



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATOLICA
DEL ECUADOR**

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Tema:

**DISEÑO DE PROCESOS PARA MEJORAR EL CONTROL Y
DESARROLLO EN LA EMPRESA “CREACIONES INSPIRACIÓN” DE LA
CIUDAD DE AMBATO**

**Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera
Comercial**

Autor:

SORAYA KATHERINE VILLACIS ORTIZ

Director:

GINO FERNANDO ZAMORA ACOSTA

Ambato – Ecuador

Abril 2008

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**DISEÑO DE PROCESOS PARA MEJORAR EL CONTROL Y
DESARROLLO EN LA EMPRESA “CREACIONES INSPIRACIÓN” DE
LA CIUDAD DE AMBATO**

Autor:

SORAYA KATHERINE VILLACIS ORTIZ

Gino Zamora, Ingeniero
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

f. _____

Eliecer Erazo, Ingeniero
CALIFICADOR

f. _____

Miguel Torres, Ingeniero
CALIFICADOR

f. _____

Ángel Ortiz del Pino, Docto
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. _____

Pablo Poveda Mora, Abogado
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD
Y RESPONSABILIDAD**

Yo, **SORAYA KATHERINE VILLACIS ORTIZ**, portadora de la cédula de ciudadanía No. 180326209-4 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

SORAYA KATHERINE VILLACIS ORTIZ

180326209-4

AGRADECIMIENTO

La gratitud es uno de los sentimientos más nobles, por ello quiero agradecer de manera muy especial a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, a su autoridades, maestros por compartir sus conocimientos, de igual manera al personal administrativo y operativo de Creaciones Inspiración por la apertura en el flujo de información. Y a todas y cada una de las personas que supieron brindarme su apoyo permanente y desinteresado.

Soraya Katherine Villacis Ortiz

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado en primera instancia a Dios hacedor de todas las cosas, a mis padres por su apoyo, paciencia y cariño permanentes, y a todos quienes de una u otra forma supieron tenderme su mano amiga durante mi vida estudiantil.

RESUMEN

Debido al continuo crecimiento e importante posicionamiento que ha tenido la empresa “Creaciones Inspiración” en el mercado y en base al estudio realizado, en el cual se observó la urgente necesidad de normar actividades, controlar tiempos, optimizar recursos e implementar una reestructura en la organización, se conllevó a la necesidad de la implementación de un sistema de gestión de calidad, mediante la implantación de políticas y objetivos de calidad, que permita alcanzar un adecuado crecimiento. Por tal motivo, dentro de este documento se definió un sistema de gestión de la calidad, basado en el levantamiento de procesos, en el cual se identificaron sus actividades, procesos estratégicos claves y de apoyo, identificando en cada uno de estos: entradas, salidas, proveedores, clientes y otras partes interesadas; asignando responsables de cada proceso para controlar y evaluar el cumplimiento de los indicadores de desempeño, para en base al estudio de los procesos actuales, plantear un mejoramiento en las áreas más críticas de producción, ventas y aseguramiento de la calidad, que permitan eliminar los problemas detectados en el levantamiento de procesos y herramientas de análisis, atacando a la raíz de los mismos, mediante el análisis de las complejidades en cada proceso, definiendo indicadores, y principalmente documentando registros de control, así como manuales de calidad, para que de tal forma, se pueda realizar un adecuado control, seguimiento y apoyo al desarrollo más técnico del producto y definir modelos de mejora continua, que permitan implementar acciones correctivas.

ABSTRACT

Due to the sustained growth and important positioning that the company “Creaciones Inspiracion” has had on the market and based on a study in which the urgent need to regulate activities, time control, resources optimization and organizational reconstruction implementation, led the need to implement a quality management system through the implementation of policies and quality objectives, to achieve an adequate growth. Therefore, within this document, a system of quality management, based in the process, surveying is defined. It identifies activities, key and support strategic processes, identifying in each of these incomes sales, suppliers, customers and others stakeholders. By assigning responsibility for each process that allows to monitor and assess the implementation of performance indicators so that on the basis of the current processes study, pose a significant improvement in the most critical areas like production, sales and quality assurance. This enables us to eliminate the problems identified in the process survey and analysis tools, attacking their root through the analysis of the complexities in each process, defining indicators, and mainly documenting control records, as well as quality manuals. So that as a result, a proper inspection, monitoring and more technical support for the product development and define models of continuous improvement, can be done to implement corrective actions.

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLA DE CONTENIDOS.....	viii
TABLA DE GRÁFICOS.....	xi
TABLAS.....	xi
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Contextualización.....	3
1.2.1 Dependientes.....	5
1.2.2 Independientes.....	6
1.3 Análisis crítico.....	7
1.3.1 Formulación del problema.....	8
1.3.2 Delimitación del problema.....	9
1.3.3 Delimitación del contenido.....	10
1.3.4 Delimitación espacial.....	10
1.3.5 Delimitación temporal.....	10
1.3.6 Delimitación demográfica.....	10
1.4 Justificación.....	11
1.5 Objetivos.....	12
1.5.1 General.....	12
1.5.2 Específicos.....	12
CAPÍTULO II.....	13

MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Fundamentación	13
2.2.1. Fundamentación filosófica	13
2.2.2. Fundamentación legal	13
2.2.3. Fundamentación conceptual.....	14
2.3. Hipótesis	54
2.4. Identificación de variables	54
2.4.1 Variable dependiente.....	54
2.4.2 Variable independiente	54
CAPÍTULO III	55
METODOLOGÍA	55
3.1. Modalidad de la Investigación	55
3.2. Tipo de Investigación	55
3.3. Población y Muestra	56
3.4. Operacionalización de las variables	57
3.5. Técnicas e Instrumentos.....	57
3.5.1. Técnicas.....	58
3.5.2. Instrumentos	58
3.5.4. Recolección de información	59
CAPÍTULO IV.....	61
4.1 Resultados obtenidos	61
4.2 Verificación de hipótesis.....	106
CAPÍTULO V.....	107
PROPUESTAS DE MEJORA	107
5.1. La Empresa	107
5.2. Identificación y diseño de procesos actuales.....	109
5.3 Definición, Diseño y Modelamiento de Procesos e Indicadores Propuestos.....	121
5.3. Plan de ejecución	142
CAPÍTULO VI.....	143
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	143
6.1. Conclusiones	143
6.2. Recomendaciones	144
BIBLIOGRAFÍA.....	146
GLOSARIO	147

ANEXOS	153
ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA	153
ANEXO 2: DOCUMENTACIÓN	156
ANEXO 3: MANUALES	165
ANEXO 4: ARCHIVO FOTOGRÁFICO	190

TABLA DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Diagrama de organización.....	15
Ilustración 2: Modelo de procesos.....	21
Ilustración 3: Ejemplo de actividades.....	22
Ilustración 4: Jerarquía del proceso	28
Ilustración 5: Técnicas de modelamiento.....	30
Ilustración 6: Símbolos de diagramas de flujo	32
Ilustración 7: Modelo basado en procesos ISO 9901-2000.....	34
Ilustración 8: Secuencia de procesos.....	35
Ilustración 9 : Ejemplo de complejidades.....	38
Ilustración 10: Desarrollo de KPI.....	40
Ilustración 11: Características de un indicador.....	41
Ilustración 12: Ejemplo de reportes de sistema de gestión para la calidad	42

TABLAS

Tabla 1: Tabulación de control de MP y bodegaje.....	99
Tabla 2: Tabulación de condiciones de la empresa y estabilidad laboral	100
Tabla 3: Tabulación de desempeño laboral.....	101
Tabla 4: Tabulación de producción y control.....	102
Tabla 5: Tabulación de desempeño de actividades.....	103
Tabla 6: Tabulacion de gerencia.....	104

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La gestión tradicional ha estado orientada, al beneficio financiero tan solo, olvidando su principal razón: Contar con clientes satisfechos y fieles. Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final. En los trabajos administrativos y de gestión esto es aún más notorio.

La estructura piramidal, muy válida en empresas donde las decisiones siempre las toma el gerente, empieza a tener dificultades cuando se requiere o exige calidad total en cada operación, en cada transacción, en cada proceso; pues obliga a ese gerente a multiplicarse, sobre todo en la supervisión.

El origen de las estructuras tradicionales se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo (Taylor), y posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en áreas funcionales o departamentos. En estas estructuras tradicionales; ningún director de área

es el único responsable del buen fin de un proceso, ya que la responsabilidad está repartida por áreas y en una misma transacción intervienen varias áreas. Así le tocaría a la dirección general responsabilizarse de ello. Si resumimos, en la gestión tradicional la dirección general tiene que intervenir con mucha frecuencia en procesos completos, debido a que en un mismo proceso intervienen muchos departamentos o áreas con distintos responsables cuya única coordinación puede conseguirla la alta dirección. Además en éste tipo de organizaciones, la adaptación a los requerimientos del cliente suele ser más lenta y más costosa lo cual repercute directamente en la competitividad.

Las organizaciones piramidales respondían adecuadamente a un entorno de demanda fuertemente creciente y previsible que pertenece ya al pasado. El poder real está pasando de la oferta a la demanda y el cliente, cada uno de ellos, se ha convertido en la única guía de todas las actuaciones empresariales. Este hecho, unido a las dificultades de prever la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en la Empresa: en sus técnicas de gestión y en las personas.

Se trata de volver a reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de un crecimiento muy poco controlado, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos. Es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. La estructura organizacional puede o no coincidir con el proceso, ya

que en un mismo puesto de trabajo puede realizar funciones para distintos procesos.

1.2 Contextualización

El alto desarrollo industrial del país ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, nos lleva a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competitividad. El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, la gestión por procesos da un enfoque orientado al cliente externo, desplegando al interior de la compañía sus necesidades y requerimientos, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

Para alcanzar la calidad, alguien tiene que fijar los patrones de comparación que definan las características que debe tener un producto para considerarlo de calidad.

Calidad dentro de un entorno empresarial orientado al producto o a los procesos productivos se ha entendido como: aptitud para el uso o conformidad a normas y especificaciones.

En la provincia de Tungurahua, las empresas y organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, continuamente

se enfrentan a nuevos retos, como por ejemplo: ser competitivos, debiendo conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Uno de los mayores inconvenientes con los que se encuentra una empresa en la provincia a la hora de abordar un proyecto de cambio, es que “La cabeza corre más que los pies”, es decir los responsables de mayor nivel establecen cambios culturales y objetivos sin contar con la participación del resto de la organización.

Y lo que es más grave sin la impartición de planes de formación y planes de sensibilización que aseguren que la comunicación fluya tanto de forma descendente, ascendente como horizontal y sin procesos, ni procedimientos que aseguren que los nuevos conceptos y los nuevos roles se han asimilado hacia un nivel aceptable.

La buena gestión de las organizaciones es un elemento esencial para hacer frente a los cambios del entorno, y al igual que otros elementos de la empresa las formas de gestión deben evolucionar.

Un Sistema de Gestión de Equipos y Liderazgo parte de la premisa de que en un equipo, el resultado obtenido es superior a la suma de los esfuerzos individuales

La empresa “Creaciones Inspiración” ha limitado su desempeño, desarrollo y crecimiento en el mercado, existe una descoordinación entre las actividades productivas y comerciales, originados porque la empresa no tiene definidos y direccionados sus procesos; sus controles son dispersos por lo que no se logra coordinación entre las diversas unidades. Otro factor que influye en la problemática es el desconocimiento de la cobertura en el mercado, ausencia de una imagen corporativa y un bajo volumen de ventas; además el inadecuado manejo del recurso humano no ha permitido que se genere un compromiso del capital humano con la empresa y al no manejar un adecuado inventario de materia prima como de un control deficiente del costo de la producción se generan fallas en el cálculo de costos y que el producto no tenga un precio real, provocando disminución de ventas.

