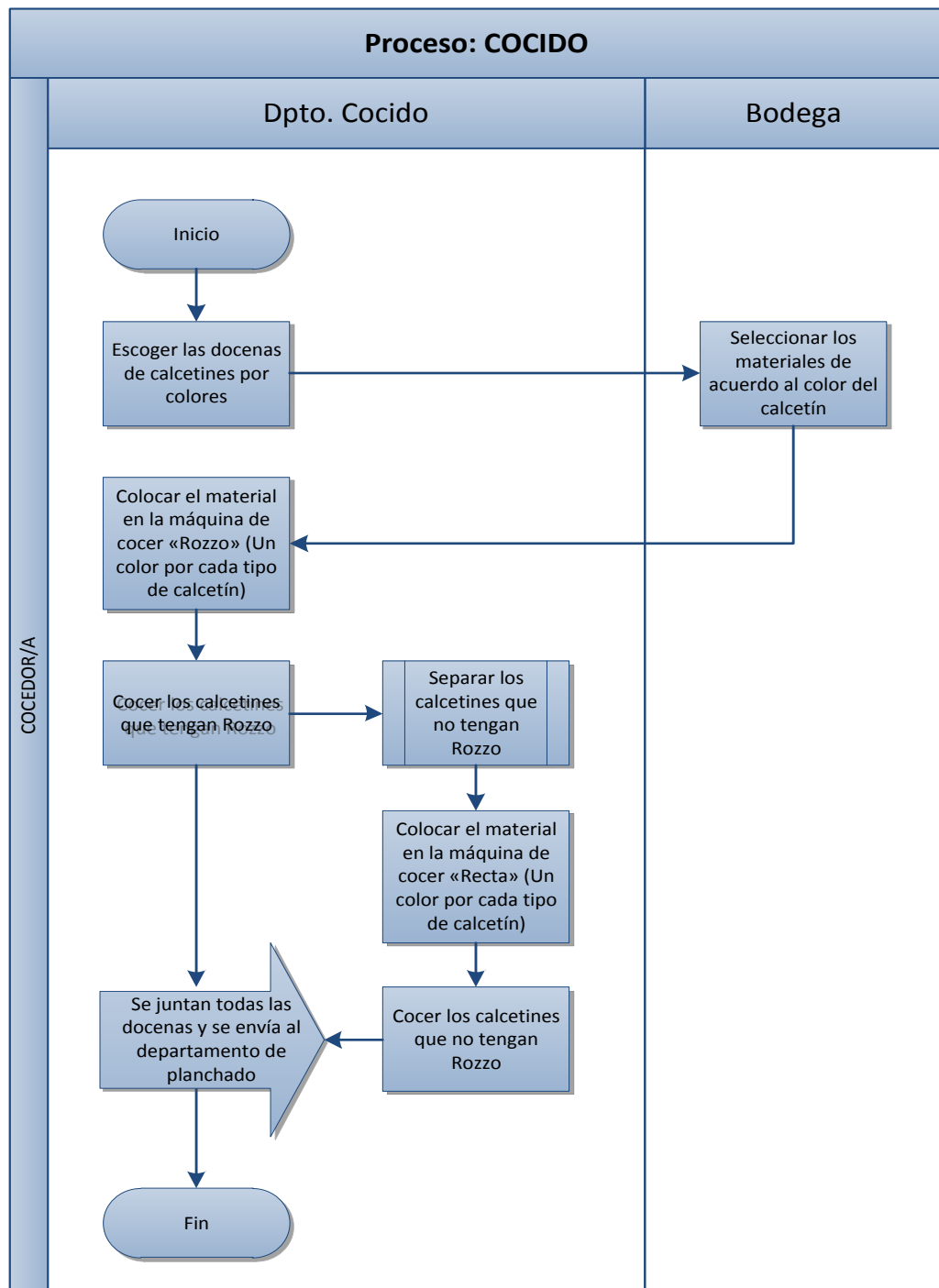


Figura 33 Flujograma del Proceso de Cocido

Elaborado por: El Autor

Proceso de Planchado – Fabrica “NELTEX”

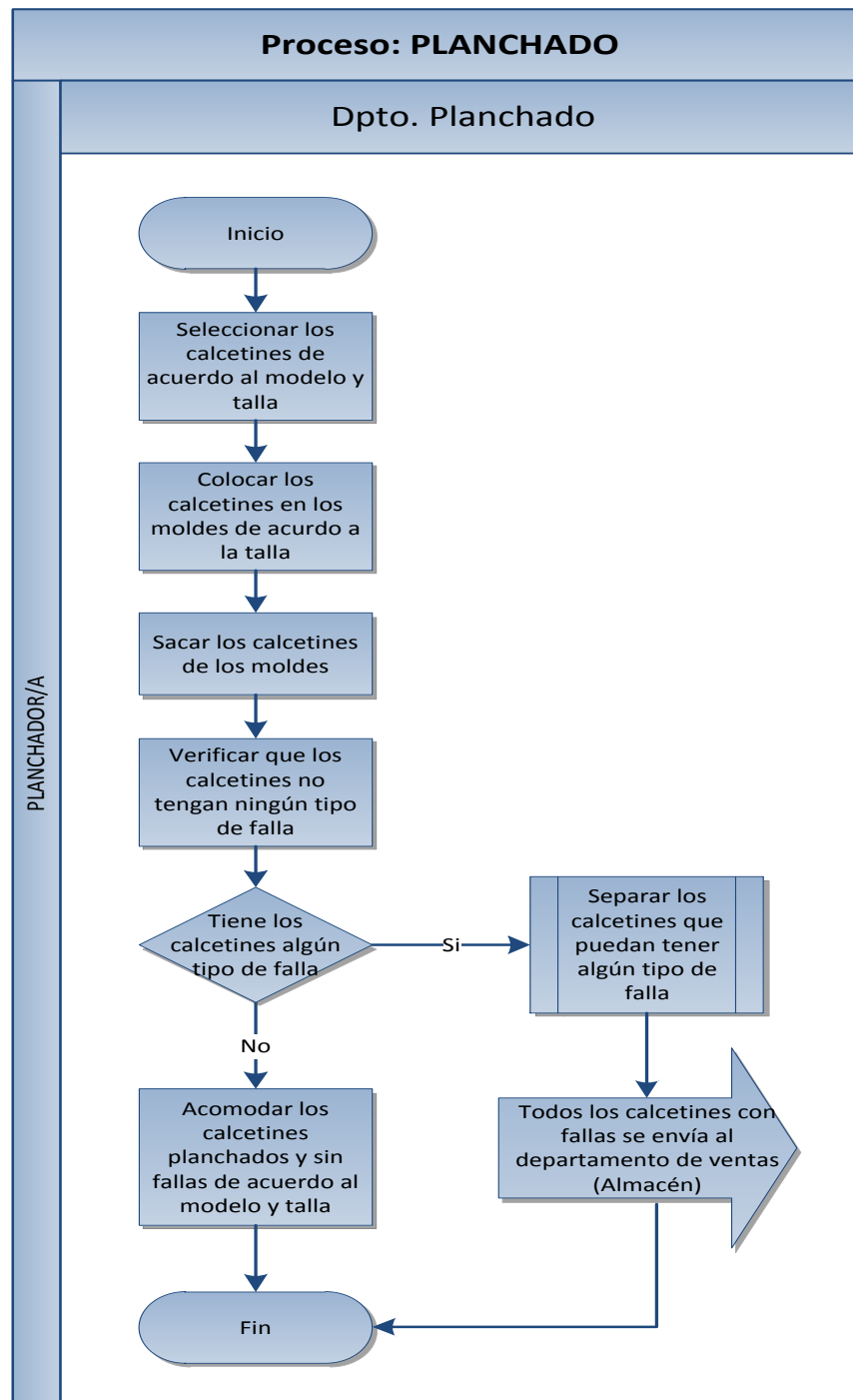


Figura 34 Flujograma del Proceso de Planchado

Elaborado por: El Autor

Proceso de Empaquetado – Fabrica “NELTEX”

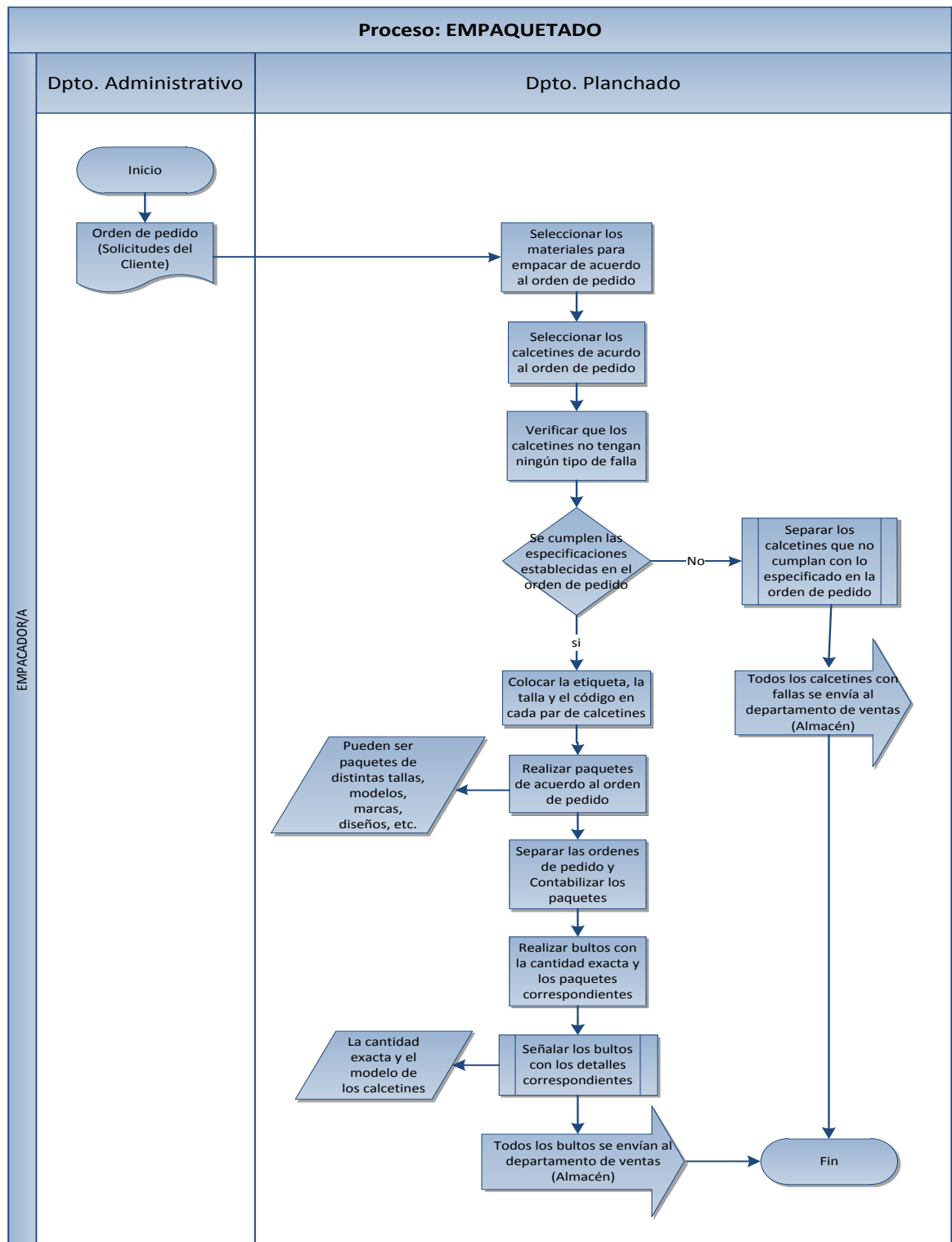


Figura 35 Flujograma del Proceso de Empaquetado

Elaborado por: El Autor

Distribución y Venta – Fabrica “NELTEX”