1.2.1 Dependientes

El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales “mapas” dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

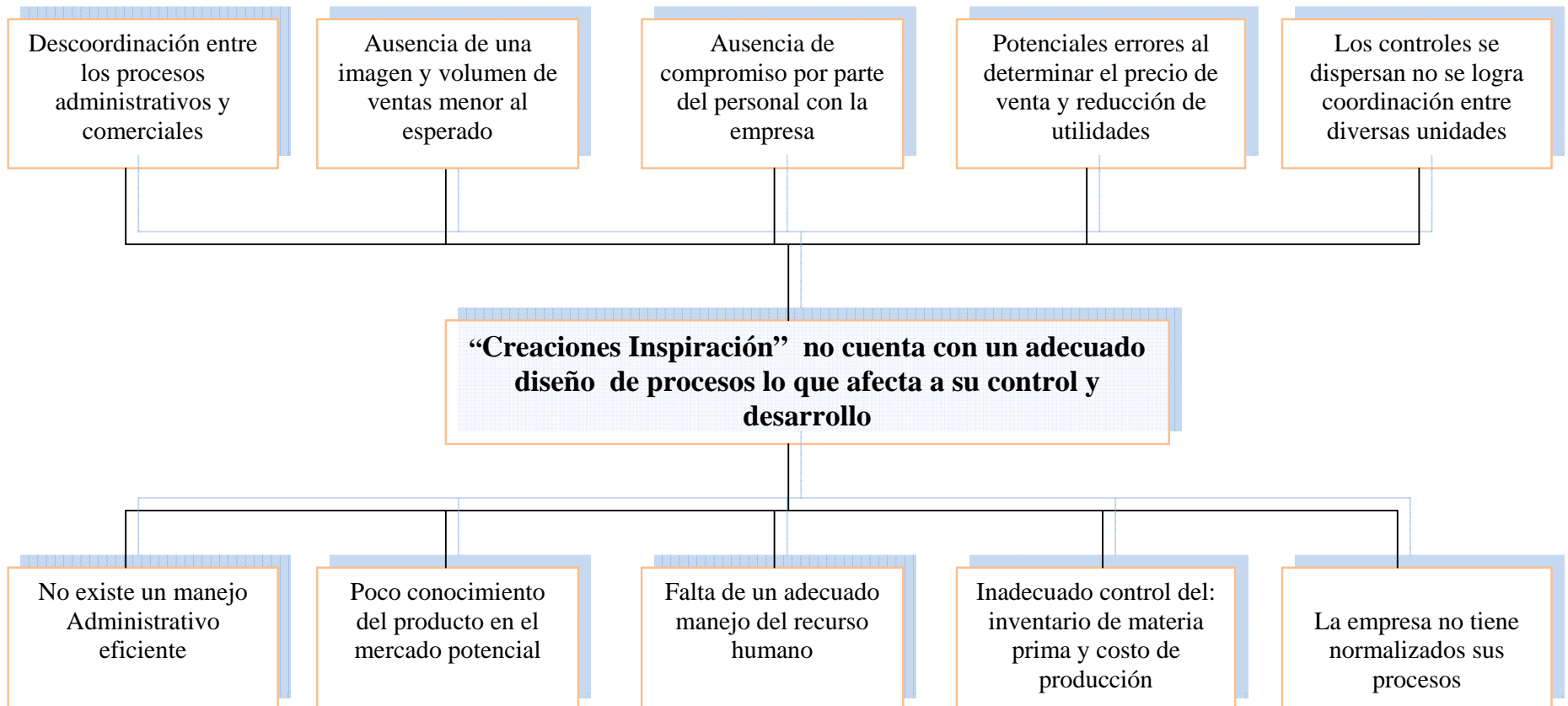
1.2.2 Independientes

Las organizaciones más avanzadas presentaran en las próximas décadas una forma muy diferente de gestionar la empresa que en la actualidad. El trabajo se realizara en equipos de alto rendimiento, apoyados por Líderes. Los niveles jerárquicos serán muy pocos y su tendencia será a ir disminuyendo.

En la nueva organización, la reestructuración no será un suceso fortuito que se produce por una sucesión en la gerencia o la necesidad de corregir alguna incompetencia interesada, sino que será constante, con equipos que desaparezcan y que se crean para dar respuesta con eficiencia a los nuevos retos.

1.3 Análisis crítico

ÁRBOL DE PROBLEMAS



El árbol de problemas expuesto involucra las causas más predominantes que se relacionan con el modelamiento y diseño de procesos, en los cuales se analizan las áreas administrativas, de producción y ventas: haciendo un análisis sistemático de las consecuencias o efectos en los que se incurren al no tener un adecuado modelamiento de los procesos e identificando los procesos críticos de la empresa que se pueden o deben mejorar con el fin de optimizar recursos y minimizar costos.

1.3.1 Formulación del problema

Las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado. Los modelos de excelencia son instrumentos prácticos que ayudan a las organizaciones a establecerlos, midiendo en que punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia.

Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adaptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.

Con estos antecedentes se plantea el siguiente problema:

¿Cómo afecta la ausencia de un diseño y modelamiento de los procesos en el control y desarrollo en la empresa “Creaciones Inspiración” de la ciudad de Ambato?

1.3.2 Delimitación del problema

Las estructuras de las organizaciones deben cambiar de tal forma que éstas se conviertan en organizaciones del conocimiento, donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Arie de Geus, jefe de planificación de Royal Dutch Shell, ha declarado: “La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”.

Si consideramos actualmente las nuevas condiciones de los mercados, ya no es posible depender de las ordenes impartidas por el gerente, las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices, nunca una organización empieza siendo extraordinaria, debemos aprender a generar resultados extraordinarios.

1.3.3 Delimitación del contenido

Campo: administrativo

Área: productiva y comercial

Aspecto: diseño de procesos.

1.3.4 Delimitación espacial

La presente investigación se desarrollara en la ciudad de Ambato en el sector de la Parroquia de Martínez que es donde se encuentra ubicada las instalaciones de la empresa, así como en la ciudad de Quito que es de donde proceden la mayor parte de los clientes de la empresa.

1.3.5 Delimitación temporal

El proceso de desarrollo investigativo se realizara desde el 15 de Diciembre del 2007 hasta el 30 de Septiembre del 2008.

1.3.6 Delimitación demográfica

Se involucra al personal de planta, funcionarios, proveedores y administradores de Creaciones Inspiración y a los clientes y usuarios del producto fabricado por la empresa.

1.4 Justificación

Entre las principales razones que condujeron a la presente propuesta tenemos la necesidad de cambio, ya que su actual manejo ha dificultado la evolución y expansión. La creciente demanda requiere de un adecuado proceso administrativo que permita generar crecimiento de su capacidad productiva y competitividad. De esta manera al diseñar procesos para cada una de las actividades, tanto administrativos como de producción y comercialización, podremos optimizar y mejorar cada uno de sus recursos, generar control, desarrollo profesional, y un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente, y a su vez lograr la expansión de la empresa, accediendo a nuestro mercado objetivo y potencial de forma eficiente.

Al estar el sector donde se ubica la empresa, caracterizado por la fabricación de calzado; la justificación social se direcciona a que, es importante el factor de ejemplo o modelo que se brindara, para difundir estos esquemas de trabajo tecnificado, orientados a mejorar la calidad, e incluso en lo mediato a involucrarse en procesos de certificación con la norma ISO 9001:2000. Contribuyendo al desarrollo social del sector manufacturero, aportando de esta forma al entorno empresarial y social

Consecuentemente la empresa al generar su expansión, fomenta además el desarrollo del sector y la calidad de vida de sus habitantes, ya que aproximadamente el 45% de la población aledaña a la empresa tiene como

oficio la fabricación de calzado, por lo que se convierte en un fuente importante de empleo estable, desarrollando de esta forma el sistema económico y fortaleciendo la imagen de la empresa como un sistema productivo en el país.

El estudio de la presente investigación es factible por que se cuenta con la aprobación de los directivos de la empresa, así como por el acceso a la información que brinda la Asociación Luz del Obrero de la Federación de Artesanos de Tungurahua; así como el deseo de mejorar su productividad y tener una mayor participación en el sector del calzado.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Diagnostico y diseño de procesos en la empresa “Creaciones Inspiración” para mejorar el control y el desarrollo organizacional

1.5.2 Específicos

Análisis situación actual de la empresa

Identificación y diseño de procesos

Establecer documentación de base para documentar los procesos

Definir los controles de producción y costos

Definir el esquema de administración

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

No existe una investigación similar a la expuesta, realizada con anterioridad, en Creaciones Inspiración, por lo cual los resultados obtenidos y sus sugerencias serán de suma importancia y beneficio para la empresa. Pudiendo considerar que serán el inicio de un proceso de innovación y mejoramiento organizacional.

2.2. Fundamentación

2.2.1. Fundamentación filosófica

La investigación que se realizará se fundamenta en los principios de la dialéctica que se caracteriza porque trabaja sobre hechos y fenómenos de la realidad objetiva y por tanto susceptible de ser medible, cuantificable y demostrable evitando de esta manera, llegar a la subjetividad o al idealismo.

2.2.2. Fundamentación legal

Creaciones Inspiración desde sus inicios hasta la actualidad se rige por las siguientes leyes:

Código de Trabajo

Ley de Seguridad Social

Ley de Régimen Tributario Interno

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

ISO 9001-2000

2.2.3. Fundamentación conceptual

En la última década, la gestión por procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad y/o calidad total. El enfoque basado en procesos consiste en la Identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante el vínculo causa-efecto o proveedor – cliente, aplicable tanto en el ámbito interno como externo. El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).



Ilustración 1: Digrama de organización

Según HARRINGTON, James. Pp. 17 dice: Puntos clave centrarse en los procesos en la empresa?. El centrarse en el mejoramiento de procesos en la empresa le es de utilidad a la organización en varias formas:

- Le permite a la organización centrarse en el cliente
- Aumenta la capacidad de la empresa de competir mejorando el uso los recursos disponibles
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas
- Mantiene la organización centrada en el proceso
- Previene posibles errores
- Le suministra a la organización una medida de sus costos de la mala calidad (desperdicio)
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo

Factores críticos o claves de éxito

Identificar y fortalecer los “Factores Críticos o Claves del Éxito” (FCE), es asignar los recursos y concentrar los esfuerzos en aquellas áreas (siempre son pocas) que son críticas para ganar dinero en un negocio.

Para determinar cuáles son sus (FCE) respóndase: “¿Cuál es el secreto para triunfar en esta industria?”

Los factores críticos de éxito, dependen de:


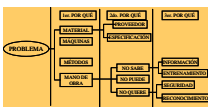

- Tipo de industria en la cual una organización ha decidido competir.
- Modelo estratégico operativo, que define la proposición de VALOR de una organización.

Es decir, los F.C. E., son los distintos lineamientos que permiten y hacen que un Producto – Servicio se venda. Y son función de:

- ✚ Infraestructura.
- ✚ Recurso humano.
- ✚ Materia prima – proveedores
- ✚ Publicidad.
- ✚ Canales de distribución.
- ✚ Programación y planificación de las operaciones
- ✚ Ubicación geográfica

Herramientas para identificar los factores clave de éxito

- Consideramos las referencias determinadas por GONZALEZ, Diego. Memorias de seminario de gestión de procesos 2008.

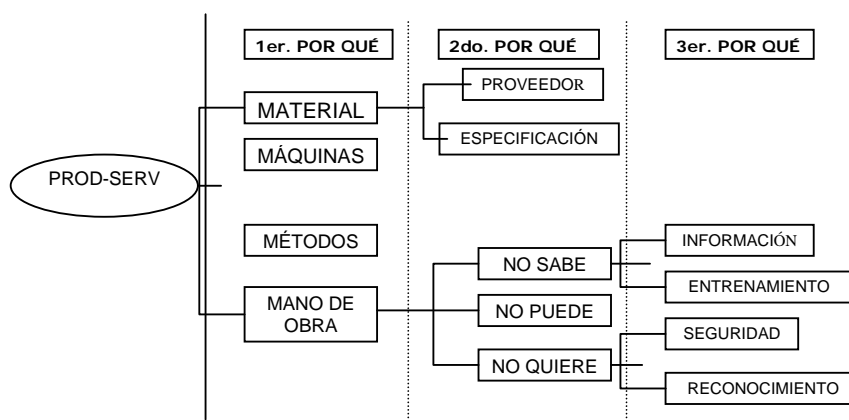
Herramienta	Forma	Qué es	Para qué sirve
Brainstorming (Tormenta de ideas)		Método que genera un mayor número de ideas	Para identificar que debe ser objeto de Benchmarking
Método de los tres PORQUÉ		Diagrama que identifica la razón de mejora de un determinado proceso, área, etc.	Para identificar las razones y las causas de un determinado problema.
Árbol de problemas		Diagrama que permite identificar problemas existentes a manera de causa efecto	Determinar si los problemas han sido resueltos al final del periodo

El “Brainstorming” ó Tormenta de Ideas

- No se permite evaluar o criticar de ninguna manera las ideas que se generan.
- Formular la mayor cantidad de ideas, sin importar cuán raras, locas ó imposibles parezcan en ese momento. Todos deben tener claro que pueden desatar su creatividad.
- La participación debe ser equitativa. Es preferible que las intervenciones no se den por turnos, sino el momento que aparece una idea. El moderador debe cuidar el equilibrio de las aportaciones. Tomar notas claras y exactas.