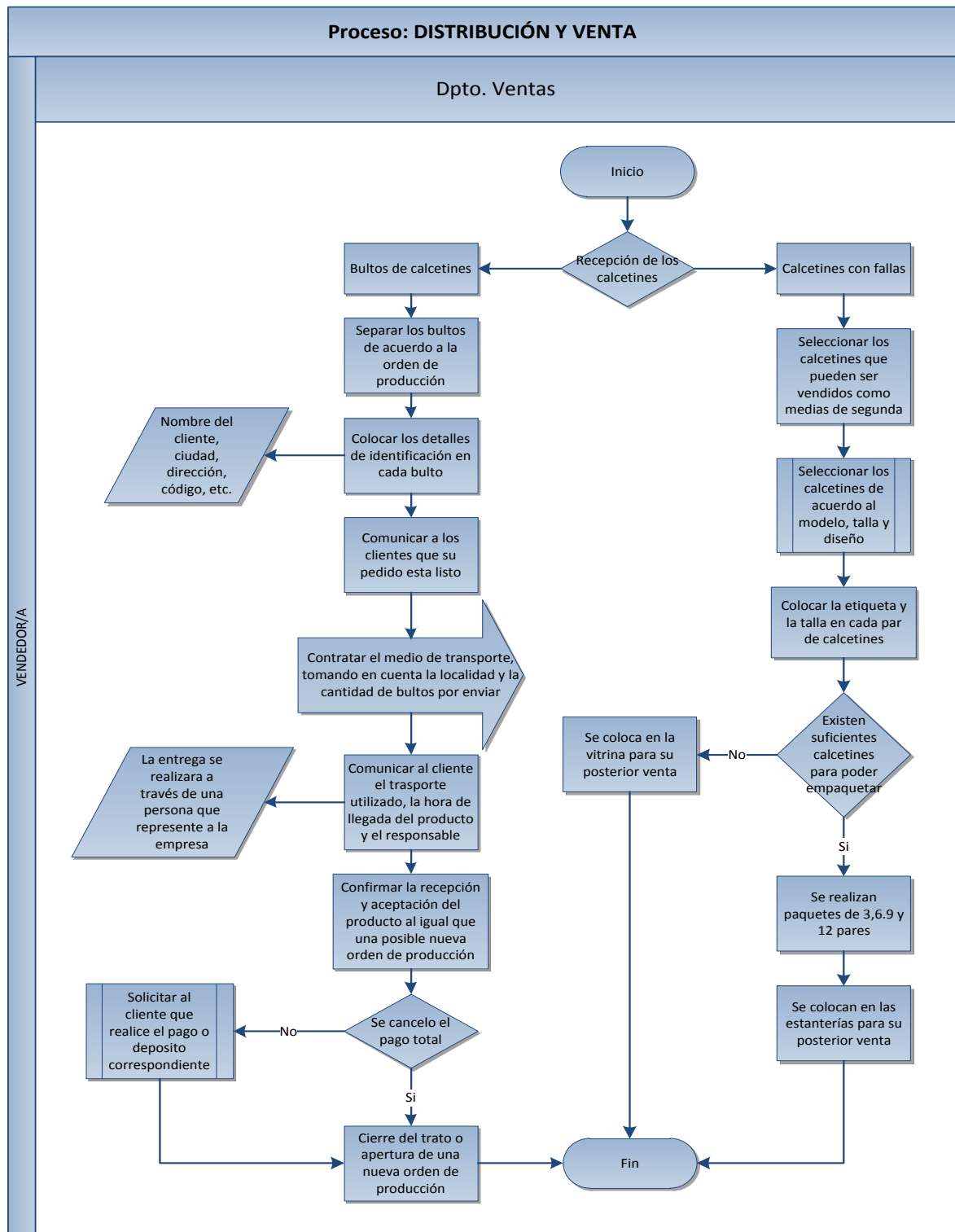


Figura 36 Flujograma para la Distribución y Venta

Elaborado por: El Autor

Inducción – Fabrica “NELTEX”

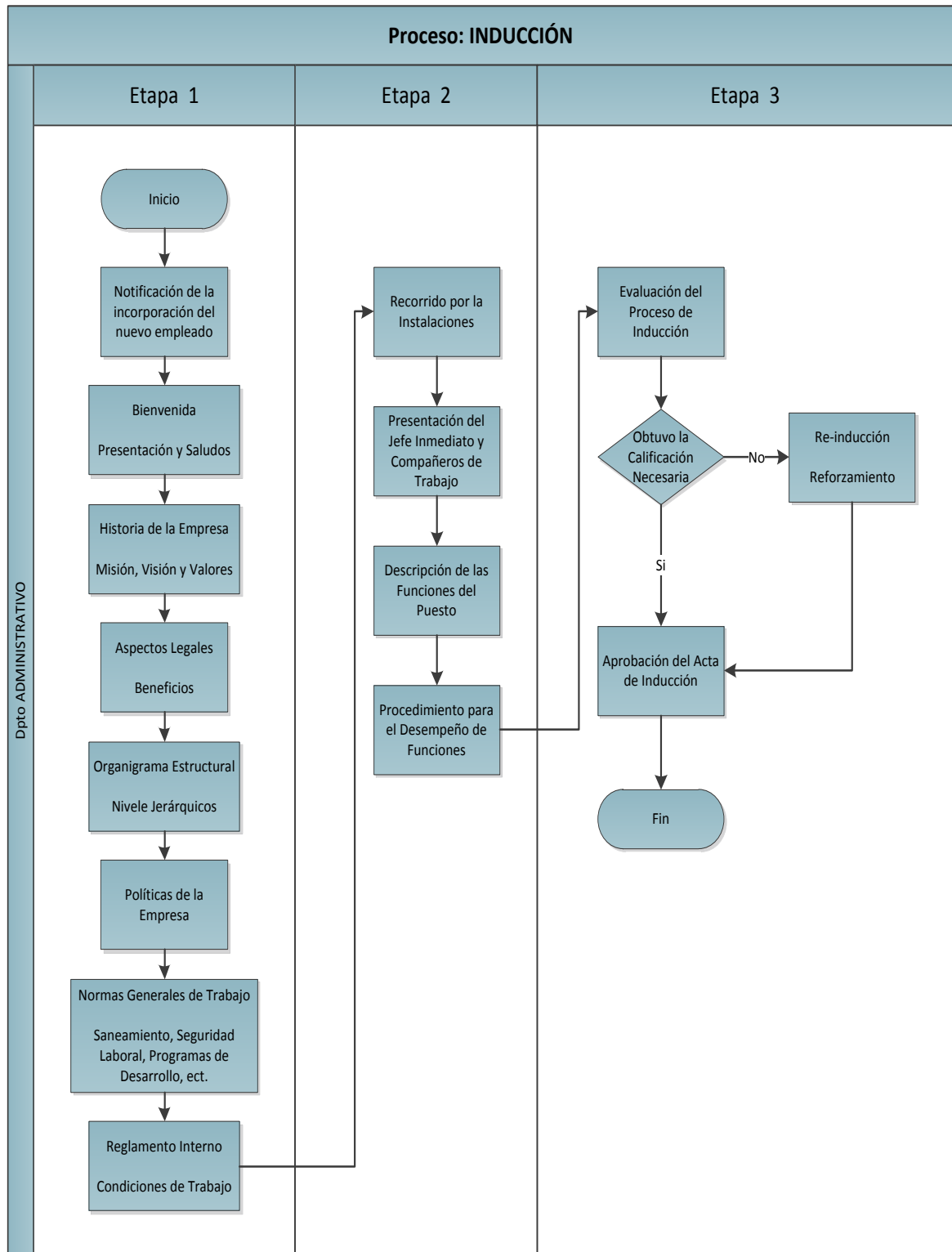


Figura 37 Flujograma de Inducción

Elaborado por: El Autor

Mantenimiento Preventivo y Correctivo de la Maquinaria – Fabrica “NELTEX”

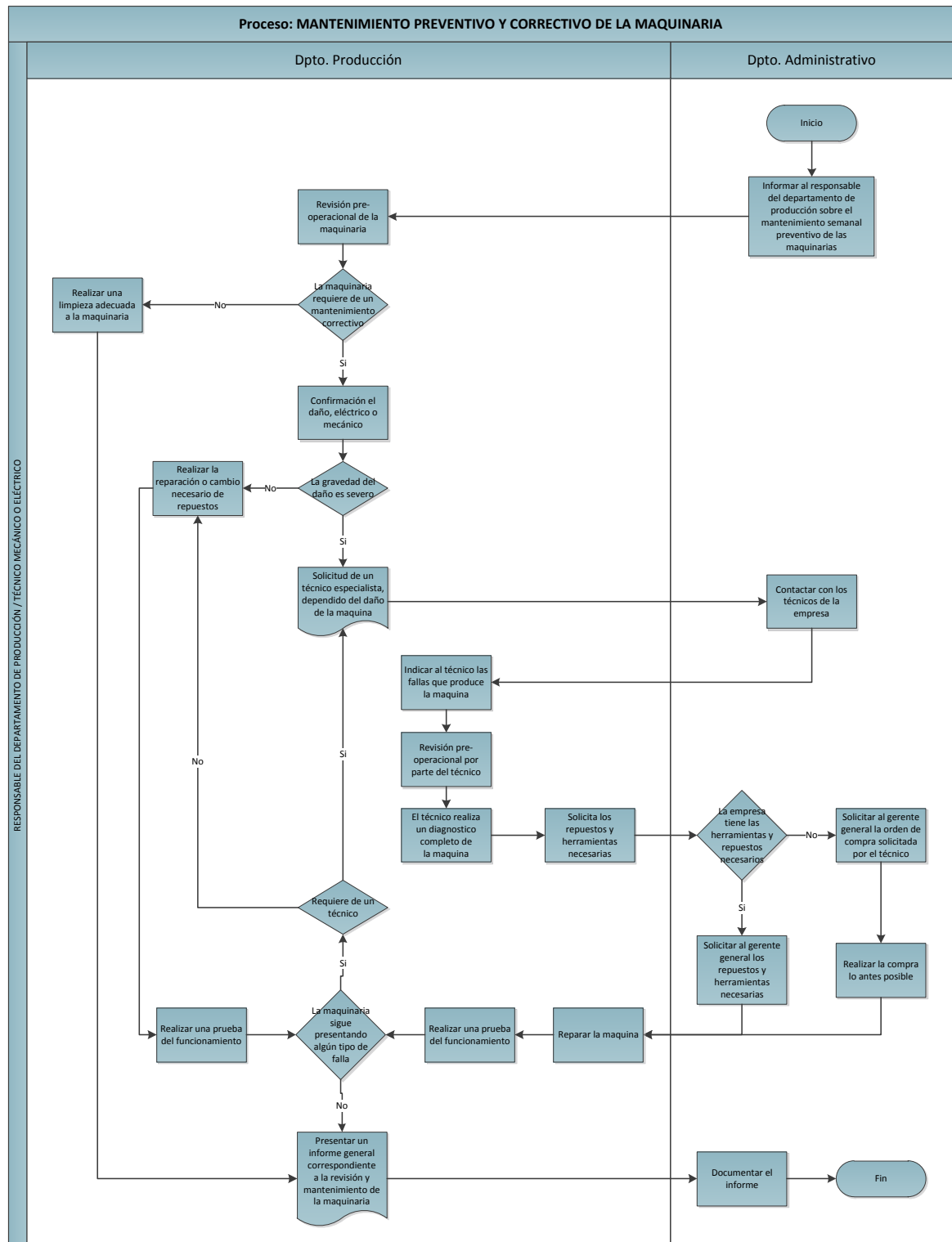


Figura 38 Flujograma del Mantenimiento Preventivo y Correctivo de la Maquinaria

Elaborado por: El Autor

Capacitaciones – Fabrica “NELTEX”

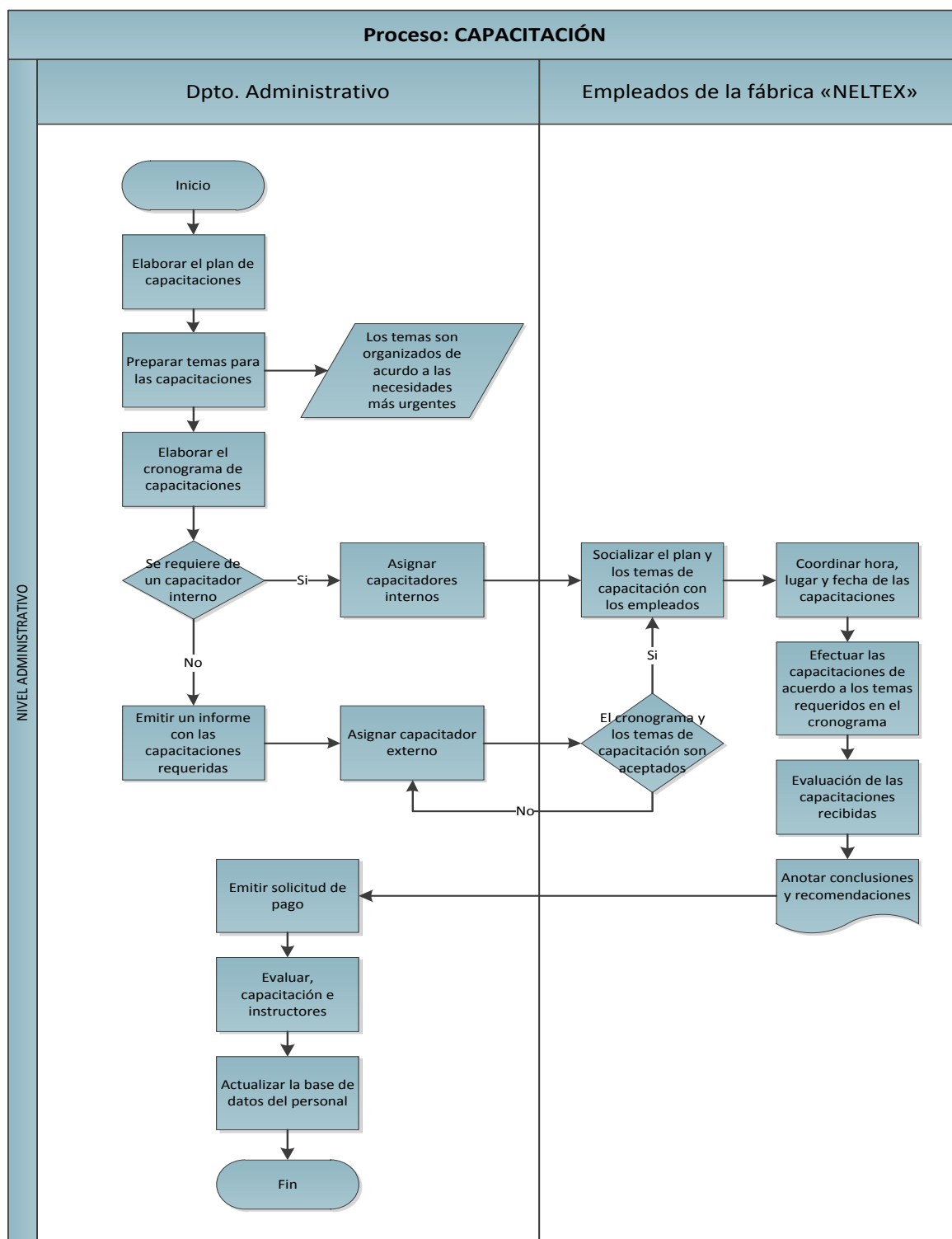


Figura 39 Flujograma de Capacitaciones

Elaborado por: El Autor

Planificación de la Meta 8

Para lograr cumplir la meta ocho se desarrolló una ficha que permite controlar la calidad de los calcetines, misma calidad que es requerida por el departamento administrativo y exigida por los clientes, por lo tanto se tomaron en cuenta las características que tiene un calcetín con falla para que las mismas sea controladas y a la vez se pueda determinar la frecuencia con la que se producen las medias de segunda, también se estableció un plan de mantenimiento, con el cual se pretende llevar un registro y una información detallada de las maquinas que se encuentran en la empresa.

Meta 8.- Establecer un instrumento que permita controlar la calidad del producto, mismo que se fabrica en el departamento de producción de la fábrica “NELTEX”

➤ Ficha de Control de Calidad – Fábrica “NELTEX”

La ficha para comprobar la calidad fue creada para ser aplicada en la fábrica de medias “NELTEX”, misma que permite controlar la calidad de un lote de producción y a su vez corroborar la validez de la ficha, al permitirnos registrar la producción de calcetines con fallas y la frecuencia con la que ocurre, para que de esta manera se pueda llevar un registro de la calidad, también nos permite identificar los puntos críticos donde se generan mayores fallas puesto que la ficha para el control de calidad (Ver Anexo III. Formato de la Ficha para el Control de Calidad), permite recoger los datos que sirviesen para controlar la producción e identificar qué aspectos deben ser corregidos o mejorados.

➤ Plan de Mantenimiento – Fábrica “NELTEX”

Antecedentes

La fábrica de medias “NELTEX” tiene sus orígenes desde hace 13 años aproximadamente, la cual se dedica a la fabricación y comercialización de calcetines, su

dueño ha mantenido dentro de la empresa un concepto de calidad, pero el desconocimiento de los planes de control ha generado en la empresa un mantenimiento empírico, por lo tanto, la fábrica busca la manera de cómo llevar un registro detallado de las máquinas, para que las mismas puedan ser utilizadas en caso de emergencia, y de esta manera controlar las máquinas para que a futuro no presente un mayor riesgo productivo y económico a la empresa.

Justificación

Por lo mencionado anteriormente se puede observar que la fábrica de medias “NELTEX” mantiene un problema en su administración, el cual puede ser corregido gracias al sistema de gestión por procesos basado en la EFQM, por lo tanto, una parte del sistema se enfocara en cumplir la meta de tener establecido un instrumento que permita controlar la calidad del producto, por lo cual se crea un plan de mantenimiento, mismo que servirá para controlar el estado de las máquinas, de esta manera la administración de la fábrica a través del S.G.P.B.M.EFQM, podrá realizar en el momento adecuado, un debido mantenimiento de la maquinaria que se encuentra en la empresa.

Alcance

El plan de mantenimiento será aplicado de acuerdo a los tiempos establecidos en el manual o instructivo de cada máquina, también puede ser aplicado en el momento el que exista un problema grave, puesto que en la ficha de mantenimiento se encuentra la información requerida o el contacto del técnico especialista para dicho problema.

Objetivo

Informar al personal de la empresa sobre los aspectos más importantes que se debe conocer de cada una de las máquinas y su mantenimiento.

Ficha para el Mantenimiento de Maquinaria

Tabla 38

Ficha para el Mantenimiento de Maquinaria

FICHA TÉCNICA MAQUINARIAS							
Código:		Versión:		Fecha Vigencia:			
Nombre del Equipo:						Foto de la Maquina	
Marca:		Modelo:					
Serie:		Valor de compra:					
Fecha de compra (aaaa/mm/día):		Garantía en meses:					
		Cantidad:					
A cargo de:				c.c :			
Datos Técnicos:							
Tensión:		Intensidad:		Potencia:		Otra:	
Accesorios:							
Partes:							
USOS O APLICACIONES							
RECOMENDACIONES DE USO:							
MANTENIMIENTO OPERARIO:							
PARÁMETROS INICIALES O VALORES DE CALIBRACIÓN:							
MANTENIMIENTO PROGRAMADO (EN MESES):							
FABRICANTE O DISTRIBUIDOR DEL EQUIPO							
Celular:		Teléfono:		Dirección:			
E-mail:				Nombre de Contacto:			
SERVICIO TÉCNICO:				CELULAR			
Código del Manual				Elaboró:			

Elaborado por: El Autor

ETAPA 3: Despliegue operativo de los enfoques (aplicación) - Fábrica “NELTEX”

La tercera etapa se enfoca en la aplicación de lo planificado en la etapa dos, para lograr las metas establecidas en la etapa uno.

Para lograr divulgar y aplicar lo planificado en la Etapa 2: Direcccionamiento de enfoques (planificación) - Fábrica “NELTEX”, se plantea estrategias o métodos que permitan hacer llegar las herramientas o instrumentos del sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, para que los colaboradores de la fábrica de medias “NELTEX” puedan aplicar dichos instrumentos de manera sencilla y práctica.

➤ Estrategias de Divulgación.

- ✓ Entregar a todos los interesados un impreso con la filosofía empresarial de la fábrica de medias “NELTEX” en el cual se detalle la misión, visión y valores.
- ✓ Entregar a los empleados de la fábrica de medias “NELTEX” un impreso físico que contenga los objetivos, estrategias y políticas de calidad.
- ✓ Colocar de forma visible en cada departamento una lona con la filosofía empresarial para que los empleados tengan presente en todo momento la misión, visión y valores de la fábrica de medias “NELTEX”.
- ✓ Generar una comunicación libre para que los mismos empleados puedan difundir en los distintos canales de comunicación la manera de cómo aplicar las herramientas de gestión.
- ✓ Realizar focus group con todos los empleados de la fábrica de medias “NELTEX”, en el cual se trate exclusivamente temas de cómo aplicar las

herramientas de gestión, al igual que los beneficios y ventajas que tiene el aplicar dichas herramientas.

- ✓ Crear un eslogan que pueda ser adoptada por todos los empleados de la fábrica de medias “NELTEX”.

➤ Formatos de Divulgación.

Logotipo de la fábrica de medias “NELTEX”

La siguiente imagen es el logotipo oficial de la fábrica de medias “NELTEX”. El logotipo permitirá que todas las personas puedan identificar a la empresa, además, el logotipo se puede utilizar en cualquiera de las herramientas o fichas de control que se ha propuesto para la fábrica a través del sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, permitiendo comprender al usuario que dicho instrumento es aplicable o exclusiva de la empresa.



Figura 40 Logotipo Oficial de la Fábrica de Medias "NELTEX"

Fuente: Fábrica “NELTEX”
Elaborado por: El Autor

Hoja membretada de la fábrica de medias “NELTEX”

La siguiente imagen es el formato de una hoja membretada oficial de la fábrica de medias “NELTEX”. La hoja membretada permitirá a todas las personas identificar que el

documento emitido, es un documento oficial de la empresa, mismo que puede ser utilizado para cualquier tipo de trámite o documentación, incluido los métodos y manuales que se propusieron en el sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM.



Figura 41 Hoja Membretada de la Fábrica de Medias "NELTEX"

Fuente: Fábrica "NELTEX"
Elaborado por: El Autor

Poster de la misión, visión y valores para la fábrica de medias “NELTEX”

MISIÓN	VISIÓN
 VALORES ➤ _____ ➤ _____ ➤ _____	

Figura 42 Póster de la Misión, Visión y Valores

Elaborado por: El Autor

Poster de los objetivos, estrategias y políticas de calidad de la fábrica de medias “NELTEX”

	Slogan
Objetivos ➤ _____ ➤ _____ ➤ _____ Estrategias ➤ _____ ➤ _____ ➤ _____ Políticas de calidad ➤ _____ ➤ _____ ➤ _____	

Figura 43 Poster de los Objetivos, Estrategias y Políticas de Calidad

Elaborado por: El Autor

➤ Plan de Inducción y Capacitación

Aplicación de los planes de inducción y capacitaciones en la fábrica de medias “NELTEX”

Tanto el plan de inducción como el plan de capacitaciones, pueden ser tomados como una forma de divulgar los métodos y herramientas que se han creado y planteado en el sistema de gestión por procesos basado en la EFQM, para la fábrica de medias “NELTEX”, es decir, en este tipo de planes se pueden incluir los temas de divulgación, que son parte de la Etapa 3, permitiéndoles a los que son parte de la empresa comprender de mejor manera la aplicación general del sistema y sus distintos instrumentos.

Por tal motivo, estos planes pasan a ser parte de la Etapa 3: Despliegue operativo de los enfoques (aplicación) - Fábrica “NELTEX”, como uno de los medios para divulgar la aplicación de las ocho distintas metas que se generaron en la Etapa 1: Establecer resultados esperados (metas) – Fábrica “NELTEX”, y que a su vez fueron planificadas en la Etapa 2: Direccionamiento de enfoques (planificación) - Fábrica “NELTEX”.

ETAPA 4: Evaluación y Revisión (determinación de resultados) - Fábrica “NELTEX”

El resultado físico que se obtuvo, es un sistema de gestión por procesos con un enfoque de autoevaluación y mejora continua, a través del modelo de excelencia EFQM. Por lo tanto también se obtuvo métodos y herramientas iniciales que permitirán a la fábrica conseguir mejores resultados tras cada evaluación.

La herramienta para dicha evaluación es un Check List de la EFQM, esta herramienta permitió a la fábrica de medias “NELTEX” realizar una simulación de la aplicación, es decir, si la fábrica aplicase este sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM, lograría un amplio panorama empresarial y administrativo, con altas expectativas de crecimiento en calidad y competitividad.

De acuerdo a la nueva información recolectada a través del Check List y de todas las herramientas utilizadas en el sistema de gestión por procesos basado en modelo de la EFQM, se corroboro que los datos contenidos, fundamentan la validez de la propuesta, puesto que se ha logrado mejorar la calificación y el porcentaje de acuerdo a los criterios del modelo, debido a que varios de los inconvenientes presentados en la evaluación inicial fueron resueltos y mejorados para una mejor gestión administrativa.

Los resultados obtenidos tras la evaluación de la fábrica de medias “NELTEX” con el sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM, se lo puede evidenciar en la siguiente matriz.

Evaluación del Check List con la Aplicación del sistema de Gestión por Procesos Basado en el Modelo EFQM, Para la fábrica de medias "NELTEX"

Tabla 39
Chek list Aplicación

Fábrica de Medias "NELTEX"				
Fecha de Elaboración: 04 de Junio de 2019				
1.- LIDERAZGO				
10% DE CUMPLIMIENTO		8,15%	1,85%	10,00%
1a	Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.	si	no	Observaciones
1	Cuenta con la misión de la organización.	x		Se estableció una misión inicial para la fábrica
2	Cuenta con la visión de la organización.	x		Se estableció una visión inicial para la fábrica
3	Tiene definido los valores éticos de la organización.	x		Se establecieron valores empresariales, bajo criterios éticos
4	Cuenta con indicadores que le permitan evaluar la consecución de los objetivos.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
5	Orienta a los empleados bajo el criterio del Empowerment.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
6	Se ha identificado quienes son los líderes dentro de la organización.	x		Se identificó el nivel jerárquico
1b	Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.	si	no	Observaciones
7	Controla que los empleados cumplan con las metas diarias.	x		En ocasiones se pide a los que se queden más tiempo para cumplir dichas metas
8	Cuenta la organización con políticas y estrategias adecuadas.	x		Se estableció para la fábrica políticas y estrategias iniciales