Método de los 3 porqués

Herramienta de tipo lógico para toma de decisiones



Para que sirven

Para identificar los inductores de éxito en un tipo de negocio según la estrategia o modelo competitivo de competencia en el mercado.

Para conocer y analizar todos los factores relevantes que influyen en las operaciones internas y externas para el diseño, desarrollo, control y distribución de un producto o servicio.

Para refundar una organización, en base a una metodología de administración por procesos y enrumbar a ésta, hacia una implementación estratégica de sistemas de gestión de mejoramiento, estandarización, y enfoque al cliente.

Árbol de Problemas

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al formulador o equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el

diseño, efectuar un monitoreo de los “supuestos” del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos (o no) como resultado del proyecto.

Como se elabora el ÁRBOL DE PROBLEMAS:

PASO 1: Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.

PASO 2: Formular en pocas palabras el problema central.

PASO 3: Anotar las causas del problema central.

PASO 4: Anotar los efectos provocados por el problema central.

PASO 5: Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de un árbol de problemas.

PASO 6: Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS PUNTOS CLAVE:

Un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo

Falta de repuestos: Incorrecto

Equipo no funciona: Correcto

Árbol de Problemas

Identificar problemas existentes (no los posibles, ficticios o futuros)

Formular el problema como un estado negativo

Escribir un solo problema por tarjeta

Procesos

Consideramos las referencias determinadas por GONZALEZ, Diego.

Memorias de seminario de gestión de procesos 2008.

El modelo basado en procesos

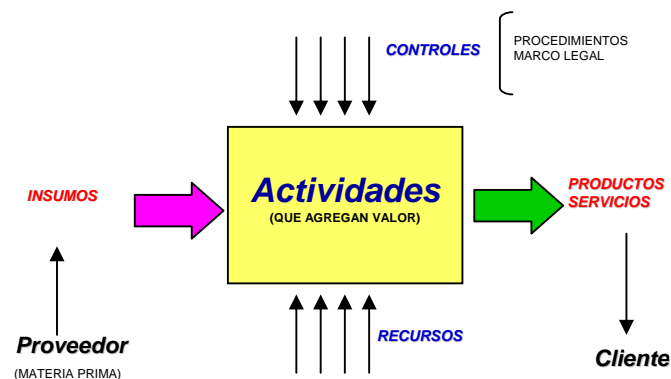


Ilustración 2: Modelo de procesos

Concepto de proceso

Un Proceso es un conjunto de **Actividades** realizadas en forma secuencial, que permite generar un producto o servicio.

Las actividades que forman parte de un proceso, transforman los insumos (**Entradas**), en productos o servicios (**Salidas** del proceso), por medio del uso de los **Recursos**, y tomando en cuenta ciertos **Controles** de verificación de requisitos; agregándoles valor.



Ilustración 3: Ejemplo de actividades

Los procesos utilizan los recursos de la organización para lograr ciertos objetivos o alcanzar resultados.

Definición de un proceso según la Norma ISO

La Norma ISO 9001:2000, especifica en su apartado 4.1^a) que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el apartado 4.1b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y en el apartado

7.1 se matiza: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”.

Un proceso deber ser nombrado con una frase verbal activa, que describa brevemente las actividades que representa. Estos nombres deben tener en cuenta todo el trabajo que se realiza desde el principio hasta el fin.

El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere asimismo a la gestión por procesos en su enunciado: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.

Uno de los 9 módulos del Modelo EFQM está dedicado a la gestión de los procesos. Sus criterios son:

Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito de la Organización

Cómo gestiona la organización sistemáticamente sus procesos

Cómo se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora

Cómo se mejoran los procesos mediante la innovación y la creatividad

Cómo se evalúan las mejoras

Clasificación de los Procesos:

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal... Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos. Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: estratégicos, clave, de apoyo.

Procesos Estratégicos:

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores, los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado

estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

Procesos Clave:

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

Procesos de Apoyo:

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

Dentro de los factores relevantes de la investigación están en definir claramente cuáles serán los procesos estratégicos, clave y de apoyo de tal

forma que estos permitan a la empresa Creaciones Inspiración generar un adecuado control y a su vez mejorar la calidad del producto.

Control de la Documentación

Auditorías Internas

No conformidades, correcciones y acciones correctivas

Gestión de productos no conformes

Gestión de equipos de inspección, medición y ensayo, Etc.

Composición del proceso

Son independientes de la localidad o personas que lo ejecutan. Son sinónimos de actividades.

Son descompuestos en una jerarquía, donde los componentes del proceso están constituidos por otros elementos.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder para conseguir un resultado. Un proceso define “qué” se hace, y un procedimiento, “cómo” hacerlo.

Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).

Característica de un proceso

Tiene una misión o propósito claro.

Los procesos contienen entradas y salidas; además se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto o servicio final.

Una actividad es una acción que tiene lugar dentro de un proceso.

Las actividades de un proceso deben ser susceptibles en descomponerse en operaciones o tareas, pueden ser controladas mediante la aplicación de una metodología de gestión (tiempo, recursos, costos, etc.).

Existe una persona asignada como responsable del proceso.

Jerarquía del proceso

Los procesos tienen una jerarquía basada en etapas o pasos:

Macro-procesos

Procesos

Sub-procesos

Actividades, y Tareas

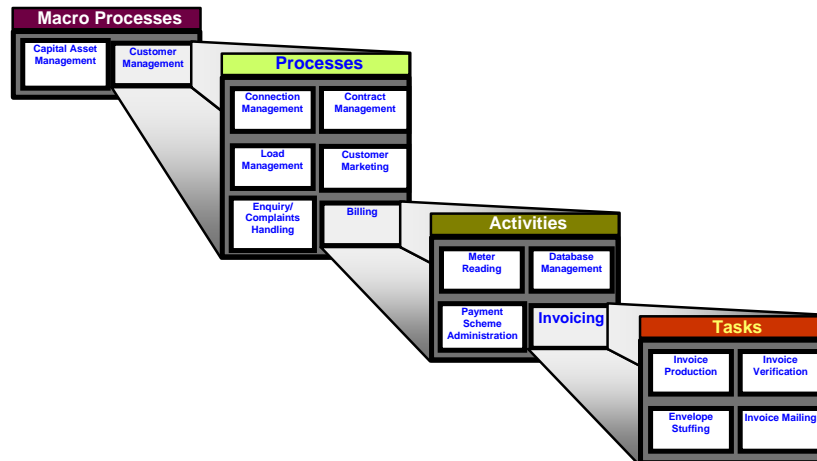


Ilustración 4: Jerarquía del proceso

Procesos vs. estructura funcional

DEPARTAMENTAL

¿Quién causó el problema?
 Barreras entre departamentos
 Individualismo
 Compromiso con metas departamentales
 Orientación interna

PROCESOS

¿Qué causó el problema?
 Integración
 Trabajo en equipo
 Compromiso con metas de la empresa
 Orientación hacia el cliente.

Los procesos representan como una compañía crea y entrega valor a sus clientes, constituyen su trabajo real.

El pensamiento de procesos es diferente: multi-funcional y orientado a productos y con enfoque al cliente.

Una perspectiva de procesos es esencial para incrementar la productividad, la calidad, flexibilidad y velocidad. El corazón de administrar un negocio es administrar sus procesos

Visión centrada en la Compañía

Jerarquía organizacional
 Productos / servicios
 Producción masiva
 Bienes durables
 Control de Calidad

Visión centrada en el Cliente

Jerarquía de valor del cliente
 Paquete de valor para cliente
 Customización masiva
 Relaciones duraderas
 Innovación de procesos

Es importante el desarrollo de conceptos y componentes de un proceso por cuanto será utilizado como respaldo teórico para poder cumplir con el objetivo general y con los objetivos específicos del presente proyecto.

Definición de un modelo

Es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa

Representación simbólica de un sistema, proceso, unidad u organización.

Técnica estructurada para analizar y diseñar procesos productivos.

Un diagrama de procesos (flujo de trabajo) y su documentación clave (reglas y procedimientos).

Un medio para identificar los procesos ejecutados por una unidad y las relaciones con otros procesos.

Un medio para identificar gráficamente la interacción entre actividades, datos y sistemas manuales o computacionales.

Técnicas de modelamiento

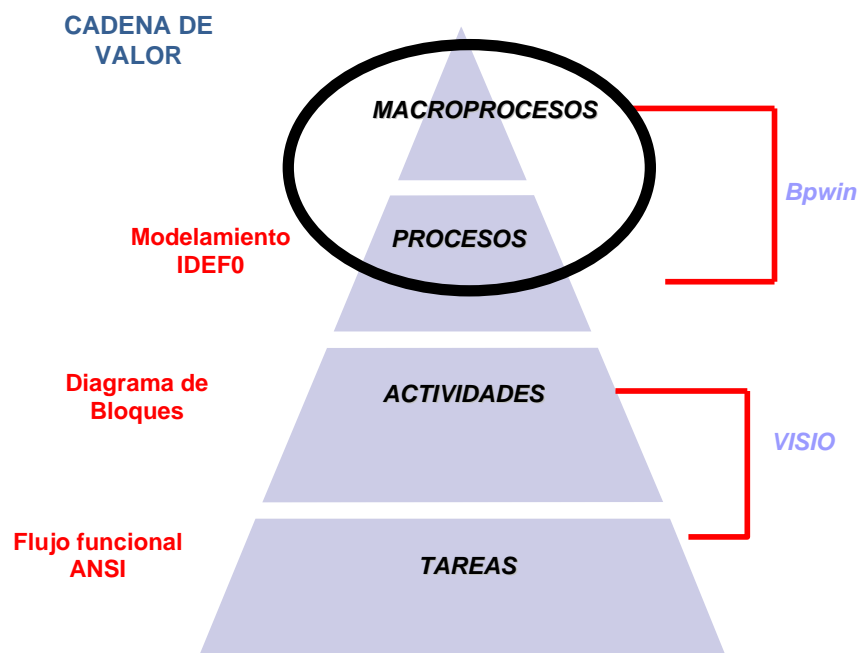


Ilustración 5: Técnicas de modelamiento

Diagramas de flujo

Diagrama de flujo o diagramación lógica, es una herramienta para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos y áreas funcionales de una empresa.

Tipos

Diagrama de bloque.- Proporciona una visión rápida de un proceso.

Diagrama de flujo ANSI (Instituto nacional estadounidense de estandarización). Que analizan las interrelaciones detalladas de un proceso.

Diagrama de flujo funcional.- Muestran el flujo del proceso entre organizaciones y áreas.

Diagrama de flujo geofísicos.- Muestran el flujo del proceso entre locaciones.

Diagrama de flujo de bloques

Según HARRINGTON, James. Pp. 97 dice: "Proporciona una visión rápida, no compleja del proceso. Utilícelos para simplificar los procesos prolongados y complejos o para documentar tareas individuales. Coloque una frase descriptiva corta dentro de c/rectángulo (nombres de la actividad) para describir la actividad/actividades que se realizan".

Cada rectángulo puede ampliarse y formar un diagrama a partir del cual puede desarrollarse otro diagrama.

El rótulo descriptivo de cada actividad empieza con un verbo.

Se usan en primer lugar para documentar la magnitud del proceso, y no proporciona un análisis detallado.

Diagrama de flujo (simbología ANSI)

Según HARRINGTON, James. Pp. 110. “Proporciona una comprensión detallada del proceso, se utiliza para ampliar las actividades dentro de c/bloque al nivel de detalle deseado.

La diagramación de flujo detallada solo se hace cuando el proceso se acerca a la calidad de categoría mundial, para tener la seguridad de que los mejoramientos no se pierdan con el tiempo”.

Símbolos estándares para el diagrama de flujo

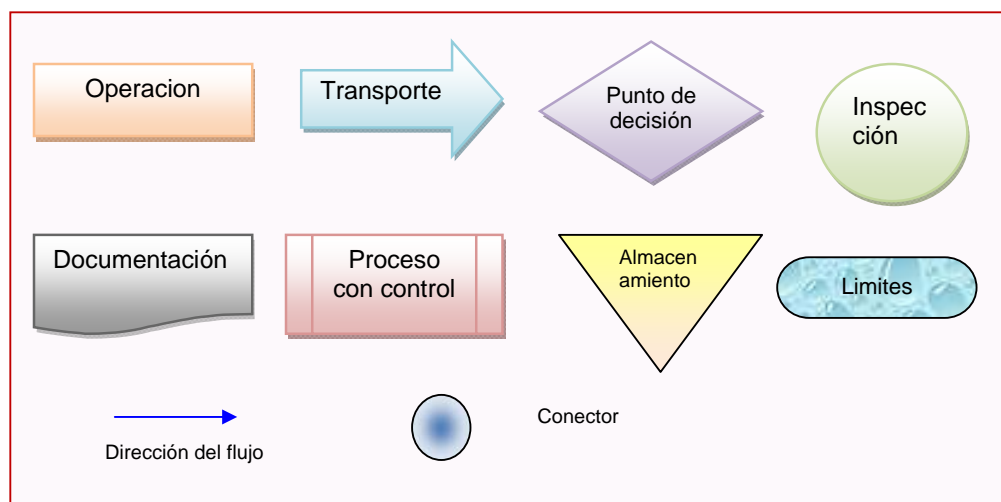


Ilustración 6: Símbolos de diagramas de flujo

Diagrama de flujo funcional

Muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser valiosa cuando el tiempo del ciclo constituye un problema. Puede usar los símbolos de los diagramas de flujo.