9	Establece continuamente objetivos de mejora.	x		Una vez introducido en el sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM se establecen objetivos de mejora tras cada evaluación
10	Establece responsabilidades a los empleados.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
11	Evalúa los resultados obtenidos durante la semana.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
1c	Los líderes se implican con los grupos de interés externos.	si	no	Observaciones
12	Participa en grupos que fomenten y apoyen la excelencia.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
13	Planifica la manera de como satisfacer las necesidades y expectativas, tanto de los clientes como de los empleados.	x		Las metas establecidas se encuentran enfocadas a satisfacer las necesidades y respectivas de los grupos de interés
14	Recolecta información sobre actividades de mejora conjunta.	x		La información que por el momento se ha recolectado es solamente interna, mismas que se encuentran en constante mejora
15	Se implica activa y personalmente en las actividades de mejora.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
1d	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	si	no	Observaciones
16	Apoya al personal, para que cumpla con sus objetivos, planes y metas de vida.	x		Existe apoyo de la empresa, pero solo en ocasiones de emergencia
17	Comunica la misión, visión y valores de la organización.	x		Se los difunde, pero no se registra o documenta
18	Comunica las políticas, estrategias y objetivos de la organización.	x		Se establecieron estrategias y canales de comunicación para difundir la filosofía empresarial inicial
19	Comunica personalmente la información relevante a todo el personal.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
20	Fomenta la igualdad de oportunidades.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
21	Participa en actividades que mejoran la relación entre empleado y empleador.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
22	Realiza actividades para mejorar la relación entre empleados.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
23	Reconoce y premia el esfuerzo de los empleados.	x		En las políticas al igual que en las estrategias se establecieron parámetros de reconocimiento personal y económico
24	Tiene identificado y establecido los niveles jerárquicos de la empresa.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
1e	Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de	si	no	Observaciones

	manera eficaz.			
25	Evalúa la eficacia de los empleados con respecto a los conocimientos obtenidos.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
26	Revisan y mejoran la efectividad de liderazgo.	x		Una vez introducido en el sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM se revisa y mejora constantemente el criterio de liderazgo
27	Son comprensibles y escuchan las necesidades que tiene la organización.	x		No siempre hacen algo para cubrir las necesidades que tiene la empresa
TOTAL		22	5	27
2.- ESTRATEGIA				
10% DE CUMPLIMIENTO		9,09%	0,91%	10,00%
2a	La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.	si	no	Observaciones
1	Distribuye a los empleados en los diferentes departamentos de acuerdo a sus capacidades.	x		Casi siempre
2	Estimula a los empleados para que puedan recomendar soluciones a problemas existentes.	x		La fábrica acepta cualquier recomendación y en las capacitaciones se fomenta la participación de los empleados en la solución de los problemas
3	Realiza entrevistas personales con el fin de identificar la situación actual de la organización.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
2b	La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	si	no	Observaciones
4	Analiza la información obtenida de los distintos indicadores.	x		Una vez introducido en el sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM se analiza la información obtenida para mejorar la fábrica
5	Analiza y evalúa el rendimiento productivo de los diferentes departamentos.	x		Una vez introducido en el sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM se analiza y evalúa constantemente el rendimiento de fábrica
2c	La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.	si	no	Observaciones
6	Comunica las actualizaciones realizadas en la organización.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación

7	Elabora estrategias que se alineen a los objetivos de la organización.	x		Las estrategias se encuentran enfocadas a alcanzar las metas de la fábrica
8	Identifica los factores de éxito y de fracaso en la organización.	x		A través del check list se identificó los puntos fuertes que pueden ser aprovechados y los puntos débiles que deben ser corregidos en la fábrica
9	Identifica ventajas competitivas, ya sean actuales o futuras.	x		El sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM para la fábrica de medias "NELTEX" es claramente una ventaja competitiva que puede ir mejorando constantemente
2d	La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.	si	no	Observaciones
10	Establece parámetros de mejora, conforme a los resultados.	x		Una vez introducido en el sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM se analiza y establece los parámetros que deben ser mejorados en la fábrica para obtener mejores resultados
11	Identifica y difunde las estrategias de la organización.	x		Son estrategias empíricas que se comunican solo en el momento en el que van a ser ejecutado
TOTAL		10	1	11
3.- PERSONAS				
10% DE CUMPLIMIENTO		8,00%	2,00%	10,00%
3a	Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.	si	no	Observaciones
1	Cuenta con un adecuado manual de funciones.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
2	Cuenta con un orgánico estructural.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
3	Incentiva el desarrollo profesional y personal.	x		En muy pocas ocasiones y más a profesional que a lo personal
3b	Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.	si	no	Observaciones
4	Cuenta con un adecuado plan de capacitaciones para los empleados.	x		Las capacitaciones son generales y se establece para todos los empleados de la fábrica
5	Desarrolla a través del trabajo capacidades individuales.	x		En las políticas al igual que en las estrategias se reconoce que las empleados deben desarrollar tanto sus capacidades como sus destrezas
6	Desarrolla capacidades para trabajar en equipo.	x		Los trabajos en equipo no son muy frecuentes
7	Desarrolla planes de formación por área o departamento.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica

				solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
8	La empresa cuenta con una adecuada inducción.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
3c	Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	si	no	Observaciones
9	Establece actividades de mejora, individual y en equipo.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
10	Estimula al personal a ser más eficiente a través de conferencias y capacitaciones.	x		En las capacitaciones se fomenta el desarrollo técnico para que logren ser mucho más eficientes
11	Estimula las innovaciones generadas, tanto las individuales como las de equipo.	x		No siempre
3d	Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	si	no	Observaciones
12	Comunica los resultados y conocimientos obtenidos.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
13	Desarrolla canales de comunicación (ascendente, descendente y horizontal).	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
14	Desarrolla planes de comunicación de acuerdo a las necesidades de la organización.	x		Se estableció un plan de comunicación inicial para la fábrica
3e	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	si	no	Observaciones
15	Difunde temas de seguridad y salud ocupacional.		x	Se tratan temas que pueden estar relacionados y no son muy frecuentes
TOTAL		12	3	15
4.- ALIANZAS Y RECURSOS				
10% DE CUMPLIMIENTO		7,00%	3,00%	10,00%
4a	Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.	si	no	Observaciones
1	Compara el producto con la competencia para identificar errores y mejorarlos.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
2	Establece alianzas estratégicas que añadan valor al cliente.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
3	La cultura organizacional es compatible con la de los clientes.	x		No con todos los clientes
4b	Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.	si	no	Observaciones

4	Establece metodologías para el control de riesgos económicos y financieros.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
5	Planifica del presupuesto anual.	x		A cargo del contador
4c	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.	si	no	Observaciones
6	Controla el inventario y rotación de los materiales.	x		Se establece un control de inventarios inicial para la fábrica
7	Cuenta con un plan de mantenimiento, para la maquinaria y los equipos de computación.	x		Se establece un plan de mantenimiento inicial para la fábrica
8	Cuenta con una adecuada distribución de materiales.	x		El control de inventarios nos permite distribuir adecuadamente los materiales
9	Establece planes de emergencia y evacuación.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
10	Mantiene un control continuo que minimice el desperdicio de materia prima.	x		El control de calidad que se establece en el sistema de gestión por procesos basado el modelo de la EFQM permite que la fábrica disminuya los desperdicios de materia prima
TOTAL		7	3	10
5.- PROCESOS Y PRODUCTOS				
10% DE CUMPLIMIENTO		8,15%	1,85%	10,00%
5a	Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	si	no	Observaciones
1	Comunica e instruye los cambios que se realizan para mejorar los procesos.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
2	Cuenta con un mapa de procesos.	x		Se estableció un mapa de procesos inicial para la fábrica
3	Diseña procesos que mejoran el rendimiento de la organización.	x		Los distintos procesos son establecidos como iniciales, con el fin de mejorar el rendimiento de la fábrica
4	Establece el tiempo necesario para eliminar o mitigar los tiempos ociosos.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
5	Establece responsables para el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos.	x		Se establece el orgánico estructural con los responsables de cada área y el sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM para mejorar dichas áreas
6	Evalúa los resultados para planificar y diseñar estrategias.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación

7	Implementa sistemas de control en sus procesos productivos (Empíricos - Técnicos)		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
8	La empresa cuenta con un manual de procedimientos.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
9	Mantiene documentado los resultados, para realizar cambios o mejoras en la organización.	x		Una vez introducido en el sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM se genera un registro con los resultados obtenidos, mismos que servirán para implementar mejoras en la fábrica
10	Permite que los empleados recomienden procesos alternativos de mejora.	x		Muchas de las sugerencias no son tomadas en consideración
11	Tiene establecido un flujograma por cada proceso.	x		Se estableció flujogramas por cada proceso inicial que se desarrollo
12	Tiene identificado los indicadores necesarios para mejorar el rendimiento de la organización.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
13	Tiene identificado los procesos dentro de la cadena de valor.	x		Se estableció una cadena de valor inicial para identificar los procesos que intervienen en ella
14	Tiene identificado los procesos y subprocesos de la organización.	x		En los flujogramas se detalla los procesos de la fábrica al igual que las actividades secuenciales a seguir
15	Tiene un registro de los procesos y sus responsables.	x		Se estableció un manual de procesos con un responsable por cada uno de ellos
5b	Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.	si	no	Observaciones
16	Establece los tiempos necesarios para completar las órdenes de producción.	x		Se establecieron fichas con las cuales se puede controlar cada orden de producción
17	Atiende al instante las quejas y reclamos de los clientes.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
18	Conoce las necesidades actuales y futuras de los clientes.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
19	Controla la calidad constantemente por cada lote de producción.	x		Son controles rutinarios
20	Controla con mayor rigurosidad el departamento de producción.	x		El control de calidad es más riguroso en el departamento de producción debido que ahí se genera más del 80% del producto terminado
21	Establece estrategias para mantenerse en la etapa de madurez de acuerdo al ciclo de vida del producto.	x		Las estrategias están enfocadas a generar una ventaja competitiva, provocando en la fábrica un constante cambio para mantenerse competitiva
22	Establece pruebas piloto para controlar los resultados y mejorar el producto.	x		Una vez introducido en el sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM la fábrica se mantiene en una autoevaluación continua, lo cual permite mejorar en distintas áreas y una de ellas es el producto

23	Identifica los materiales de acuerdo a las órdenes de producción.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
24	Se asegura de que los cambios alcancen los resultados propuestos por el cliente.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
25	Sugiere a sus clientes nueva gama de productos.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
26	Utiliza métodos y herramientas para optimizar, procesos y recursos.	x		El sistema de gestión por procesos basado en el modelo de la EFQM utiliza métodos y herramientas que permiten optimizar los procesos y recursos
27	Utiliza los resultados para alcanzar los objetivos deseados por el cliente.	x		Los resultados siempre están en un constante cambio
TOTAL		22	5	27
6.- RESULTADOS EN LOS CLIENTES				
15% DE CUMPLIMIENTO		12,86%	2,14%	15,00%
6a	Percepciones	si	no	Observaciones
1	Se ha identificado a todos los clientes de la organización.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
2	Se ha identificado cuales son los aspectos más significativos e importantes para lograr la satisfacción de los clientes.	x		Una vez implementado el sistema de gestión por procesos basado en modelo de la EFQM se espera logra la satisfacción de los clientes
3	Se consulta periódicamente la satisfacción de los clientes a través de encuestas, entrevistas o grupos focales.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
4	Conoce a que nivel relacionan los clientes de la organización con la competencia.	x		Una vez implementado el sistema de gestión por procesos basado en modelo de la EFQM se espera logra la satisfacción de los clientes
6b	Indicadores de rendimiento	si	no	Observaciones
5	Analiza los resultados anteriores y sus tendencias para establecer objetivos y planes de mejora.	x		Una vez implementado el sistema de gestión por procesos basado en modelo de la EFQM se espera logra objetivos y planes de mejora tras cada evaluación
6	Compara a la competencia con más experiencia para aprender de ellas.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
7	Los indicadores de rendimiento interno proporcionan información que complementa a la gestión de la organización.	x		No se encuentran muy bien establecidos los indicadores
TOTAL		6	1	7

7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS				
10% DE CUMPLIMIENTO		7,14%	2,86%	10,00%
7a	Percepciones	si	no	Observaciones
1	Se ha identificado cuales son los aspectos significativos que permiten lograr la satisfacción de las personas.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
2	Se consulta periódicamente el nivel de satisfacción que tienen las personas a través de encuestas, entrevistas o grupos focales.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
3	Conoce el grado de relación que ven las personas entre la organización y la competencia.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
7b	Indicadores de rendimiento	si	no	Observaciones
4	Comunica los resultados a todas las personas interesadas.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
5	Se compara con las organizaciones más avanzadas para aprender de ellas.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
6	Los indicadores de rendimiento interno proporcionan información que complemente a la gestión de la organización.	x		Tanto los indicadores con la información son muy escasos
7	Se analizan los indicadores de rendimiento y sus tendencias para poder compararlos con la competencia.	x		Una vez implementado el sistema de gestión por procesos basado en modelo de la EFQM se espera lograr resultados que permitan ser comparados con los de la competencia
TOTAL		5	2	7
8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD				
10% DE CUMPLIMIENTO		3,33%	6,67%	10,00%
8a	Percepciones	si	no	Observaciones
1	Se ha identificado cuales son las necesidades y expectativas de la sociedad con relación a la organización.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
2	Se han establecido estrategias que den solución a las necesidades de la comunidad.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación

3	Establece medidas de satisfacción que tiene la comunidad con respecto a la organización.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
8b	Indicadores de rendimiento	si	no	Observaciones
4	Utiliza indicadores de rendimiento para medir los resultados en la sociedad.		x	Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
5	Se han establecido objetivos de mejora con sus respectivos responsables.	x		Una vez implementado el sistema de gestión por procesos basado en modelo de la EFQM se espera lograr objetivos que mejoren la gestión de la fábrica
6	Se compara los resultados con otras organizaciones para aprender de ellas.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
TOTAL		2	4	6
9.- RESULTADOS CLAVE				
15% DE CUMPLIMIENTO		15,00%	0,00%	15,00%
9a	Resultados Clave de la Actividad	si	no	Observaciones
1	Se han identificado los resultados clave que van alineadas a las estrategias y planes de la organización.	x		Una vez implementado el sistema de gestión por procesos basado en modelo de la EFQM se espera que los resultados sean coherentes con las metas de la fábrica
2	Se han definido cuales son los indicadores clave.	x		Una vez implementado el sistema de gestión por procesos basado en modelo de la EFQM se espera lograr indicadores indispensables para la fábrica
3	Los resultados e indicadores clave se encuentran relacionados a nivel directivo y operativo.	x		Una vez implementado el sistema de gestión por procesos basado en modelo de la EFQM se espera que los resultados de la evaluación favorezca tanto al nivel directivo como operativo
9b	Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad	si	no	Observaciones
4	Se realiza el seguimiento periódico de los indicadores para establecer objetivos y planes de mejora.	x		Solo con los pocos indicadores empíricos que existe
5	Utiliza comparaciones externas para identificar organizaciones con más experiencia y así aprender de ellas.	x		Tras haber realizado la simulación, se recomienda a la fábrica solucionar este apartado en una próxima autoevaluación
TOTAL		5	0	5