Identifica cómo los departamentos funcionales, verticalmente, afectan un proceso que fluye horizontalmente.

Diagrama de flujo geográfico

Analiza el flujo físico de las actividades; ayuda a minimizar el desperdicio de tiempo mientras la producción resultante del trabajo y/o recursos se desplazan entre actividades.

Es una herramienta útil para evaluar el plan del departamento y su flujo de documentos, para analizar el flujo de productos, identificando excesos de desplazamiento y demoras de almacenamiento; para analizar patrones de tráfico en áreas congestionadas.

Enfoque basado en procesos “ISO 9001:2000”

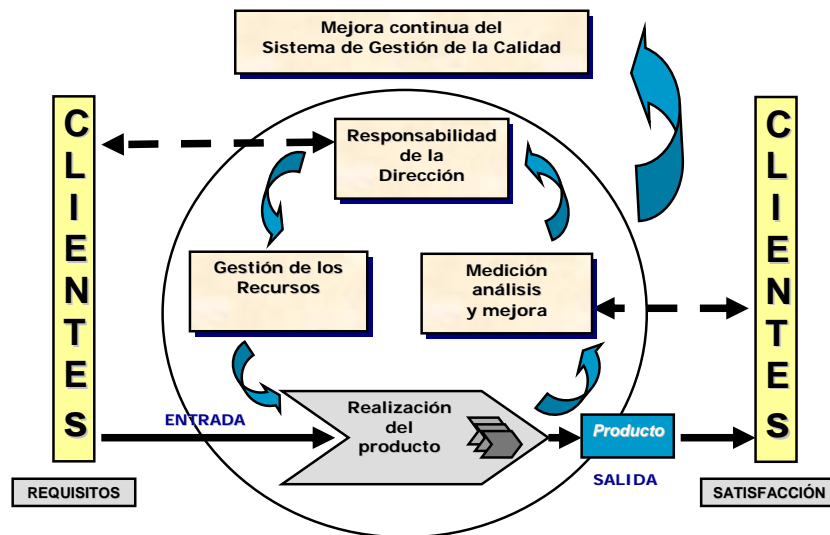


Ilustración 7: Modelo basado en procesos ISO 9901-2000

Según las ISO 9001-2000 manifiesta que: “Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. También mejora la gestión de las interfaces del proceso”.

Implementación del enfoque basado en procesos

Según la guía Enfoque Basado en Procesos manifiesta que: “La siguiente metodología de implementación puede aplicarse a cualquier tipo de proceso. La secuencia de pasos es sólo un método y no pretende ser prescriptiva. Algunos pasos pueden llevarse a cabo simultáneamente.

Defina el propósito de la organización.- la organización debería identificar sus clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas para definir los resultados previstos por la organización.

Defina las políticas y objetivos de la organización.- basándose en el análisis de los requisitos, necesidades y expectativas, establezca las políticas y objetivos de la organización.

Determine los procesos en la organización.- Identifique todos los procesos que son necesarios para producir los resultados previstos.

Determine la secuencia de los procesos.- Determine cómo es el flujo de los procesos en su secuencia e interacción.

Defina los dueños del proceso.- Asigne la responsabilidad y autoridad para cada proceso.

Defina la documentación del proceso.- Determine los procesos que se van a documentar y la forma de llevarlo a cabo”.

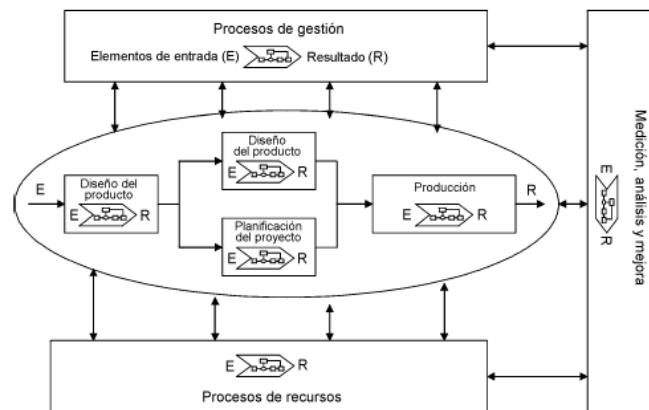


Ilustración 8: Secuencia de procesos

Al interior de esta norma existe un modelo conceptual, que es importante entender. La norma se refiere a éste como un “modelo de sistema de gestión de la calidad basado en procesos” puesto que resalta los procesos principales que hacen parte integral de esta norma. Es probable que estos procesos ya existan en la organización, aunque puede que no se hayan visto antes de manera particular. Este modelo adopta el concepto de que la calidad empieza y termina en el cliente.

El modelo vincula los elementos de aseguramiento de la calidad con mejora continua y gestión de la calidad total (Ciclo de Deming)

Medición, análisis y mejora

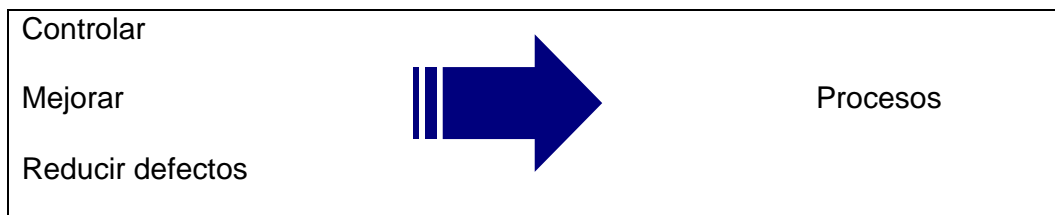
Consideramos las referencias determinadas por GONZALEZ, Diego. Memorias de seminario de gestión de procesos 2008.

Se debería definir el método para implementar acciones correctivas, con el fin de eliminar la causa raíz de los problemas (ejemplos de problemas incluyen errores, defectos, falta de controles del proceso adecuados). Implemente la acción correctiva y verifique su eficacia.

La falta de medición es un obstáculo para el mejoramiento, ya que lo que no se mide, no se controla y peor aún se mejora.

Siempre los sistemas deben tener una medición simple pero permanente. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información, que parten de una definición operativa.

El requisito para poder realizar una medición es un clima organizacional sano. Como gráficamente lo podemos observar



Es preciso conocer la naturaleza de los datos y asegurarse que se recopilan los adecuados, estos deben tener las siguientes cualidades:

Pertinencia: Las mediciones deben ser tomadas en cuenta en la toma de decisiones.

Precisión: Es el grado en que la medida obtenida refleja la magnitud del hecho que queremos analizar

Oportunidad: La medición es información oportuna para el conocimiento de los procesos, que permita tomar decisiones adecuadas, sea para prevenir, corregir o diseñar.

Confiabilidad: La medición debe ser repetitiva de tal manera que nos permita tener confiabilidad en la información.

Economía: Debe haber proporcionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios de la decisión que soportamos (medición hecha por el mismo dueño del proceso)

Complejidades

Las complejidades, son los diferentes agentes que permiten que una o varias actividades (agregan valor) que forman parte de un proceso, se puedan ejecutar conforme los propósitos para los cuales fueron creadas.

Para que sirven las complejidades

Como metodología para definir indicadores de gestión en función de las actividades que agregan valor a un proceso.

Para establecer las relaciones causa – efecto entre las actividades que en una organización existe y el impacto que éstas influyen en el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos están controlados por los indicadores de gestión que miden la estrategia organizacional. El desarrollo del presente marco teórico nos ayuda a cumplir con uno de los objetivos específicos que se relaciona con los controles de producción y costos

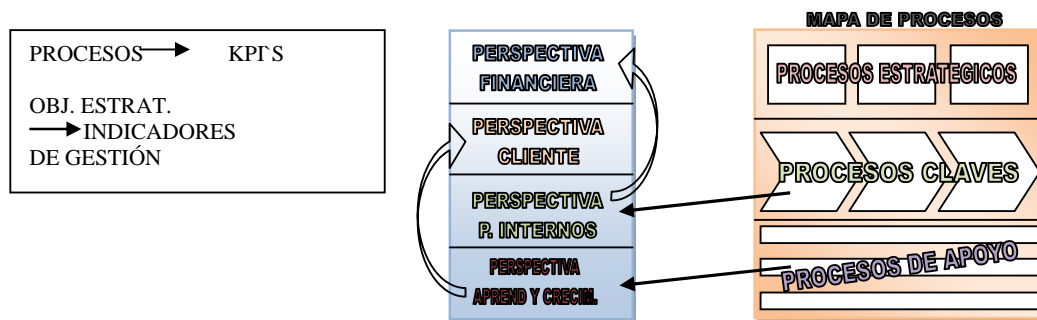


Ilustración 9: Ejemplo de complejidades

Qué son los KPI's?

KPI son las siglas para Key Performance Indicator (Indicador clave de desempeño). Puede ser utilizada para definir y medir objetivos de negocio.

Los KPI's son indicadores del proceso.

A la estrategia se mide por los objetivos estratégicos, y a los objetivos estratégicos se los mide a través de los indicadores de gestión.

Los KPI's podrían convertirse en indicadores de gestión cuando estos están ligados de alguna forma a los objetivos estratégicos, juntándose estos dos para lograr la estrategia organizacional.

La metodología para sacar KPI's debe enfocarse al análisis de las oportunidades que agregan valor. Un KPI se vuelve un indicador de gestión cuando este KPI aporta a la estrategia organizacional y además es causa efecto con los objetivos organizacionales.

Metodología.- Explotar cualquier proceso, 1) hacer un listado de actividades que agregan valor, 2) en cada actividad cuestionarse que hace compleja la ejecución de esta actividad, a esto se le llama **sacar las complejidades**, y el mix de estas complejidades forma el KPI, por ejemplo; si RRHH mide el desempeño conocemos su productividad (productividad = lo que sale vs. los recursos empleados) de esta relación obtenemos una salida y una entrada que en algún momento estas fueron complejidades.

Existe una relación con el proceso de la manufactura, cuyo objetivo estratégico es cumplir el número de unidades producidas, siendo importante medir el desempeño porque el individuo producirá en su máquina una cierta cantidad en unidades, entonces se identifica la complejidad que será el número de unidades producidas, otro factor de complejidad en la

manufactura será los costos, los KPI's se relacionan entre sí empleando algún tipo de fórmula para formar unos indicadores que midan el pulso del proceso.

Para llegar a este punto de haber listado este detalle de KPI's, debemos analizar bien los subprocesos que agregan valor dentro del macro proceso y cuestionarse que hace compleja la ejecución de la actividades. Al tener un listado de N complejidades podemos sacar indicadores KPI's.

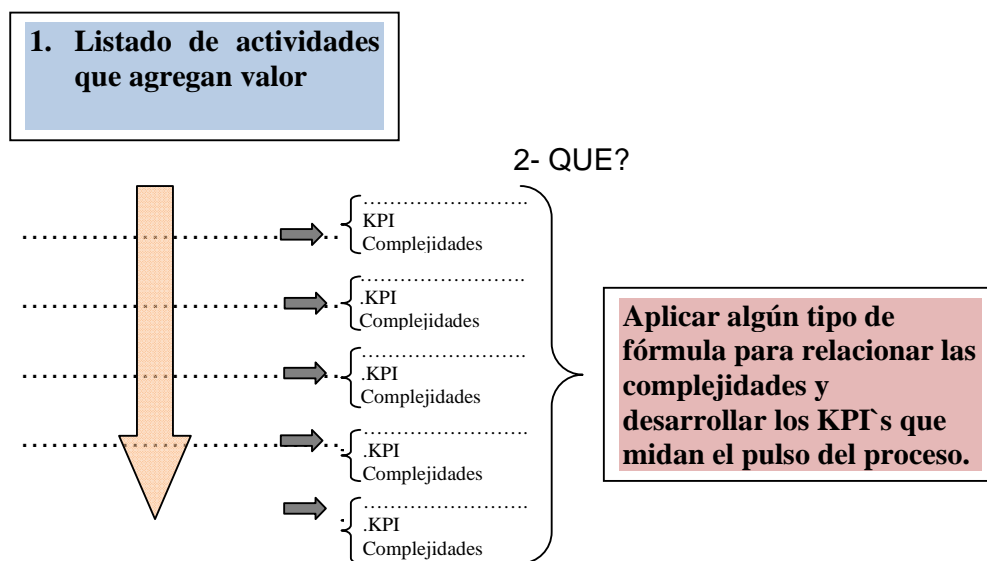


Ilustración 10: Desarrollo de KPI

Nota: Cuando los KPI's son de distintas unidades de medida y no se las puedes relacionar entre sí como por ejemplo productividad, eficiencia, costos, desempeño, consumo, rotación, calidad, etc. Existe el famosa SCORE que hace que se pueda comparar las mediciones de cualquier indicador sin unidades y por eso se llama BALANCE SCORE CARD que es

un tablero de indicadores balanceados en las cuatro perspectivas que miden los objetivos estratégicos de la organización.