%	CRITERIOS	SI	NO	100% DE CUMPLIMIENTO
10%	1.- LIDERAZGO	8,15%	1,85%	10,00%
10%	2.- ESTRATEGIA	9,09%	0,91%	10,00%
10%	3.- PERSONAS	8,00%	2,00%	10,00%
10%	4.- ALIANZAS Y RECURSOS	7,00%	3,00%	10,00%
10%	5.- PROCESOS Y PRODUCTOS	8,15%	1,85%	10,00%
15%	6.- RESULTADOS EN LOS CLIENTES	12,86%	2,14%	15,00%
10%	7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS	7,14%	2,86%	10,00%
10%	8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	3,33%	6,67%	10,00%
15%	9.- RESULTADOS CLAVE	15,00%	0,00%	15,00%
TOTAL		78,72%	21,28%	100,00%

Fuente: Modelo de Excelencia EFQM
Elaborado por: El Autor

Análisis

Podemos observar que si la fábrica de medias “NELTEX” aplica el sistema de gestión por procesos basado en el modelo EFQM, la empresa mejoraría considerablemente su gestión administrativa, ya que gracias a la simulación realizada para concluir la evaluación y dar solución a los distintos problemas, la empresa paso del 32.36% al 78.72% a favor, según los criterios del modelo EFQM, es decir que además de mejorar los distintos aspectos de la fábrica, la misma contara con instrumentos que le permita controlar los procesos calve de la empresa, además los resultados quedaran registrados con el fin generar una información útil para seguir mejorando en su próxima autoevaluación, consiguiendo de esta manera que la empresa adopte la mejora continua bajo los criterios del modelo de EFQM y sobre todo que la fábrica alcance los objetivos deseados.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Actualidad Empresa. (2014). MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA Y AUTOEVALUACION DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL: E.F.Q.M. - Actualidad Empresa. Retrieved April 16, 2019, from <http://actualidadempresa.com/modelo-europeo-de-excelencia-y-autoevaluacion-de-la-gestion-empresarial-e-f-q-m/>
- Albán, M., Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2017, June 14). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. Retrieved April 16, 2019, from UTCIENCIA website: <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/17>
- Amez, D. L. C. (2018). *La gestión por procesos desde la percepción de los trabajadores* (Universidad César Vallejo). Retrieved from http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27935/Amez_CD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Área Profesional. (2016). Diferencia entre Procesos, Procedimientos, Actividades y Tareas. Retrieved April 18, 2019, from <http://israelvalera-profesional.blogspot.com/2016/06/diferencia-entre-procesos.html>
- Arraut, C. L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista EAN*, 69, 20–41. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a03.pdf>
- Basabe, M. G. Á. (2009). *La gestión por procesos en la investigación universitaria, como búsqueda de calidad educativa. Propuesta de un modelo innovador de la gestión por procesos en la investigación*. (Universidad de Deusto). Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=119532>
- Becerra, D. P. P. (2010, May). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 0(28). Retrieved from <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/4971>

- Beltrán, S. J., Carmona, C. M. A., Carrasco, P. R., Rivas, Z. M. A., & Tejedor, panchón F. (2009a). Guía para una gestión basada en procesos. In *Instituto Andaluz de Tecnología*. Retrieved from <http://www.idi.es/images/Documents/guiagestionprocesos.pdf>
- Beltrán, S. J., Carmona, C. M. A., Carrasco, P. R., Rivas, Z. M. A., & Tejedor, panchón F. (2009b). *Guía para una gestión basada en procesos* (C. A. para la E. en la Gestión, Ed.). Retrieved from http://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia para una gestion-basada-procesos.pdf
- Bortolotti, J. L. H. (2011). *LAS MIPYMES EN LA GLOBALIZACIÓN; PROCESOS Y ESTRATEGIAS PARA SU INTERNACIONALIZACIÓN* (Universidad Autónoma de Querétaro). Retrieved from http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/HUERTA_BORTOLOTTI.pdf
- Buñay, T. M. A. (2016). MAPA DE PROCESOS Y PROPUESTA DE UN DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA DIRECCION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA COORPASEGO MACHALA (UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES; Vol. 4). <https://doi.org/1390-9304>
- Business, E., & Management, P. (2010, March). *Como mejorar el desempeño de tu empresa con la gestión basada en procesos*. 3–26. Retrieved from <https://landing.captio.net/gestion-por-procesos-como-mejorar-el-desempeno?hsCtaTracking=c6834ab7-fc1f-496e-b5cc-2de2ccd19f3f%7C39c70e71-304e-4ced-b7db-36febc180e3c>
- Cabrera, H. R., León, A. M., Ledón, R. A., Gómez Dorta, R. L., & Rivera, D. N. (2018). Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 15–23. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100003
- Cabrera, H. R., León, A. M., & Puentes, M. A. (2009). PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS CON CONTRIBUCIÓN A LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS NORMALIZADOS. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 271–277.

- Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000200037
- Castellnou, R. (2019). La necesidad de la gestión por procesos. Retrieved April 16, 2019, from <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestión-por-procesos>
- Domínguez, L. L., Ripoll, M. V. F., & Miñana, Á. V. (2011). *Estudio Efqm En Aqualia*. Retrieved from https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiGsLH46trhAhWro1kKHf0nCzMqFjACegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.eoi.es%2Fes%2Ffile%2F16946%2Fdownload%3Ftoken%3DO_639qi9&usg=AOvVaw3HAaz6UuABQ2Najvi6dBd2
- EL UNIVERSO. (2018, June 8). *Textileros de Ecuador apuntan a triplicar su exportación*. Retrieved from <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/06/08/nota/6798695/textileros-apuntan-triplicar-su-exportacion>
- European Foundation for Quality Management. (2013). *Modelo Efqm De Excelencia*. 42. Retrieved from https://gallery.mailchimp.com/8aae4cc18759a21fc7689d67a/files/ed808fa1-0d6d-4c84-b23b-1d9d497c31fc/EFQM_Excellence_Model_2013_Spanish_Free_Digital.pdf?utm_source=EFQM&utm_campaign=783edd9e54-AUTOMATION_Welcome_Message_1&utm_medium=email&utm_term=0_872c576
- Flores Konja, J. V., & Alejandro, F. K. & A. (2017). LA GLOBALIZACIÓN Y SU IMPLICANCIA EN EL CONTROL Y GESTIÓN. *Quipukamayoc*, 7(13). <https://doi.org/10.15381/quipu.v7i13.5727>
- Guerra, R. M., Meizoso, M. del C., & Roque, R. (2015). Normalización y aplicación de los principios de gestión de la calidad en la actividad archivística. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 14(4), 527–535. Retrieved from <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1729->

519X2015000400016&script=sci_arttext&tlng=pt

- Gutierrez, P. H. (2010). *Calidad total y productividad*. (Tercera; I. Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Ed.). Retrieved from http://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Calidad-total-y-productividad-3edi-Gutierrez_redacted.pdf
- Herrera, M. M. (2012). Calidad y medioambiente. *Ingeniería Industrial*, 80–101. <https://doi.org/10.1021/ic034412v>
- Línea Verde, S. C. (2013). *Modelo EFQM- Módulo V*. 1–3. Retrieved from <http://www.lineaverdemunicipal.com/Guias-buenas-practicas-ambientales/es/e-Modelo-EFQM.pdf>
- Maderuelo, F. J. A. (2010). Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10), 631–640. <https://doi.org/10.4321/s1131-57682002001000004>
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1), 1–23. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Manene, L. M. (2010). E.F.Q.M.: MODELO EUROPEO DE AUTOEVALUACION DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. Retrieved April 18, 2019, from <http://www.luismiguelmanene.com/2010/12/10/el-modelo-europeo-de-autoevaluacion-de-la-gestion-empresarial-efqm/>
- Muñoz Dueñas, M. del P., Cabrita, M. do R., Ribeiro da Silva, M. L., & Dieguez Rincón, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 21(3), 346–357. Retrieved from <https://www.redalyc.org/html/280/28042299006/>
- Pico, G. (2006). *EL MAPA DE PROCESOS: ELEMENTO FUNDAMENTAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EMPRESAS DE SERVICIOS EN VENEZUELA*. 291–309. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36412216>
- Posso, S. E. (2013). *Desarrollo textil del Ecuador* (Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Retrieved from <http://www.imbabura.gob.ec>

- QuiñonesI, N. B., & SantosII, O. O. (2018). Economía y desarrollo. In *Economía y Desarrollo* (Vol. 159). Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100010
- Quintero, J., & Sanchez, J. (2006). La cadena de valor : Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377–389. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Rodenes, M. A., & Moncaleano, G. I. R. (2007). Sistema de información según el modelo EFQM. Aplicación a la ayuda a la toma de decisiones en las cajas rurales de la Comunidad Valenciana. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (57), 65–92. Retrieved from <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=17405703>
- Santos Valdés, H. (2002). Aplicación de los principios de la gestión de la calidad total en el Equipo de Servicios de Traductores e Intérpretes. *ACIMED*, 10(1), 45–53. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000100005
- Sotelo, J. (2016). La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las MyPES. Retrieved from <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/108505/TJLFSR1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Suaréz, E. M. (2017). *Tesis Doctoral Análisis Estructural Del Modelo Efqm De Excelencia* (UNIVERSIDAD DE SEVILLA). Retrieved from [https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/64405/Tesis Doctoral.pdf?sequence=1](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/64405/Tesis%20Doctoral.pdf?sequence=1)
- Tobón, L. F. A. (2012). *Evolucion de la gestión por procesos* (ICONTEC, Ed.). Colombia.
- Torres, C. A. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 159–171. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005
- Valdés Díaz de Villegas, J. A. S. S. & G. A. (2012). Las MIPYMES en el contexto

- mundial: Sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de La Universidad Iberoamericana*, VII(14), 126–156. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. In *Economía Industrial* (Vol. 330, pp. 81–88). Retrieved from <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre X/Análisis del Entorno y Estrategia Administrativa Empresarial/gestiónporprocesos.pdf>

8. CERTIFICACIÓN ANTI PLAGIO

Ibarra, 27 de junio de 2019

Mgs.

Ormaza Morejón Maricela Fernanda
RESPONSABLE DE TITULACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

Estimada compañera:

Para los fines pertinentes informo a usted que el informe final de trabajo de titulación **“Formulación de un modelo de gestión por procesos para la fábrica NELTEX, de la ciudad de Ibarra”** del estudiante Ramírez Tontaquinba Cristian Andrés, una vez corrido por el programa antiplagio Urkund, arroja una similitud del 4% según scrip que sigue:

URKUND	
Documento	Tesis F.docx (D54083586)
Presentado	2019-06-22 10:00 (-05:00)
Presentado por	mformaza@pucesi.edu.ec
Recibido	mformaza.puce@analysis.orkund.com
Mensaje	Gestión por proceso Mostrar el mensaje completo
4% de estas 104 páginas, se componen de texto presente en 30 fuentes.	

Atentamente,

(f): 

Ormaza Morejón Maricela Fernanda
Docente Asesor

9. ANEXOS

Anexo I. Formato de la Entrevista



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

Escuela de Negocios y Comercio Internacional

“ENCI”

Entrevista dirigida al propietario de la fábrica “NELTEX”

OBJETIVO: La presente entrevista tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la situación actual de la fábrica e identificar la percepción que tiene el gerente general con respecto a la gestión por procesos que se lleva a cabo en la fábrica “NELTEX”

INSTRUCCIONES: La información que proporcione será confidencial y muy importante para la investigación. Solicitamos comedidamente su colaboración. Responda las siguientes preguntas según su criterio personal y objetivo.

1. ¿Están los procesos clave identificados, definidos y documentados?
2. ¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades en cada proceso?
3. ¿Se establecen indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos en los procesos?
4. ¿Se utilizan los resultados para el proceso de revisión y mejora de los procesos?
5. ¿Los procesos utilizados en la fábrica han sido actualizados o mejorados durante el último año?
6. ¿Existe un sistema de gestión de procesos normalizado?
7. ¿Cree que sea necesario diseñar un modelo de gestión por procesos?
8. ¿Qué mecanismos internos están establecidos para fomentar la participación de las personas en la mejora de los procesos?
9. Durante la explicación laboral ¿Se le informa al empleado sobre las funciones y actividades que debe cumplir?