Indicadores de calidad

Los indicadores de gestión nos permiten analizar cuan bien se está administrando la empresa, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (eficacia), errores (calidad).

Los indicadores no deben limitarse a los productos que ofrece la organización. La reputación ante el cliente se basa en el contacto que éste tiene con cualquier cosa relacionada con la organización.

Características de un indicador



Ilustración 11: Características de un indicador

Lo que debe tener un indicador

- Nombre, unidad de medida y definición
- El objetivo (¿para qué sirve?)
- Rango: Niveles de referencia

- La responsabilidad
- Cálculo, tendencia y puntos de lectura
- La periodicidad
- El sistema de procesamiento y toma de decisiones
- Mantener un registro de su estado y seguimiento
- Su mejoramiento continuo

REPORTE DE MEJORA CONTÍNUA (RMC) DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

GENERALIDADES.-

Las Acciones Correctivas (ACC) y las Acciones Preventivas (ACP) tienen tres estados de seguimiento:

- Reporte de No Conformidad. (No Conformidad = NC)
- Análisis de Pertinencia. (No Pertinentes = NP); y/o que se le da seguimiento en otra ACC
- ACC/ACP Cerrada. (Cerradas por Gestión = OFF)

FACTORES.-

- #TTL ACP.- Número Total de Acciones Preventivas

- #ACP NP.- Acciones Preventivas No Pertinentes.

- #ACP OFF.- Número de Acciones Preventivas Cerradas

- #ACPr.- Número de Acciones Preventivas Reales

PROCESO	OBJETIVO	No.	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO DEL INDICADOR	QUIEN DEFINE EL INDICADOR	UBICACIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	RANGO REFERENCIA	TENDENCIA META
MEJORAMIENTO CONTINUO	Mostrar la Prevención del Sistema de Gestión de la Calidad vs. Las fallas de control representadas por ACC. (Convalidación)	1	Mantenimiento Preventivo del S.G.C.	$\frac{\#ACP\ OFF}{(\#ACC\ videntes + \#ACPr)}$	DESARROLLO EMPRESARIAL	RMC	Mensual	0 < indicador < 100% Incremento	↗ 100%
	Mostrar la Eficacia de la Gestión de Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad	2	Eficiencia en ACCIONES CORRECTIVAS	$\frac{\#ACC\ OFF}{\#ACCr}$	GESTIÓN DE CALIDAD	RMC	Mensual	0 < indicador < 100% Incremento	↗ 100%
		3	Gestión de Mejora (PREVENCIÓN)	$\frac{\#ACP\ OFF}{\#ACPr}$	DESARROLLO EMPRESARIAL	RMC	Mensual	0 < indicador < 4 Incremento	↗ 100%

REPORTE DE MEJORA CONTINUA

El Reporte de Mejora Continua representa el estado de mejora del Sistema de Gestión de la Calidad a través del cierre de las No Conformidades tratadas por medio de las Acciones Correctivas. Además muestra el Mantenimiento del S.G.C. por medio del seguimiento y cierre de las Acciones Preventivas.

- El indicador de Mantenimiento Preventivo tenderá a subir, mientras más Acciones Preventivas se cierren, y menos Acciones Correctivas se manejen. "APORTANDO LA PREVENCIÓN DEL S.G.C."
- El indicador de Eficiencia en Acciones Correctivas tenderá a subir, mientras las Acciones Correctivas manejadas se vayan cerrando. "ELIMINANDO LAS CAUSAS DE LAS NO CONFORMIDADES DETECTADAS EN EL PROCESO DE AUDITORÍA."
- El indicador de Gestión de Mejora (prevención) tenderá a subir, mientras las Acciones Preventivas manejadas se vayan cerrando. "ELIMINANDO LAS CAUSAS DE LAS POTENCIALES NO CONFORMIDADES DETECTADAS PARA LA MEJORA DEL S.G.C."

DOCUMENTO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	MEDICIÓN	TENDENCIA META	COMPORTAMIENTO MENSUAL				
					DICIEMBRE (CERTIFIQ)	DICIEMBRE (FINAL)	ENERO (FINAL)	TENDENCIA DEL MES	VALOR ACTUAL
REPORTE DE MEJORA CONTINUA	Muestra la Prevención del Sistema de Gestión de la Calidad vs. Las fallas de control representadas por Acciones Correctivas	Mantenimiento Preventivo del S.G.C.	Mensual	↗ 100%	0,00%	0,00%	1,47%	↗	2,58%
	Muestra la Eficacia de la Gestión de Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad	Eficiencia en ACCIONES CORRECTIVAS	Mensual	↗ 100%	6,45%	6,06%	15,15%	↗	27,27%
		Gestión de Mejora (PREVENCIÓN)	Mensual	↗ 100%	0,00%	0,00%	8,33%	↗	11,43%

PRÓXIMA ACTUALIZACIÓN 02-marzo-2005

EVOLUCIÓN DE LA MEDIDA →

Ilustración 12: Ejemplo de reporte de sistema de gestión para la calidad

¿Qué miden los indicadores?

Los indicadores deben establecerse para todos los procesos críticos de una organización en función de las complejidades; teniendo en cuenta:

CALIDAD.

PRODUCTIVIDAD.

TIEMPO

Calidad.- se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente, servicios adicionales, momento adecuado.... desde un punto de vista a “la calidad percibida por los clientes”... desde un punto de vista a “la calidad del proceso”. Los mismos que deber cumplir los siguientes requerimientos:

Puntualidad

Exactitud

Rendimiento

Confiabilidad

Durabilidad

Posibilidad de uso del servicio

Cumplimiento con el cliente - Satisfacción del cliente

Cumplimiento de la entrega a tiempo

Diferentes trabajos

Numero de productos con retrasos e incompletos.

Tiempos de tramitación, contenido y forma de la información

Reclamos y quejas por servicios deficientes.

Gestión del Recurso Humano (calidad del proceso)

Infraestructura

Ambiente de trabajo

Educación, formación, habilidades y experiencia

Investigación y desarrollo

Ausentismo y rotación de personal

Debiendo siempre tomar en cuenta que: “La Calidad es Sinónimo de Eficacia”

Productividad.- se define como la relación entre lo que sale de un sistema organizacional y lo que entra a este mismo sistema.

“La Productividad es Sinónimo de Eficiencia”

La productividad es el producto ó servicio, dividido entre el insumo ó materia prima.

Medición Total de la Productividad:

$$P = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} \text{ o } \frac{\text{Bienes y Servicios Producidos}}{\text{Todos los recursos utilizados}}$$

Otros indicadores de productividad:

Tiempo promedio de despacho

Costo unitario de despacho

Costos de mala calidad

Tiempo.- dentro del tiempo como un indicador de calidad tenemos 2 que son:

Tiempo de ciclo del proceso (Tc).- Es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar un proceso. No solo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar una actividad, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo. La reducción del "Tc" libera recursos, reduce costos, y mejora la calidad del output.

Tiempo de procesamiento (Tp).- es el tiempo real, el que históricamente lo hemos medido. Es el tiempo ideal o teórico de ciclo, necesario para desarrollar la siguiente generación de productos o servicios, llegar al mercado. Etc.

Atributos del tiempo para el proceso Operativo

Tiempos de inspección.

Tiempos de transporte

Tiempos de espera, almacenaje

La estructura organizacional

La estructura organizacional representa un conjunto de interrelaciones con sus reglas de conducta. En la literatura se ha reconocido a la estructura organizacional como una forma de conducta, inclusive se argumenta que en algunos casos la dinámica de la estructura ocurre en función a las necesidades de control de la empresa.

La estructura específica a los integrantes de la organización dos funciones muy importantes:

1. La conducta esperada en función al rol
2. La autoridad y la relación de reporte

Así, la estructura define las dimensiones de control al enunciar los grados de centralización, especialización funcional, el grado de integración vertical u horizontal, la amplitud de supervisión o reporte, etc. La estructura es un elemento de naturaleza relativamente estática que cambia principalmente a partir de las respuestas estratégicas de la organización a los estímulos del entorno.

La Cultura organizacional

La cultura organizacional agrega el sistema de valores y creencias; supuestos y los procesos de pensamiento, que caracterizan a los miembros de la organización al sistema de control.

La cultura es una variable, puede diseñarse y desde luego es también el producto de una decisión de la dirección o accionistas.

Es el punto de arranque del sistema central de control.

El desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El desarrollo organizacional también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Para ello hace uso de los avances en la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. Dos metas de los programas de DO son 1) mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y 2) impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos. Los programas de DO son esfuerzos planificados y continuos a largo plazo. Un líder se enfrenta a una situación

indeseable y trata de cambiarla. El líder establece contacto con un profesional del DO, y juntos exploran si el desarrollo organizacional es pertinente para la tarea que tienen entre manos. Si la respuesta es sí, reclutan a otros en la organización para que les ayuden a diseñar y poner en práctica el programa del cambio. Una característica importante del DO es difundir la participación y el interés: incluir en el acto a tantas personas como sea posible. Después se desarrolla un plan o una estrategia general, que incluye una serie de actividades; cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas. El DO mejora la situación en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial.

Una diferencia fundamental entre el desarrollo organizacional y otros programas de mejoramiento de la organización es el papel del consultor en DO y su relación con los clientes. Así pues, el papel de los consultores en DO es estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor.

El DO es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que la organización pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos

tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno. El DO se hizo necesario debido principalmente a que muchos administradores no reconocían que las organizaciones son sistemas que se mantienen unidos por relaciones interpersonales dinámicas.

El objetivo general del DO es cambiar todas las partes de la organización para hacerlas más sensible a los factores humanos, más eficaz y más capaz de aprendizaje organizacional y autorrenovación. *El DO se basa en una orientación a los sistemas, modelos causales y una serie de supuestos básicos.*

Características del DO. En primer lugar tenemos que los programas de DO se basan en valores humanísticos, los cuales son certezas positivas acerca del potencial y deseo de crecimiento de los empleados. Siendo el mejor ambiente para ese crecimiento aquel en que se subraya la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva. Todos estos factores ofrecen una base de valores a los esfuerzos de DO y permiten asegurar que la nueva organización sea sensible a las necesidades humanas.

En los programas de DO se hace uso de uno o más agentes de cambio, cuya función es estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente de cambio actúa como catalizador que activa el cambio en el sistema al tiempo que se mantiene un tanto independiente de él..

El DO enfatiza el proceso de resolución de problemas, capacitando al personal para identificar y resolver sus problemas más importantes. Éstos deben ser problemas reales enfrentados por el personal en ese momento en su trabajo, de forma tal que los temas sean estimulantes y su resolución difícil. El método más común para mejorar las habilidades de resolución de problemas consiste en hacer que los empleados identifiquen problemas del sistema, reúnan datos sobre ellos, emprendan acciones correctivas, evalúen sus progresos y realicen ajustes permanentes. Este proceso cíclico de utilización de investigación para guiar la acción, con lo cual se generan nuevos datos como base de nuevas acciones, se denomina *investigación para la acción*. Al estudiar su proceso de resolución de problemas mediante la investigación para la acción, los empleados aprenden a aprender de sus experiencias, para que en el futuro puedan resolver por sí solos nuevos problemas.

La meta general del desarrollo organizacional es crear organizaciones más eficaces, en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continuos. El DO se describe comúnmente como orientado a contingencias, aplicándose métodos e instrumentos de manera flexible y pragmática, adaptándose a las necesidades de cada organización.

Beneficios del DO. Entre los principales beneficios obtenidos de la aplicación del DO tenemos: cambio en toda la organización, incremento tanto en la motivación, como en la calidad y productividad. Una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento sostenible en el

trabajo en equipo. Mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación, y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

Personas de toda clase de disciplinas y ocupaciones han estado expuestas en las grandes corporaciones a un entrenamiento en DO, dando lugar con ello a un incremento en sus potencialidades humanas y organizativas. Existe una necesidad apremiante de combinar las habilidades del DO con el creciente número de vastas intervenciones estructurales y, además, conceptualizar dichas integraciones e investigar acerca de ellas. Nos referimos en particular a los programas de administración de calidad total (TQM), calidad de vida en el trabajo (CVT) y reingeniería (BPR). El énfasis en los equipos dentro de los programas de TQM y CVT hace que el DO sea una pareja natural en estos esfuerzos. Este es un aspecto no mencionado en el éxito que numerosas empresas han tenido y tienen en la implementación tanto de TQM y Seis Sigma, como de otras técnicas. Generalmente o en la mayoría de los casos sólo se menciona el efecto que la Gestión de Calidad Total o bien la implementación de Seis Sigma, a lo que no se hace referencia es a la aplicación conjunta del DO como forma de superar la resistencia al cambio, lograr una visión de conjunto, mejorar el trabajo en equipo y las negociaciones intergrupales, volver más fluidas las comunicaciones, permitir el cambio de paradigmas, entre muchas otras cuestiones que resultan fundamentales a la hora de mejorar los niveles de calidad y productividad en una empresa. Creer que con sólo implementar el

control estadístico por procesos, enseñar las herramientas de gestión, conformar círculos de calidad, instaurar el sistema de medición y mejora de Seis Sigma, basta para lograr la excelencia y un óptimo nivel en materia de calidad es un grave error, lamentablemente cometido por una gran cantidad de empresas, las cuales sólo atinan a implantar sistemas de medición, fijación de objetivos y cursos de capacitación en mejora continua, dejando de lado al factor primordial que son los seres humanos en sus comportamientos tanto psicológicos, como sociológicos y antropológicos.

Tomar una más clara conciencia de la naturaleza tanto del ser humano individual, como de los grupos es fundamental a la hora de querer modificar paradigmas, gestionar el cambio, implantar la mejora continua como una disciplina de trabajo, modificar comportamientos, motivar y dirigir al personal por nuevas sendas de creatividad y servicio

Como podemos ver una herramienta esencial para alcanzar el desarrollo organizacional es mejorar las condiciones de los trabajadores e involucrarlos en los procesos de cambio, por tal motivo para adoptar un adecuado sistema de calidad se analizara falencias dentro del recurso humano y se implementaran sus sugerencias de cambio.

2.3. Hipótesis

La implementación de sistemas basados en diseño de procesos en la empresa “Creaciones Inspiración” mejorará los controles y el desarrollo en la empresa.

2.4. Identificación de variables

2.4.1 Variable dependiente

Diagnóstico y Diseño de Procesos

2.4.2 Variable independiente

Control y Desarrollo Empresarial

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Modalidad de la Investigación

Para la ejecución de la presente investigación utilizaremos las siguientes modalidades

Investigación de campo: Ya que la recolección de información, análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas métodos utilizados y conclusiones se realizan mediante un seguimiento en Creaciones Inspiración.

Investigación bibliográfica: Por cuanto se requirió del apoyo de libros relacionados con el problema, cuyo propósito fue conocer las contribuciones científicas para una mejor elaboración del Marco Teórico.

3.2. Tipo de Investigación

Para la ejecución del presente proyecto se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

La investigación exploratoria nos permite saber cual es la realidad de la empresa desde el momento que aparece el problema motivo de nuestra

investigación. Ya que a través de esta podemos obtener todos los datos necesarios para llevar a cabo nuestro estudio.

Mediante la investigación descriptiva podemos relacionar el Diagnóstico y Diseño de Procesos con el Control y Desarrollo Empresarial de Creaciones Inspiración.

Se utilizará además la investigación correlacional pues, está orientada a medir el impacto del Diagnóstico y Diseño de Procesos con el Control y Desarrollo Empresarial de Creaciones Inspiración.

3.3. Población y Muestra

En el problema objeto de estudio se identifican las siguientes poblaciones:

Funcionarios y Personal Operativo: Para esta población se tomará en cuenta a los 13 empleados operativos y 3 administrativos de Creaciones Inspiración de la ciudad de Ambato.

En virtud de que la población es reducida se trabajará con toda ella.

3.4. Operacionalización de las variables

TIPO	VARIABLE	FACTOR CRITICO	MEDICION	RANGO
DEPENDIENTE	Diseño de procesos	Tiempos	Monitoreo permanente o aleatorio	Limites de control X , R
		Optimización recursos	Estándares operativos	Limites de control X, R
INDEPENDIENTE	Control y desarrollo de la empresa	Costos Presupuestos	Registros y elaboración de indicadores	Indicadores financieros Indicadores de gestión

3.5. Técnicas e Instrumentos

Para sustentar la investigación se realizó la recolección de información, en forma de encuesta a los funcionarios y personal operativo de Creaciones Inspiración que son consideradas como fuentes primarias, los conceptos e información necesaria para el desarrollo del trabajo se hizo en bibliotecas, internet y monografías referentes al tema de estudio.

3.5.1. Técnicas

La Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella nos hemos apoyado para obtener el mayor número de datos.

La Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. El cual ha sido utilizado para obtener información directa de los involucrados.

3.5.2. Instrumentos

Ficha de trabajo. Tiene relevancia especial en la tarea de investigación. Nos permitió ordenar, clasificar y registrar información teórica sobre el objeto de nuestro estudio.

Citas. La investigación documental implica plasmar el contenido, utilizando el mismo código de las fichas de trabajo. Las referencias hacen más veraz y serio el trabajo realizado; las citas pueden hacerse dentro del texto y anotarse al pie de la página, o bien, al final de la obra o del capítulo, como "notas de texto". Objetivo, reforzar, clasificar, complementar y señalar fuentes de información.

Notas de pie de página. Los objetivos de las notas de pie de página son:

Citar referencias bibliográficas o fuentes de información, ampliar, explicaciones, aclarar o corregir.

3.5.3. Trabajo de Campo

Se refiere a la toma o levantamiento de información directa, en el medio operativo, entre los involucrados en el motivo del estudio o investigación.

3.5.4. Recolección de información

Para sustentar la investigación se realizó la recolección de información, en forma de encuesta a funcionarios y personal operativo de Creaciones Inspiración que son consideradas como fuentes primarias, los conceptos e información necesaria para el desarrollo del trabajo se hizo en bibliotecas, Internet y memorias referentes al tema de estudio.

3.5.5. Procedimiento de Investigación

Ser parte de los establecidos de manera generalizada y comprende:

Planificación

Diseño de formas de acopio de datos

Diseño de cuadros de salida

Encuesta preliminar

Ajustes a la forma de encuesta

Encuesta a los involucrados acorde a lo planificado

3.5.6. Plan de procesamiento de datos

Para el procesamiento de la información se seguirá los siguientes pasos:

Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: Contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

Repetición de la recolección; en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

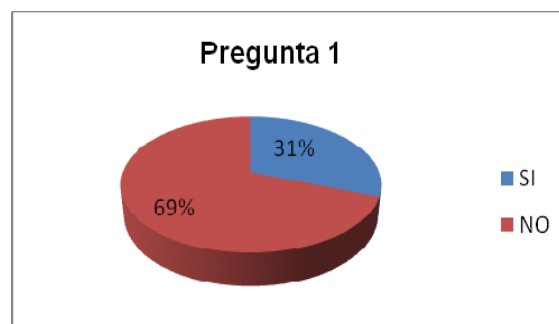
4.1 Resultados obtenidos

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA “CREACIONES INSPIRACIÓN”; PRODUCCIÓN (OBREROS Y SUPERVISIÓN)

1. ¿Se constata la cantidad y calidad de la materia prima antes de ser almacenada y utilizada?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	30,77%
NO	9	69,23%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

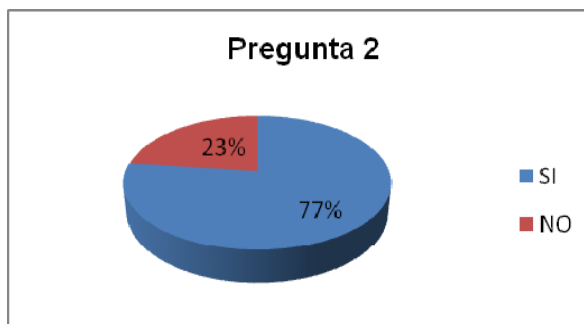
Del total de personas encuestadas aproximadamente el 69% de los empleados opinan que no se constata la calidad de la materia prima antes de su utilización y almacenamiento; por lo que se debería identificar el punto de control y los responsables del proceso, para de esta manera encontrar un equilibrio para que partiendo de la calidad de la materia prima, el proceso productivo tenga el éxito planificado. Esto evitaría pérdidas, tanto de materia prima, insumos y de recursos en general.

El restante 31%, manifiesta que si se controla la materia prima antes de su almacenamiento y posterior utilización, de pronto existen controles que no están documentados o no existe la comunicación necesaria entre unidades de producción o de negocio para que el macro proceso de producción se encuentre suficientemente delineado.

2. ¿La ubicación de sus compañeros de quienes recibe la materia prima para realizar su trabajo es adecuada y no le hacen perder tiempo?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	76,92%
NO	3	23,08%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

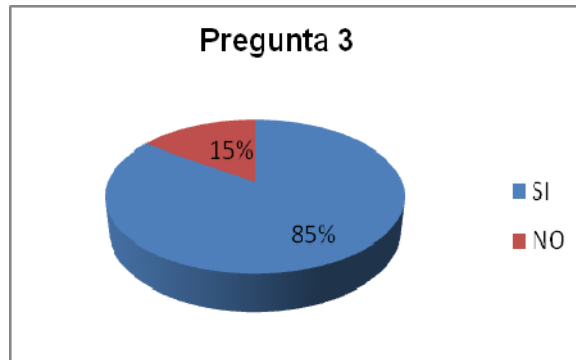
Análisis e Interpretación

Del total de la población encuestada, el 77% de los mismos opinan que la ubicación de sus compañeros es adecuada, habría que analizar de mejor manera la ubicación de los puestos de trabajo, por que se puede dar que la costumbre supere a la realidad, entonces se debería pensar en la eficiencia al momento de dicha operación; para de esta manera poder evaluar el proceso de recepción de materia prima. Además, para optimizar tiempo es necesario tomar en cuenta el criterio del 23% restante, ya que esto puede influir en el costo final del producto.

3. ¿El galpón y la ubicación de la maquinaria es adecuado para trabajar?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	84,62%
NO	2	15,38%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

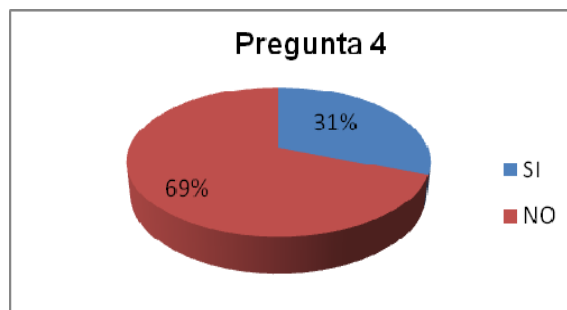
Al igual que la pregunta anterior se puede observar que apenas el 15% de los empleados considera que la maquinaria y la ubicación física de la empresa no brindan las condiciones para trabajar, se señaló anteriormente que la costumbre de trabajar con la ubicación de la maquinaria puede pesar sobre el verdadero ambiente organizacional que debería existir dentro de la empresa.

Se debería tomar en cuenta el criterio de personeros y empleados al momento de responder a una inquietud como la planteada para tomar decisiones al respecto y enfocarse a la misión y a la visión empresarial; por lo que es indispensable y prioritario analizar la posibilidad de mejorar el espacio y la maquinaria.

4. ¿La clasificación y separación de la materia prima para cada proceso es apropiada?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	30,77%
NO	9	69,23%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

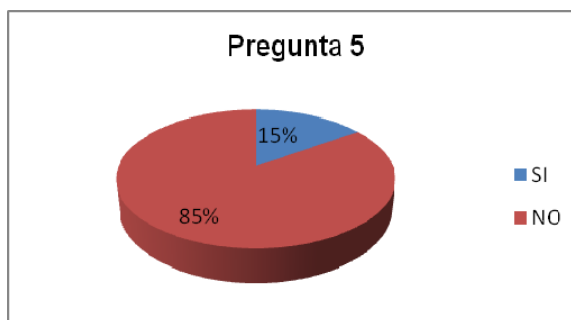
La materia prima representa un factor importante dentro del cambio en la empresa, ya que los empleados en un 69% considera que la separación y clasificación de la materia prima no es la adecuada, se debe identificar entonces el verdadero problema; de esta manera con un control adecuado de la misma, se evitaría retrasos en la producción, baja calidad en el producto, así como influir directamente en el costo; por lo que se debe trabajar en mejorar en cuanto a la materia prima se refiere.