10. ¿El personal de la fábrica se encuentra en una constante capacitación, en cuanto a sus funciones y actividades diarias?
11. ¿Se delegan tareas a los empleados, que no corresponden a sus funciones y actividades normales?
12. ¿Los empleados de la fábrica conocen de que departamento, empleado o proceso dependen, para que realicen su trabajo de forma adecuada y a tiempo?
13. ¿Cree necesario que la fábrica cuente con un modelo EFQM de excelencia, para que los procesos se mantengan en una mejora continua?
14. ¿Cree necesario que la fábrica deba acceder a una certificación de calidad y excelencia en los procesos, como la que ofrece el modelo EFQM?
15. ¿Estaría dispuesto a cumplir con las exigencias que dicta el modelo EFQM?
16. ¿En qué departamentos ha observado que se genera una mayor cantidad de problemas?
17. ¿La infraestructura de la fábrica, es apropiada para que sus empleados realicen su trabajo de forma adecuada?
18. De acuerdo a su criterio ¿Existe un alto índice en el desperdicio de materia prima?
19. ¿Existen procesos o se han implementado estrategias para reducir el desperdicio de materia prima?
20. ¿Cada que tiempo se realiza el mantenimiento a las herramientas, equipos y maquinarias que existe en la fábrica?
21. ¿En qué condiciones considera que se encuentra, la materia prima, herramientas, maquinarias y equipos de computación que son utilizados dentro de la fábrica?
22. De acuerdo a su criterio ¿Cuáles serían las posibles causas por las que existen problemas departamentales?
23. Al producirse medias de segunda ¿Se considera que son una pérdida total para la fábrica o son de costos recuperables?
24. ¿Qué características del producto son apreciados por el cliente?
25. ¿Qué tiempo tiene normalmente la fábrica para completar los pedidos?
26. De acuerdo a su criterio ¿Qué procesos pueden ser mejorados dentro de la fábrica?
27. ¿Qué tiempo se demora para dar solución a los problemas que se generan dentro de la fábrica?
28. ¿Qué tanta acogida tienen los productos de la fábrica, con respecto a los de la competencia?

Anexo II. Formato de la Encuesta



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

Escuela de Negocios y Comercio Internacional

“ENCI”

Encuesta dirigida al Talento Humano de la fábrica “NELTEX”

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la situación actual de la fábrica e identificar la percepción de los empleados con respecto a la gestión por procesos que se lleva a cabo en la fábrica “NELTEX”

INSTRUCCIONES: La información que proporcione será confidencial y muy importante para la investigación. Solicitamos comedidamente su colaboración. Marque con una **X** la opción que considere según su criterio la más aceptable.

PRODUCTO DE ESTUDIO: Calcetín deportivo / Modelo zapatilla / Talla 10-12 / Diseño básico.

Cargo que ocupa: _____ Tiempo que trabaja en la fábrica: _____

1. ¿El propietario le informó durante la explicación laboral, sobre?

Las funciones y actividades que se debe cumplir	
Las políticas de la empresa	
Los derechos y obligaciones laborales	
La estructura jerárquica de la empresa	
No hubo explicación laboral	

2. ¿Ha existido algún tipo de capacitación dentro de la fábrica?

Sobre procesos y funciones generales de la fábrica	
Sobre actividades específicas por departamento	
Retroalimentación de sus actividades	
Charlas motivacionales	
No han existido capacitaciones	

3. A su criterio ¿Qué características del producto son apreciados por el cliente?

Diseño		Calidad		Precio	
--------	--	---------	--	--------	--

4. ¿Con que frecuencia se han realizado las capacitaciones?

FRECUENCIA	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	SEMESTRAL	ANUAL
Sobre procesos y funciones generales de la fábrica					
Sobre actividades específicas por departamento					
Retroalimentación de sus actividades					
Charlas motivacionales					

5. ¿Con que frecuencia le han correspondido tareas de otros trabajadores, llevándolo al incumplimiento de sus funciones y actividades?

Diario	
Semanal	
Mensual	
Semestral	
Anual	
No me han correspondido tareas de otros trabajadores	

6. ¿Conoce de que departamento o empleado depende, para realizar su trabajo de forma adecuada y a tiempo?

SI	
NO	
Porque	

7. ¿Conoce de que procesos depende, para realizar su trabajo de forma adecuada y a tiempo?

SI	
NO	
Porque	

8. ¿Cree necesario que la fábrica deba acceder a una certificación de calidad y excelencia en los procesos?

SI	
NO	
Porque	

9. ¿Estaría dispuesto a cumplir con las exigencias requeridas, para adquirir una certificación de calidad?

SI	
NO	
Porque	

10. ¿Cada que tiempo se realiza el debido mantenimiento a las herramientas, equipos y maquinarias que existen en la fábrica?

Nunca	
Diario	
Semanal	
Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Solo cuando existe un daño severo	

11. ¿Qué tanto conoce de los procesos técnicos que se ejecutan en su departamento?

ÁREAS	Ningún proceso	Pocos procesos	Lo Básico	En gran medida	Todos los procesos
Administrativa					
Producción					
Bodega					
Cocido					
Planchado					
Empaquetado					
Ventas					

12. ¿Cree que sea necesario mantener, mejorar o rediseñar los procesos actuales de su departamento o área de trabajo?

ÁREAS	Mantener	Mejorar	Rediseñar
Administrativa			
Producción			
Bodega			
Cocido			
Planchado			
Empaquetado			
Ventas			

13. En un día normal de trabajo ¿Cuántos problemas ha observado que se generan en su departamento, ya sea por situaciones ajenas o propias?

ÁREAS	0	1 – 3	4 – 6	7 – 9	10 o mas
Administrativa					
Producción					
Bodega					
Cocido					
Planchado					
Empaquetado					
Ventas					

14. ¿Qué tan apropiada es la infraestructura de su departamento o área de trabajo, para que pueda realizar sus actividades diarias de manera adecuada?

ÁREAS	Muy Inadecuado	Inadecuado	Normal	Apropiado	Muy Apropiado
Administrativa					
Producción					
Bodega					
Cocido					
Planchado					
Empaquetado					
Ventas					

15. ¿Qué tan fácil o difícil les resulta cumplir con sus funciones y actividades diarias?

ÁREAS	Muy Difícil	Difícil	Neutral	Fácil	Muy Fácil
Administrativa					
Producción					
Bodega					
Cocido					
Planchado					
Empaquetado					
Ventas					

16. ¿Qué tanto se desperdicia la Materia Prima en su departamento?

ÁREAS	0%	10%	20%	30%	40%	50% o más
Producción						
Bodega						
Cocido						
Empaquetado						

17. ¿En qué condiciones considera que se encuentra la MATERIA PRIMA que se utiliza en su departamento?

ÁREAS	Muy Malas Condiciones	Malas Condiciones	Regular	Buenas Condiciones	Muy Buenas Condiciones
Producción					
Bodega					
Cocido					
Empaquetado					

18. ¿En qué condiciones considera que se encuentran los SUMINISTROS, MATERIALES y HERRAMIENTAS que se utilizan en su departamento?

ÁREAS	Muy Malas Condiciones	Malas Condiciones	Regular	Buenas Condiciones	Muy Buenas Condiciones
Administrativa					
Producción					
Bodega					
Cocido					
Planchado					
Empaquetado					
Ventas					

19. ¿En qué condiciones considera que se encuentran las MAQUINARIAS o EQUIPOS DE COMPUTACIÓN que se utilizan en su departamento?

ÁREAS	Muy Malas Condiciones	Malas Condiciones	Regular	Buenas Condiciones	Muy Buenas Condiciones
Administrativa					
Producción					
Bodega					
Cocido					
Planchado					
Empaquetado					
Ventas					

20. ¿Cree que sea necesario aumentar el número de empleados para mejorar la productividad en su departamento?

ÁREAS	Ninguno	1 Persona	2 Personas	3 Personas	4 o Más
Administrativa					
Producción					
Bodega					
Cocido					
Planchado					
Empaquetado					
Ventas					

21. ¿Qué aspectos generan mayores inconvenientes en su departamento?

ÁREAS	Materia Prima	Herramientas	Maquinaria	Mano de obra	Administración
Administrativa					
Producción					
Bodega					
Cocido					
Planchado					
Empaquetado					
Ventas					

22. ¿Qué tiempo se demora el responsable de cada departamento o el propietario, para dar solución a los problemas que se generan en su departamento?

ÁREAS	30 min	30 min – 1 h	1 h - 3 h	3 h - 6 h	6 h - 1 Día
Administrativa					
Producción					
Bodega					
Cocido					
Planchado					
Empaquetado					
Ventas					

23. En un día normal de trabajo ¿Cuántos calcetines de segunda se generan por cada modelo? (En Unidades)

MODELO (10-12) Área	Invisibl e	Zapatill a	Tobillera	Canillera	Ejecutiva	Futbol
Producción (1 maquina)						
Cocido						
Planchado						
Empaquetado						

24. ¿Determine el tiempo mínimo y máximo que debe tener su departamento, para poder completar los procesos de producción? (Tome como base una docena del producto de estudio)

ÁREAS	Tiempo Mínimo	Tiempo Máximo
Producción (1 maquina)		
Cocido		
Planchado		
Empaquetado		



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.

SEDE IBARRA

Escuela de Negocios y Comercio Internacional

“ENCI”

Datos personales del entrevistado y los encuestados

ENTREVISTA

Nº	Nombres y Apellidos	Cedula	Firma
1			

ENCUESTAS

Nº	Nombres y Apellidos	Cedula	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Anexo III. Formato de la Ficha para el Control de Calidad

Tabla 40
Formato de la Ficha para el Control de Calidad

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN									
Nombres	Empleado 1					Lote:		Cantidad Lote	
	Empleado 2					Día:		Muestra	
	Empleado 3					Noche:		Maquina	
Fecha:			Fallas					TOTAL DE MEDIAS	
N° de Maquina	Tipos de media	Tallas	Manchas	Tejido	Vanizado	Huecos	Puntada	Con Fallas	Sin Fallas
Cantidad Total de la Producción por Día									

Fuente: Flacso
Elaborado por: El Autor

Anexo IV. Formato del Check List Basados en el Modelo EFQM

Tabla 41

Formato del Check List Basados en el Modelo EFQM

Fábrica de Medias "NELTEX"				
Fecha de Evaluación: 10 de Abril de 2019				
1.- LIDERAZGO				
10% DE CUMPLIMIENTO		%	%	%
1a	Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.	si	no	Observaciones
1				
2				
3				
1b	Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.	si	no	Observaciones
4				
5				
6				
1c	Los líderes se implican con los grupos de interés externos.	si	no	Observaciones
7				
8				
9				
1d	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	si	no	Observaciones
10				
11				
12				
1e	Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.	si	no	Observaciones
13				
14				
15				
TOTAL				
2.- ESTRATEGIA				
10% DE CUMPLIMIENTO		%	%	%

2a	La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.	si	no	Observaciones
1				
2				
3				
2b	La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	si	no	Observaciones
4				
5				
6				
2c	La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.	si	no	Observaciones
7				
8				
9				
2d	La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.	si	no	Observaciones
10				
11				
12				
TOTAL		3	8	11
3.- PERSONAS				
10% DE CUMPLIMIENTO		%	%	%
3a	Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.	si	no	Observaciones
1				
2				
3				
3b	Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.	si	no	Observaciones
4				
5				
6				
3c	Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	si	no	Observaciones
7				
8				
9				
3d	Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	si	no	Observaciones
10				
11				

12				
3e	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	si	no	Observaciones
13				
14				
15				
TOTAL				
4.- ALIANZAS Y RECURSOS				
10% DE CUMPLIMIENTO		%	%	%
4a	Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.	si	no	Observaciones
1				
2				
3				
4b	Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.	si	no	Observaciones
4				
5				
6				
4c	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.	si	no	Observaciones
7				
8				
9				
TOTAL				
5.- PROCESOS Y PRODUCTOS				
10% DE CUMPLIMIENTO		%	%	%
5a	Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	si	no	Observaciones
1				
2				
3				
5b	Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.	si	no	Observaciones
4				
5				
6				
TOTAL				

6.- RESULTADOS EN LOS CLIENTES				
15% DE CUMPLIMIENTO		%	%	%
6a	Percepciones	si	no	Observaciones
1				
2				
3				
6b	Indicadores de rendimiento	si	no	Observaciones
4				
5				
6				
TOTAL				
7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS				
10% DE CUMPLIMIENTO		%	%	%
7a	Percepciones	si	no	Observaciones
1				
2				
3				
7b	Indicadores de rendimiento	si	no	Observaciones
4				
5				
6				
TOTAL				
8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD				
10% DE CUMPLIMIENTO		%	%	%
8a	Percepciones	si	no	Observaciones
1				
2				
3				
8b	Indicadores de rendimiento	si	no	Observaciones
4				
5				
6				
TOTAL				

9.- RESULTADOS CLAVE				
15% DE CUMPLIMIENTO		%	%	%
9a	Resultados Clave de la Actividad	si	no	Observaciones
1				
2				
3				
9b	Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad	si	no	Observaciones
4				
5				
6				
TOTAL		2	3	5
%	CRITERIOS	SI	NO	100% DE CUMPLIMIENTO
10%	1.- LIDERAZGO			
10%	2.- ESTRATEGIA			
10%	3.- PERSONAS			
10%	4.- ALIANZAS Y RECURSOS			
10%	5.- PROCESOS Y PRODUCTOS			
15%	6.- RESULTADOS EN LOS CLIENTES			
10%	7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS			
10%	8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD			
15%	9.- RESULTADOS CLAVE			
TOTAL				

Fuente: Modelo de Excelencia EFQM
Elaborado por: El Autor

Anexo V. Fotos

ENCUESTAS

Departamento Administrativo



Área de Producción



Área de Bodega



Área de Cocido



Área de Planchado



Área de Empaquetado

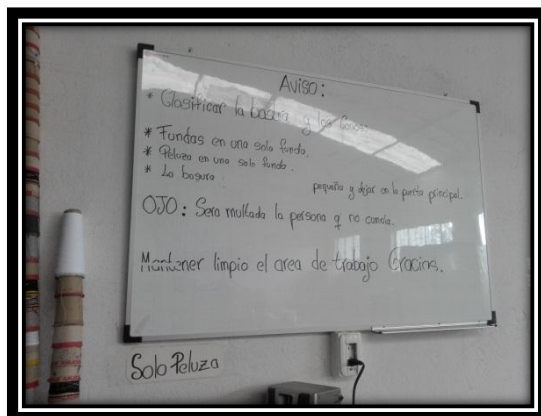


Área de Ventas



Fábrica "NELTEX"





Anexo VI. Plan de Ante Proyecto de Investigación



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

**ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
“ENCI”**

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA:

**“FORMULACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
FÁBRICA NELTEX, DE LA CIUDAD DE OTAVALO”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.**

SUBLINEA: GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE LA PRODUCTIVIDAD

AUTOR: RAMÍREZ TONTAQUIMBA CRISTIAN ANDRÉS

IBARRA, OCTUBRE - 2018

1. PROBLEMA

1.1. Contextualización del Problema (Antecedentes)

Otavalo está ubicado a 22km, al sur de la capital provincial de Imbabura, es conocida en el mundo entero por su cultura, por su gente, sus artesanías y por sus variados atractivos turísticos, las mismas que están rodeadas por todo el esplendor de la naturaleza.

En ese lugar, se ubica una fábrica familiar de medias, de nombre “NELTEX”, su dueño, el señor Nelson Castañeda Perugachi, inició el negocio hace 13 años aproximadamente. Desde entonces, como la mayoría de los negocios familiares, son manejados con una administración bajo criterios experienciales, más que profesionales.

El manejo administrativo de la fábrica bajo ese contexto se ve reflejado en las actuaciones del día a día, es decir, se actúa de acuerdo a como se van presentando las situaciones (en el argot administrativo “apaga incendios”), no existe un camino a seguir, no se conocen los procesos idóneos para la fabricación del producto, más que nada, se desconoce la función que cada trabajador debe desempeñar dentro de la fábrica, entre otras consecuencias, por ende los problemas aumentan e impiden que la empresa mejore sus procesos, factor fundamental a la hora de presentar un producto de calidad y que satisfaga al cliente.

Tales fallos dentro del proceso de producción, hace que existan desperdicios de la materia prima (provoca un alto consumo de la misma), devolución de pedidos (repercute en la imagen de la fábrica), productos de mala calidad (genera desconfianza e inseguridad por el producto), desperdicio de los tiempos de producción (tiempos ociosos), daños en el manejo y manipulación de la maquinaria, entre otros. De continuar con tal situación la fábrica de medias “NELTEX” no podrá cuantificar los procesos y por ende las directrices para la toma de decisiones serán erróneas y limitara el registro de indicadores que demuestren la efectividad y eficacia en toda la cadena de valor.

Las empresas que han llegado a ser líderes en el mercado, aplicaron cambios organizativos, eligiendo procesos relevantes, individualizando procesos, analizándolos y mejorándolos, tal es caso de Henry Ford, quien aplicó un enfoque de gestión por procesos para transformar y mejorar la empresa Ford Motor Company, este enfoque dando como resultado una mayor optimización, tanto en su dirección administrativa como en su gestión por procesos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente la gestión por procesos es fundamental para tener un adecuado control de la fábrica, permitiéndonos a su vez determinar los principales errores que impiden gestionar acciones correctivas y procesos de mejora en toda la cadena de valor. Por tal motivo la fábrica de medias “NELTEX” no ha podido aprovechar las mismas por desconocimiento y sobre todo porque ha generado una cultura inadecuada en el manejo de los distintos niveles operativos, por tal motivo se evidencia claramente la problemática a investigar.

La siguiente interrogante nos permitirá desarrollar una investigación con la cual se podrá resolver el problema existente en la fábrica de medias “NELTEX”.

¿Una adecuada Gestión por Procesos permitirá a la fábrica “NELTEX”, ubicada en la ciudad de Otavalo, optimizar sus procesos productivos y operativos?

2. JUSTIFICACIÓN

El estudio que se pretende desarrollar tiene repercusiones tanto prácticas como teóricas. En el primer caso, la idea es presentar una herramienta que facilite la ejecución de los procesos dentro de la fábrica de medias “NELTEX”. En el segundo caso, desarrollar un marco conceptual sobre temas de interés relacionados con la gestión por procesos, específicamente en empresas textiles de la misma naturaleza, puesto que son necesarios para comprender y conocer los mismos.

Según, Jaime, (2012), “Las empresas en la actualidad se hacen más competitivas, ya que cada vez se adoptan mejores estrategias para garantizar el éxito local y global. Este planteamiento está basado en la implantación de nuevos enfoques gerenciales a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo, permitiendo de esta manera establecer metas que permitan el alcance en su gestión humana y administrativa, y una evaluación de los procesos que se llevan a cabo, para que se optimicen y se establezcan lineamientos a seguir”.

Por lo mencionado, el proyecto no solo beneficiara de forma directa al responsable de la fábrica “NELTEX”, sino también, a todo el personal involucrado dentro de la cadena de valor y de forma indirecta a estudiantes, profesores universitarios y personas interesadas en la gestión por procesos que se lleva a cabo en fábricas dedicadas a la confección y comercialización de medias, y con un problema similar al cual se está investigando, por lo tanto, se dispondrá de un documento que demuestre lineamientos de como fijar procesos para este tipo de empresas, en el Ecuador existen fábricas que tratan de competir en calidad, precio y diseño, y que por la inexperiencia de una gestión por procesos no han logrado destacar ante su competencia y que lo único que hacen es tratar de sobrevivir año tras año dentro de un mercado sumamente demandante y competitivo.

El mejorar los procesos dentro de una fábrica tiende a optimizar los recursos, generando un crecimiento en la productividad al eliminar o reducir la ineficiencia de las operaciones obsoletas, a su vez facilita la toma de decisiones dentro de la fábrica, como en el caso de la materia prima que se puede establecer tiempo estándar para su reposición, o en la producción, donde se puede implantar flujogramas para que los trabajadores sepan los lineamientos que deben seguir, incluso se puede constituir fichas de control para obtener mejores resultados dentro de cada área de trabajo.

Cabe destacar que, para la ejecución del proyecto, existen los conocimientos, recursos y tiempos necesarios para su elaboración, más que nada, existe la apertura y aprobación del propietario de la fábrica de medias “NELTEX”, ya que dicha investigación ofrecerá grandes oportunidades que vislumbrará los esfuerzos y fortalecerá la gestión de los procesos dentro de un círculo de mejora continua y alineados a la visión del gerente.

3. ESTADO DEL ARTE

3.1. (Breve) Marco Teórico

3.1.1. *Gestión por Procesos*

“En la actualidad se considera a la gestión por procesos como un sistema de organización empresarial excelente para conseguir índices de productividad, calidad, y sobre todo de excelencia. La confianza de aplicar este tipo de gestión ha generado en las empresas resultados confiables, dicho enfoque de gestión ha mejorado, sin tomar en cuenta el tamaño o actividad de la organización, su contexto empresarial y económico” (Teruel, 2016).

3.1.2. *Importancia de la Gestión por Procesos*

Según, Zaratiegui, (2012), “Los procesos de gestión son considerados como base operativa aplicable en las organizaciones, debido a que gradualmente se han ido convirtiendo en una base estructural para muchas empresas, empresas que en la actualidad buscan aumentar su índice de rentabilidad en el mercado”, p. 81.

3.1.3. *Beneficios de aplicar la Gestión por Procesos*

Según, (Informática para tu negocio, 2017), “Una gestión por procesos es de beneficio a la hora de descubrir fallas en la organización, debido a que es considerado un modelo en el que todos los procesos están interrelacionados, permitiendo detectar con mayor facilidad cualquier tipo de error. Además, existen herramientas con las cuales se puede mejorar la calidad en los procesos con el propósito de evitar fallos y problemas constantes, provocando que se puedan tomar medidas de prevención, dentro de un tiempo determinado”.

La aplicación de una gestión por procesos ofrece a las organizaciones un crecimiento sostenible de los recursos y una maximización de la eficiencia, además, este tipo de modelo permite conocer cada una de las gestiones realizadas por las empresas a fin alcanzar sus objetivos, lo que permite a su vez analizar los procesos que pueden ser modificados o que pueden ser mejorados en las áreas de la empresa.

3.1.4. Estructura del Modelo E.F.Q.M.

“La E.F.Q.M. de Excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo, la cual contiene nueve criterios, de los cuales, cinco de ellos son agentes facilitadores y cuatro restantes son agentes resultados. Los criterios que determinan a un agente facilitador son aquellos que tratan sobre la misión de la organización, mientras que los criterios de un agente resultado son de acuerdo a lo que se logra en la organización. Las consecuencias que se generan por los resultados en un agente facilitador son sin duda alguna modelos que presentan resultados excelentes para el rendimiento de una empresa, logran a su vez un liderazgo que dirija e impulse las estrategias necesarias para que la organización mejore sus alianzas y recursos durante todos los procesos” (Fundación Pfizer, 2018).

3.1.5. La Gestión por Procesos en el Modelo E.F.Q.M.

“La gestión por procesos es un conjunto de actividades secuenciales que se realiza para transformar una serie de inputs en los outputs deseados y con un valor añadido, el conjunto de este tipo de acciones, decisiones, actividades y tareas que se relacionan de forma secuencial y ordenada tienen el único propósito de conseguir resultados que satisfagan plenamente las necesidades del cliente al cual va dirigido” (Vargas, 2017).

3.1.6. *La Calidad Como Herramienta de Gestión*

“El concepto de calidad como herramienta de gestión ha ido evolucionado a lo largo de los años, desde un diseño inicial de gestión de la calidad del producto o servicio realizado (planteamiento técnico), hasta ser un referente en las funciones, ámbitos y objetos de control, los cuales son sumamente extensos y variados en la actualidad, cuando la calidad se configura como un modelo de gestión en el planteamiento de calidad de la gestión, se genera un estilo de direccionamiento en las organizaciones líderes” (Fundación Pfizer, 2018).

3.1.7. *Diagrama de Flujo o Flujograma*

“El diagrama de flujo o flujograma está enfocado en el flujo de las actividades (físico y de información), la cual sirve para entender la lógica de sus procesos y el límite de las actividades que se generan en cada uno de ellos. Es sumamente útil para poder descubrir bucles y repeticiones, detectar entorpecimientos en las actividades de producción, excederse en la toma decisiones imprecisas, entre otras consecuencias, debido a que no se tiene claro qué hacer ante circunstancias dadas durante todo el proceso” (Gehisy, 2010).

Los diagramas de flujo resultan útiles para investigar las distintas oportunidades que se presentan en la producción, es decir nos permite evidenciar los procesos que favorecen a la producción desde la adquisición de la materia prima con los proveedores hasta la entrega del producto terminado a los clientes, también nos permite mejorar en el caso de existir falencias, es decir, nos permite evidenciar los procesos que dañan a la producción y que pueden ser eliminados o reestructurados mediante una comprensión detallada del funcionamiento real de un proceso.

3.1.8. *Profesiograma*

“Esta herramienta es un documento técnico-administrativo que establece de cierta manera interrelaciones, interdependencia e interacción a partir de tres enfoques

distintos generados en el puesto de trabajo: Gestión del Talento Humano, Seguridad Ocupacional y Salud Laboral, resumiendo de esta manera las aptitudes y capacidades del personal en los distintos puestos de trabajo” (López, 2016).

Este documento nos permitirá agrupar y analizar las aptitudes y capacidades necesarias para cubrir los puestos de trabajo de una organización, proporcionando al departamento de Talento Humanos la información necesaria, de manera que se pueda observar las cualidades que son esenciales para desempeñar un trabajo específico y sobre todo ver si la persona se adecua a dicho puesto, es decir, se evidencia de forma visual la información para que resulte más sencillo assimilarla.

3.1.9. *Mapa de Procesos*

“Los Mapas de procesos se enfocan en las entradas, salidas e interrelaciones logradas entre los colaboradores y el desarrollo secuencial de procesos. El mapa de procesos nos ayuda a establecer las relaciones entre el cliente y el proveedor interno, lo que limita procesos, es decir, define las limitaciones de cada acción, tanto de cómo se inicia y finaliza una actividad, descubre redundancias, como en el caso de que se presenten muchos participantes para una misma actividad o detectando varias carencias en actividades que se creían vacías al establecer actividades sin un responsable” (Gehisy, 2010).

3.1.10. *Criterios de Excelencia Empresarial del Modelo E.F.Q.M.*

➤ Agentes Facilitadores

“El liderazgo: Es considerado como un factor determinante para alcanzar el éxito, aunque en ocasiones también se puede conseguir el fracaso de los proyectos, todo depende de la calidad en las organizaciones, ya que en su totalidad o en su mayoría los líderes son los encargados de desarrollar valores que sean fundamentales y necesarios para alcanzar dicho éxito o fracaso” (Navarro, 2016).

“La Estrategia: Es una de las formas en que la organización puede implantar su misión y al mismo tiempo planear acciones centradas con los grupos de interés, logrando así alcanzar los objetivos de los procesos clave” (Navarro, 2016).

“Las Personas: La gestión de Talento Humanos es amplia en varias características, es decir, la organización no solamente gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y potencial de las personas, sino que también integra a la organización” (Navarro, 2016).

“Las Alianzas y los Recursos: Son maneras en la que una organización, planifica y gestiona las alianzas creadas de forma externas y asistida con recursos internos, a fin de garantizar el apoyo de las alianzas y garantizar el debido funcionamiento de las estrategias en los procesos” (Navarro, 2016).