El 31% restante, manifiesta de que la clasificación de la materia prima es la adecuada, hay que analizar las razones para su tipo de respuesta, de las mismas se podrían sacar conclusiones valederas que ayudaría a mejor la clasificación de la materia prima en cada uno de los procesos productivos.

5. ¿El almacenamiento de la materia prima en la bodega es el adecuado?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	15,38%
NO	11	84,62%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

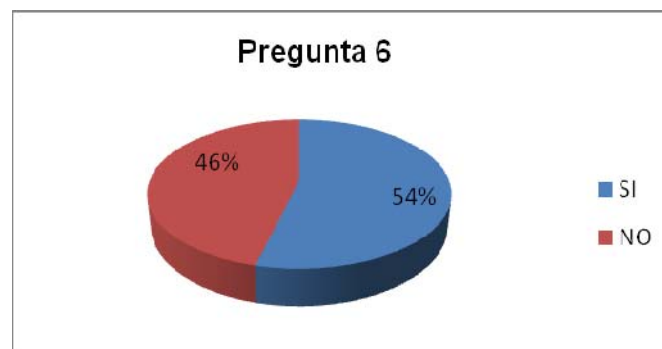
El almacenamiento de la materia prima representa un inconveniente por el espacio físico que existe, pero también se debe tomar en cuenta su manejo para evitar pérdidas. Por ello podemos observar que el 85% de los encuestados responde que no existe un almacenamiento adecuado de la materia prima en la bodega; se debe considerar entonces el criterio de los

mismos, ya que ellos son los que en su diario vivir analizan cada una de las tareas y actividades de los procesos productivo y pueden manifestar su punto de vista, el mismo que se debe considerar como valioso en la toma de decisiones al momento del levantamiento de procesos.

6. ¿Existen actualizaciones periódicas de los inventarios de materia prima (por lo menos una vez por semana)?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	53,85%
NO	6	46,15%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

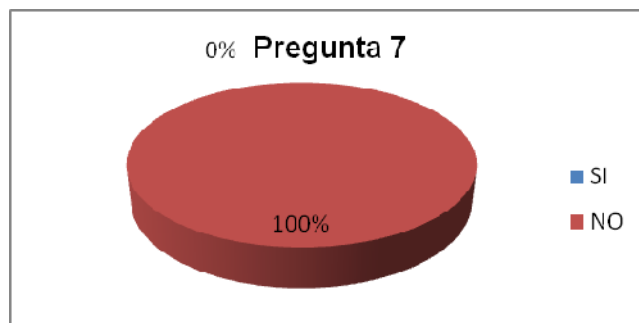
El 53% de los encuestados considera que no se mantiene una actualización permanente de los inventarios de materia prima, es importante entonces tomar en consideración la rotación de inventarios como una fortaleza que

debe poseer toda empresa, ya que de la misma depende el flujo productivo. Lo que involucra directamente la logística y aprovisionamiento de materia prima, tomando en cuenta herramientas de control e indicadores que nos ayuden a evaluar los procesos y cumplir con los estándares establecidos para el efecto. Un mal manejo de los inventarios influye considerablemente en el precio real de los mismos. En periodos cortos de tiempo generará un precio final no ajustado a la realidad del momento.

7. ¿Existe una evaluación de desperdicios?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	13	100,00%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

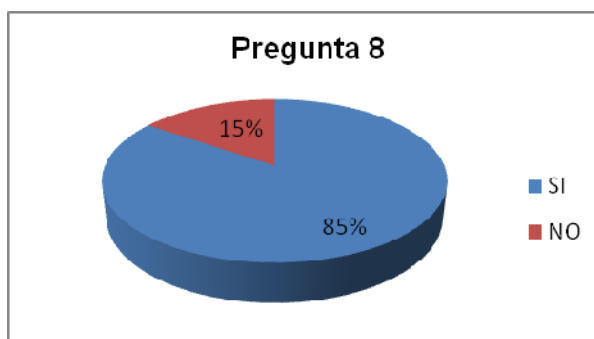
Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados, manifiesta que no existe una evaluación de los desperdicios en la empresa, para el efecto se hace necesario un verdadero control en cada uno de los procesos mediante indicadores que arrojen datos estadísticos que puedan ser comparados con los estándares de producción establecidos para el efecto, lo que nos ayudaría a ajustar los procesos e identificar las fallas para corregirlas y optimizar la cadena productiva con estándares de calidad.

8. ¿La relación con sus compañeros de trabajo es buena?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	84,62%
NO	2	15,38%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

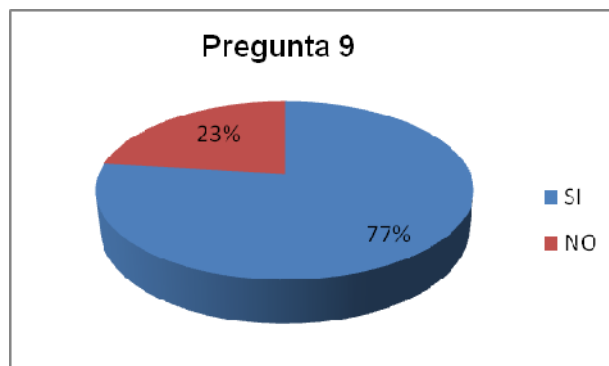
Análisis e Interpretación

El 84% de los encuestados manifiesta que la relación entre el personal es bastante buena, por lo que se facilita la colaboración mutua para la implantación de cambios, así como de apoyo entre ellos para un buen desempeño. Se deben analizar diversos factores para que exista un buen clima laboral y tener siempre en cuenta que del mismo depende la productividad del personal. En cuanto al 15,38% restante de los encuestados se debe tomar en cuenta su criterio para poder detectar posibles falencias entre el personal; de esta manera ayudaría a mejorar aun mas la camaradería entre el personal y funcionarios de la empresa.

9. ¿Considera que su trabajo es bueno y le ofrece estabilidad?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	76,92%
NO	3	23,08%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

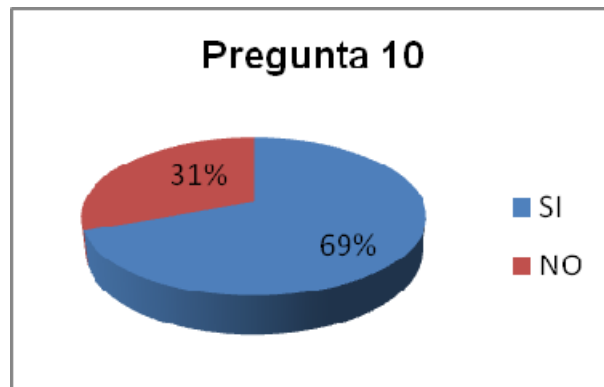
El 76,92% de los empleados que fueron encuestados, considera que su trabajo es bueno y percibe estabilidad lo que nos encamina a comentar que los empleados se sienten a gusto y conformes en la empresa; pero se debe considerar la apertura a opiniones y mejoramiento de incentivos de acorde a su desenvolvimiento. Se debe considerar que el recurso humano es una pieza demasiado importante en el contexto empresarial por lo tanto, un trabajador bien tratado y bien remunerado va a rendir de buena manera; es decir que se va a poner el overol empresarial y va a ayudar a mirar todos en una misma dirección para cumplir con objetivos a corto, mediano y largo plazo.

10. ¿Se realiza el despacho de materia prima a tiempo?

a. en el momento requerido

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	69,23%
NO	4	30,77%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

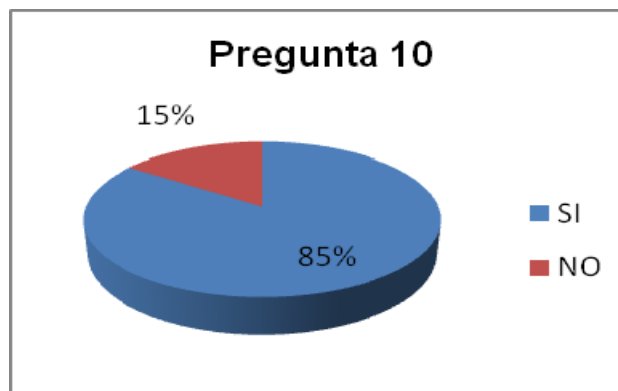


Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

b. en la cantidad solicitada

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	84,62%
NO	2	15,38%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

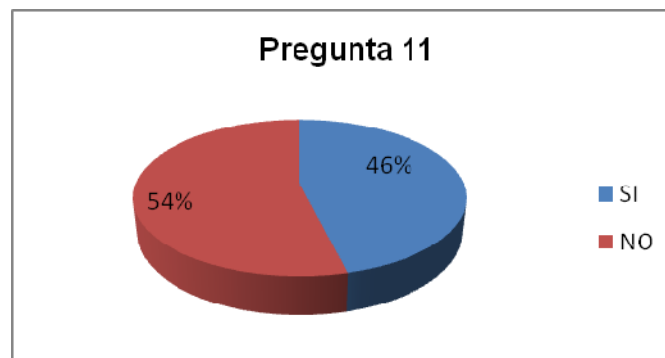
Análisis e Interpretación

En cuanto al despacho de la materia prima no existe mayor inconveniente ya que se lo realiza en gran medida a tiempo y en la cantidad solicitada, debiendo analizar de manera especial que esta se cumpla la siempre con estos requerimientos para evitar retrasos, lo que se puede justificar con las frecuencias a la pregunta formulada.

11. ¿El producto terminado es inspeccionado o controlado por parte del jefe de producción?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	46,15%
NO	7	53,85%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

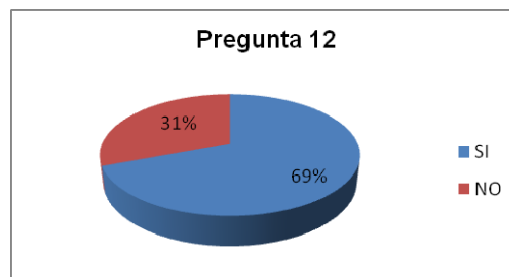
Análisis e Interpretación

Según el resultado de esta encuesta se puede observar que solo en un 53% de cada proceso se realiza un control adecuado, por lo que es necesario implementar controles y estándares que nos ayuden a que en cada proceso se inspeccione los niveles de calidad, y mejorar de esta manera el producto final. Sin embargo hay un porcentaje importante de encuestados que manifiesta de que si hay controles, pero se puede considerar que los mismos son realizados en forma empírica sin un conocimiento real de los estándares en base a indicadores que nos ayuden a evaluar y controlar cada uno de los procesos productivos y de gestión.

12. ¿El control y bodegaje de las series, números y modelos del producto terminado, es el más adecuado?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	69,23%
NO	4	30,77%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

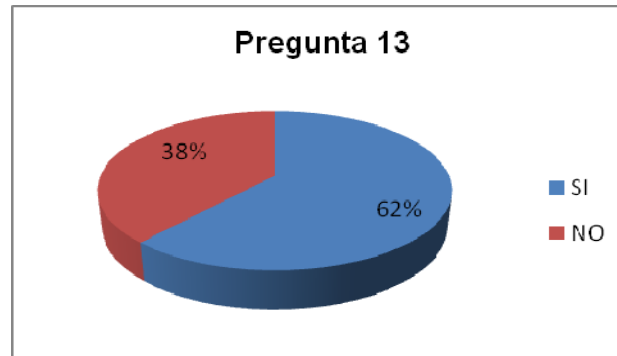
Análisis e Interpretación

Dentro del control que se mantiene en el bodegaje de producto terminado el 69% de los encuestados determinan que su proceso y control no es muy adecuado lo que nos lleva a determinar que se requiere un mejor control y almacenaje que facilite su fácil ubicación, así como un manejo adecuado de inventarios en stock que no ocasionen pérdidas de producto. Existen formas para controlar los mismos, sin embargo es decisión de la empresa las políticas y los instrumentos de control más adecuados; sin dejar de aceptar sugerencias de los involucrados para que la solución sea conjunta y la mas adecuada.