“Los Procesos: Son formas concretas con que una organización diseña, gestiona y mejora las áreas de trabajo y sus actividades, apoyándose en estrategias de calidad con el objetivo de satisfacer a los clientes y a otros grupos de interés” (Navarro, 2016).

➤ Resultados

“Los Resultados en los Clientes: Son aquellos logros que se alcanzan en la organización y que se encuentran relacionadas con los clientes externos, son los que de cierta manera juzgan la calidad del producto o servicio recibido” (Navarro, 2016).

“Resultados en las Personas: Son aquellos logros que se alcanzan en la organización en relación con las personas que la integra, es decir, cada uno de los empleados que integran la organización” (Navarro, 2016).

“Resultados en la Sociedad: Son aquellos logros que se alcanzan en la organización y que tienen relación con la sociedad, de forma local, nacional e internacional, dependiendo del medio en el que se maneje” (Navarro, 2016).

“Resultados Clave: Son los logros alcanzados por la organización y que están relacionados con el rendimiento, es decir, satisface las necesidades de los distintos grupos de interés con el objetivo de alcanzar la excelencia empresarial y económica de la organización” (Navarro, 2016).

3.1.11. Elementos del Proceso

“Inputs: Son recursos destinados a transformarse, dentro de los cuales tenemos los materiales que se van procesar, personas que se van a formar y conocimientos que se va a elaborar y sistematizar” (Ángel, 2015).

Según Ángel, (2015), “Recursos o factores que transforman: Son aquellos que actúan sobre los inputs que se van a transformar”.

- a) Factores dispositivos humanos y
- b) Factores de apoyo.

“Flujo real de procesamiento o transformación: Esta flujo de transformación puede ser física o de lugar, aunque también puede ser modificable. Si al input se le cataloga como información se puede facilitar su difusión a través de los conocimientos, como en el caso de las capacitaciones” (Ángel, 2015).

“Outputs: Básicamente son dos tipos: a) Bienes: tangibles, almacenables y transportables, en donde la producción se puede diferenciar de su consumo y b) Servicios: intangibles y acción sobre el cliente, en donde la producción y/o consumo son simultáneos” (Ángel, 2015).

3.1.12. Etapas para la aplicación de la gestión basada en procesos

- Etapa 1 - Información, formación y participación.
- Etapa 2 - Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno.
- Etapa 3 - Selección de los procesos clave.
- Etapa 4 - Nombrar al responsable del proceso.
- Etapa 5 - Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas.
- Etapa 6 - Corrección de los problemas.
- Etapa 7 - Establecimiento de indicadores.

(Ángel, 2015).

3.1.13. Beneficios de la Gestión por Procesos

“Implantar un riguroso diseño para cada proceso hace que el rendimiento aumente y mejore, debido a que no se desperdician lapsos de tiempo y tampoco recursos que sean necesarios para la empresa, dicho enfoque hace que la gestión por procesos nos permita aporta beneficios para el logro de los objetivos, orientado al cliente y a los trabajadores hacia una reingeniería de procesos muy bien planteados y estructurados” (Ángel, 2015).

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión por Procesos para la fábrica “NELTEX”, de la ciudad de Otavalo.

4.2. Objetivos Específicos

- 4.2.1. Identificar los problemas que se generan en cada proceso y que se encuentran situados dentro de la cadena de valor, en la fábrica de medias “NELTEX”.
- 4.2.2. Proponer un diseño de procesos productivos con enfoque E.F.Q.M. para que sirva como un sustituto de los procesos existentes en la fábrica “NELTEX”.
- 4.2.3. Diseñar flujogramas y mapa de procesos que permitan desglosar los procesos productivos de la fábrica de medias “NELTEX”.
- 4.2.4. Crear fichas de control que permitan mejorar la coordinación departamental en la fábrica de medias “NELTEX”.

5. HIPÓTESIS

No Aplica

6. METODOLOGÍA Y DELIMITACIÓN ESPACIAL

En el presente proyecto se analizará la información y datos obtenidos mediante métodos y técnicas cualitativas, los cuales permitirán demostrar la situación actual de la fábrica de medias “NELTEX”.

6.1. Métodos Generales

6.1.1. Método Deductivo

Este método se utilizará partiendo de teorías administrativas generales, conceptos, procesos y normativas que se puedan aplicar a hechos en particular; de igual manera, adaptándolos de acuerdo a citas precisas que se puedan presentar en el transcurso de la elaboración del proyecto.

6.2. Técnicas

Para recopilar la información necesaria y eficaz, se utilizarán las siguientes técnicas de investigación a fin de poder facilitar el análisis.

6.2.1. Entrevistas

Aplicar entrevistas debidamente estructuradas al personal responsable de cada departamento, permitirá recolectar los datos suficientes, para lograr que el estudio del proyecto tenga una información clara y objetiva de la fábrica “NELTEX”.

6.2.2. Encuestas

Las encuestas estarán dirigidas a los empleados de la fábrica “NELTEX”, dichas encuestas se utilizarán para levantar una información cuantitativa, permitiendo al

objeto de estudio realizar un análisis a fondo de la situación actual e interna de la fábrica y a su vez optimizar los procesos para una mejor toma de decisiones.

6.2.3. Observación

Los hechos y acontecimientos serán observados con el fin de captar la información necesaria para desarrollar el proyecto propuesto, incluso se puede plantear el utilizar fichas de observación y otros medios que garanticen que la información recolectada sea la más precisa, y así poder obtener una apreciación real de la fábrica, desde una perspectiva mucho más crítica.

6.3. Instrumentos

Los instrumentos que se pretenden utilizar para desarrollar con eficiencia y eficacia las técnicas anteriormente expuestas en la propuesta del proyecto, son los siguientes:

- Flujogramas
- Mapa de procesos
- Fichas de observación
- Fichas de control
- Entrevistas
- Encuestas

6.4. Matriz de Operacionalización de variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	INFORMANTE	TÉCNICA	ÍTEMS	NIVEL DE MEDICIÓN
Identificar los problemas que se generan en cada proceso y que se encuentran situados dentro de la cadena de valor, en la fábrica de medias “NELTEX”	Independiente	Gestión por procesos	Distribuir cada uno de los procesos que se requiere dentro de la cadena de calor y así poder analizar cada uno de los problemas que surgen en cada área existente	Cognitiva	De eficacia	Primaria	Gerente/Empleado	Observación/Fichaje o Documental		
					De eficiencia	Primaria	Gerente/Empleado	Observación/Fichaje o Documental		
Proponer un diseño de procesos productivos con enfoque E.F.Q.M. y que sirva como un sustituto de los procesos existentes en la fábrica “NELTEX”.	Dependiente	Control de los procesos productivos	Una vez que se hayan establecido los procesos se procede a comparar con el modelo EFQM para ver si cumple o no con los estándares del sistema	Cognitiva	De eficacia	Primaria	Gerente/Empleado	Observación/Fichaje o Documental		
					De eficiencia	Primaria	Gerente/Empleado	Observación/Fichaje o Documental		
					De evaluación	Primaria	Gerente/Empleado	Observación/Fichaje o Documental		

Diseñar flujogramas y mapa de procesos que permitan desglosar los procesos productivos de la fábrica de medias “NELTEX”.	Dependiente	Control de los procesos productivos	Establecer flujogramas adecuados para cada proceso y mapas de proceso para cada departamento	Cognitiva	De eficiencia	Primaria	Gerente/Empleado	Observación/Fichaje o Documental		
					De evaluación	Primaria	Gerente/Empleado	Observación/Fichaje o Documental		
Crear fichas de control que permitan mejorar la coordinación departamental en la fábrica de medias “NELTEX”.	Dependiente	Control de los procesos productivos	Las fichas de control registraran la fecha, hora, modelo, talla, numero de máquina, nombre del operario, material, etc.	Cognitiva	De eficacia	Primaria	Gerente/Empleado	Observación/Fichaje o Documental		
					De cumplimiento	Primaria	Gerente/Empleado	Observación/Fichaje o Documental		
					De evaluación	Primaria	Gerente/Empleado	Observación/Fichaje o Documental		

7. RECURSOS

7.1. Recurso Humano

RECURSOS	COSTOS (\$)
Costo, 1 persona para observación, una vez por 4 meses.	\$ 40,00
Costo, 1 persona para tomar muestras del producto, una vez a la semana.	\$ 30,00
Costo, 1 persona para la aplicación de entrevistas y encuestas.	\$ 20,00
TOTAL	\$ 90,00

7.2. Recurso Material

RECURSOS	COSTOS (\$)
Papel Bond	\$ 20,00
Impresión de Fotografías	\$ 07,00
Anillados y Empastados	\$ 25,00
Fotocopias	\$ 05,00
Cd's	\$ 03,00
Internet	\$ 20,00
Copias	\$ 10,00
Material de oficina	\$ 30,00
TOTAL	\$ 120,00

7.3. Otros Recursos

RECURSOS	COSTOS (\$)
Movilización	\$ 35,00
Refrigerios	\$ 45,00
TOTAL	\$ 80,00
SUBTOTAL	\$ 290,00
+ 10% IMPREVISTOS	\$ 29,00
TOTAL	\$ 319,00

Todos los gastos presupuestados para la elaboración del proyecto serán financiados por el autor.

8. RELEVANCIA

Según, Plan Nacional del Buen Vivir, (2017), **Objetivo 11.** “Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica”.

El modelo de gestión por procesos que se propone implementar en la fábrica de medias “NELTEX”, se acopla al onceavo objetivo del plan de desarrollo del buen vivir, debido al enfoque con el que se trabaja, el cual es el aseguramiento de los sectores estratégicos ubicados en la zona 1. De esta manera se podrá asegurar la transformación industrial y tecnológica para un excelente control y manejo de la misma.

9. PLANIFICACIÓN TEMPORAL

Meses	I MES				II MES				III MES				IV MES			RESPONSA BLE
ACTIVIDAD / Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	
1. CONSTRUCCIÓN DEL ESTADO DEL ARTE																
1.1. Desarrollo del Estado del Arte	X															El Autor
1.2. Recopilación de Información		X														El Autor
1.3. Análisis de la Información			X													El Autor
1.4. Elaboración de Flujogramas				X												El Autor
1.5. Elaboración de Fichas de Control					X											El Autor
2. INVESTIGACIÓN (DIAGNÓSTICO)																
2.1. Estandarización de Procesos						X	X									El Autor
2.2. Aplicación de los Instrumentos								X								El Autor
2.3. Control de Procesos									X	X						El Autor
2.4. Análisis de Datos											X					El Autor
2.5. Presentación de Resultados												X				El Autor
3. CONCLUSIONES													X			El Autor
4. RECOMENDACIONES														X		El Autor
5. PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL															X	El Autor

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ángel, M. M. (01 de 06 de 2015). <http://www.scielo.org.ar>. Recuperado el 07 de 09 de 2018, de http://www.scielo.org.ar: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004

Fundación Pfizer. (21 de 05 de 2018). <https://www.fundacionpfizer.org>. Obtenido de <https://www.fundacionpfizer.org: https://www.fundacionpfizer.org/catedra/servicios/lineas-trabajo-calidad/modelo-efqm>

Gehisy. (28 de 02 de 2010). <https://aprendiendocalidadyadr.com>. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com: https://aprendiendocalidadyadr.com/diagramas-de-flujo-y-mapas-de-proceso/>

Informática para tu negocio. (17 de 01 de 2017). <https://www.informaticaparatunegocio.com>. Obtenido de <https://www.informaticaparatunegocio.com: https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/beneficios-aplicar-la-gestion-procesos/>

Jaime. (30 de 05 de 2012). <http://sistemasdeinventarioserviempacando.blogspot.com/>. Obtenido de <http://sistemasdeinventarioserviempacando.blogspot.com/: http://sistemasdeinventarioserviempacando.blogspot.com/>

López, I. (05 de 09 de 2016). <http://www.uniminuto.edu>. Recuperado el 04 de 09 de 2018, de <http://www.uniminuto.edu: http://www.uniminuto.edu/documents/991974/2604818/IVAN+LOPEZ+-+Los+profesiogramas,+herramienta+proactiva+para+prevenir+riesgos+laborale.pdf/8b7fdced-ebd9-4f9c-9e17-ee3c8462910c>

Navarro, F. (15 de 07 de 2016). <https://revistadigital.inesem.es>. Recuperado el 07 de 09 de 2018, de <https://revistadigital.inesem.es: https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/el-modelo-efqm-criterios-de-excelencia-empresarial/>

- Plan Nacional del Buen Vivir. (2017). <http://www.buenvivir.gob.ec>. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec>: <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-11.-asegurar-la-soberania-y-eficiencia-de-los-sectores-estrategicos-para-la-transformacion-industrial-y-tecnologica>
- Teruel, S. (23 de 05 de 2016). <https://www.captio.net>. Obtenido de <https://www.captio.net>: <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gesti%C3%B3n-por-procesos>
- Vargas, J. C. (28 de 06 de 2017). <https://www.researchgate.net>. Obtenido de <https://www.researchgate.net>: https://www.researchgate.net/publication/324544352_La_Gestion_por_Procesos_en_el_Modelo_EFQM
- Zaratiegui. (20 de 08 de 2012). <https://www.virtuniversidad.com>. Obtenido de <https://www.virtuniversidad.com>: <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>

11. ANEXOS