13. ¿Considera que la maquinaria de la empresa tiene un mantenimiento adecuado, el cual ayuda a mejorar la producción y su trabajo?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	61,54%
NO	5	38,46%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

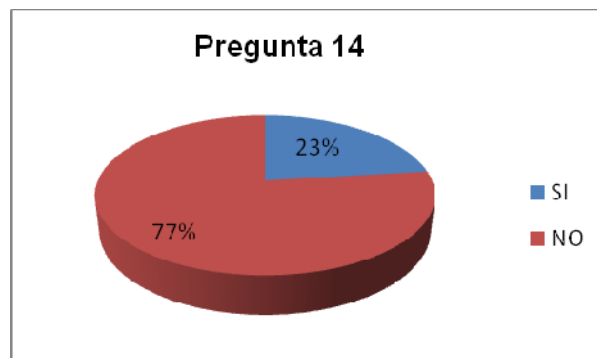
Análisis e Interpretación

El 62% por ciento de los encuestados afirma que el control que se mantiene en la actualidad con la maquinaria no es apropiado y no contribuye al desarrollo de su trabajo ocasionado en gran medida, se deberá tal vez a que no existe un técnico permanente sino que cuando se requiere de sus servicios se lo llama y en ocasiones cuando es por un daño tarda los trabajos; además el mantenimiento se lo hace trimestralmente por lo que es necesario desarrollar planes proactivos que faciliten el mantenimiento y control de pérdidas de tiempo. Es importante para el efecto un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de inmediato, porque al parar las máquinas se para la producción y esta arrastra un sinnúmero de problemas en serie que influyen en los resultados productivos de la empresa.

14. ¿Existen medidas, condiciones, políticas de seguridad industrial en la empresa?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	23,08%
NO	10	76,92%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

De los encuestados, el 77% manifiesta que no se tiene una condición de seguridad industrial adecuada por lo que se debe mejorar considerablemente estas condiciones, ya que si bien es cierto se mantiene algunas condiciones; es necesaria la implementación de muchas otras que salvaguarden al recurso humano y a su vez faciliten el desempeño de su trabajo. De igual forma se debe desarrollar planes de contingencia, de salud ocupacional, atención inmediata cuando representen deterioro en la salud de

los empleados y algo muy importante saber qué hacer y cuando hacer en relación a posibles catástrofes o accidentes ocupacionales.

15. ¿Recibió cursos sobre seguridad industrial en los últimos 2 años?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	13	100,00%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

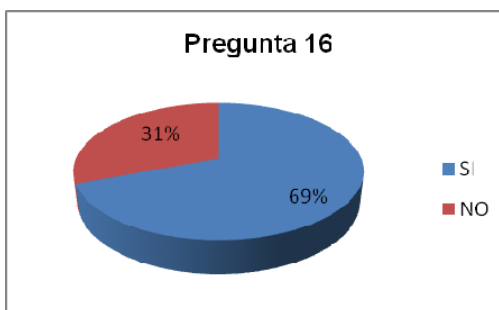
Al igual que la pregunta anterior, existe una mala política de seguridad industrial, ya que si bien se habló sobre los implementos de seguridad entregados no se ha dado una adecuada capacitación sobre cómo mantener y mejorar condiciones de seguridad por lo que como empresa es una debilidad que debe ser mejorada a favor no solo de los empleados sino también de la empresa. Un buen plan de contingencia contribuiría a manejar

de mejor manera la seguridad y salud ocupacional del recurso humano encaminado a prevenir en lo posible accidentes de trabajo y en caso de que estos sucedan saber cómo responder ante los mismos.

16. ¿El jefe de producción da solución inmediata a los problemas presentados?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	69,23%
NO	4	30,77%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

Dentro de la empresa el 69% de los empleados considera que se da una solución inmediata a los problemas presentados por lo que si bien es cierto que en su mayoría los problemas son solucionados en ese momento existen algunos que por las condiciones de los mismos han debido ser postergados, ocasionando pérdidas; por tal motivo se debe tomar acciones correctivas

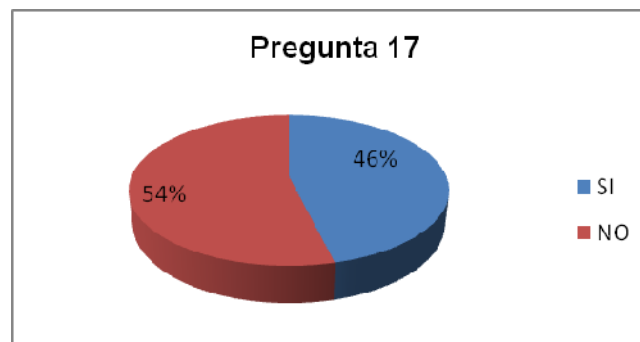
conjuntamente con los empleados que son quienes esta directamente en contacto con el producto y desarrollo del mismo.

Se debe sin embargo tomar en cuenta la valiosa opinión del 31% restante de encuestados en cuanto a que se podría hacer para resolver problemas de acuerdo al tipo y a la gravedad de los mismos.

17. ¿Existe control y planificación adecuada en cada una de las etapas de producción para que el producto final sea bueno o de calidad?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	46,15%
NO	7	53,85%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

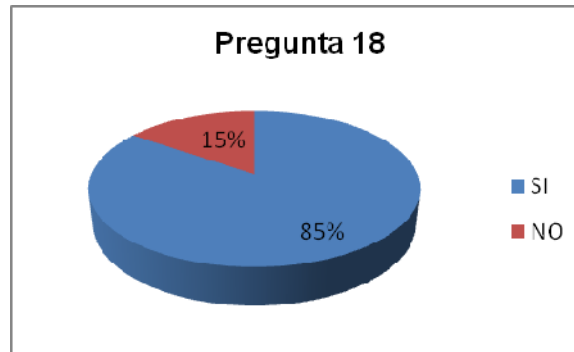
Análisis e Interpretación

Únicamente el 54% de los empleados considera que en su actividad laboral se mantiene un control y planificación que favorezca a su trabajo y al producto final por lo que es necesario implementar acciones correctivas, diseñar modelos basados en procesos, que permitan mantener un control de manera que aseguren un producto de calidad y se pueda incrementar la participación de la empresa en el mercado así como de mejorar y facilitar la producción. Mirando al restante 46%, nos podemos dar cuenta de que si en realidad existen procesos de producción los mismos no están delineados de la mejor manera y no existen los controles, indicadores y demás requisitos de un proceso como para que la productividad sea la más adecuada.

18. ¿El jefe de producción procura que el trabajo se lo realice en equipo con su dirección o supervisión?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	84,62%
NO	2	15,38%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

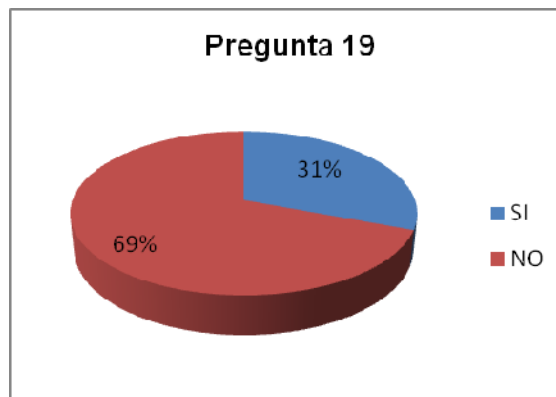
El 85% de los encuestados determinó que su jefe inmediato procura que el trabajo se lo realice en equipo lo que se convierte en una fortaleza para la empresa, ya que a la hora de diseñar e implementar cambios dentro de la empresa favorecerá la comunicación y la integración de modelos de cambio en conjunto con los empleados y con el apoyo de los mismos.

Se debe tomar en cuenta desde luego que con un modelamiento de procesos bien definido la gestión se haría más sencilla y el trabajo en equipo sería determinante en la diaria labor de personero y operarios en la empresa.

19. ¿Considera que existen muchas opciones de encontrar trabajo en el Ecuador?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	30,77%
NO	9	69,23%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

Dentro de esta pregunta se puede observar que el 69% de los encuestados consideran que la situación laboral en el país es un tanto difícil, lo que permite en cierto modo concienciar sobre su trabajo y la estabilidad que la empresa le ofrece. Se deben analizar diversos factores para analizar la influencia de la situación socio económica de nuestro país, las políticas de empleo y remuneración no están delineadas de acuerdo al gasto que

realizan los hogares; es decir que tenemos una economía mal distribuida y que genera malestar en la colectividad e influye directamente en su desempeño y emocionalmente afecta al ser humano.

20. ¿Según su opinión que es lo más importante que se debe cambiar en la empresa para mejorar el trabajo y calidad del producto?

Mejorar la calidad de la materia prima para que facilite el trabajo, que haya más colaboración por parte del dueño en cuanto a incentivos económicos y apoyo en las actividades de montaje, no haya retrasos en la entrega de materiales porque a veces estos retrasan los trabajos, anticipar los trabajos que se van hacer para programar el trabajo de toda la semana, comunicar de mejor forma las decisiones y como se desempeña cada empleado, se brinde mas herramientas de seguridad industrial y estabilidad en el trabajo.

Análisis e Interpretación

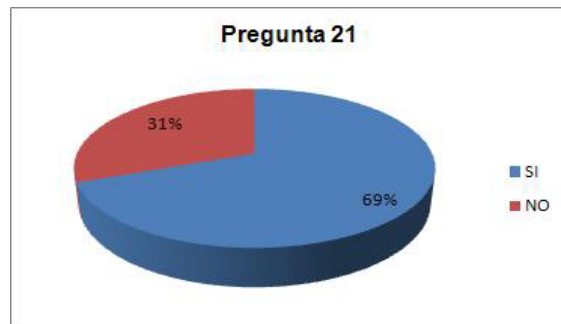
Dentro de las opiniones dadas por lo empleados se puede ver que la empresa debe mejorar en varios aspectos como: condiciones laborales que faciliten el trabajo de los empleados, mejorar el sistema de incentivos, de tal forma que permitan mantener una mejor colaboración de los trabajadores, mejorar el control de las actividades para favorecer a la calidad del producto y el desempeño de los trabajadores y empleados, fortalecer las condiciones de seguridad industrial, programar de mejor forma el trabajo y las condiciones de la empresa. Incrementando planes de mejoramiento

continuo, se puede generar un desarrollo a favor de sus empleados y propietarios.

21. ¿Cree Ud. que se pide su opinión y se toma en cuenta sus sugerencias?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	69,23%
NO	4	30,77%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestado el 69% de estos afirma que, se toma en cuenta sus sugerencias lo que nos indica que, no todo el personal siente que su opinión es tomada en cuenta y consecuentemente el empleado puede no sentirse identificado con la empresa y en cierto modo no desempeñar adecuadamente sus funciones, por lo que se debe implementar actividades que involucren mas a todo el personal manteniendo reuniones frecuentes con todo el personal e incentivando su participación activa con la empresa,

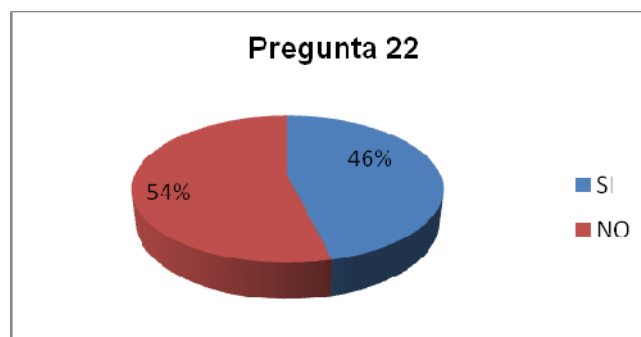
ya que ser quienes están en contacto directo con el producto son quienes, pueden aportar de mejor forma con ideas de cambios y mejoras a la producción.

Como podemos cotejar con la encuesta al personal administrativo, a pesar de tener una percepción por parte de administración de tomar en cuenta las opiniones de los empleados; el 31% de estos afirma que no es así, llevándonos a la conclusión de que siempre hay algo por hacer con el personal, que son la fuerza impulsora de la empresa.

22. ¿El control y la política de incentivos que mantiene la empresa le han ayudado a mejorar su trabajo?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	46,15%
NO	7	53,85%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

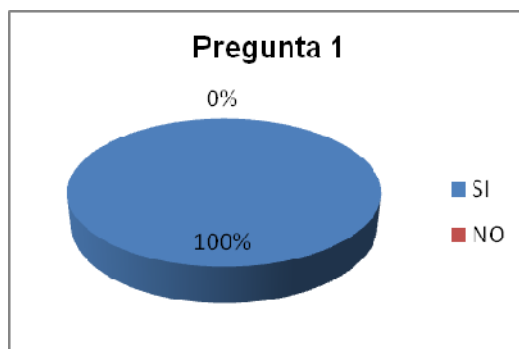
Como podemos ver el 54% de los empleados indica que, el control y la política de incentivos le han ayudado a mejorar el desempeño de su trabajo, por lo que, como se ve en la encuesta del personal Administrativo no se percibe un adecuado desempeño actual del personal y del producto, por esto es importante implementar un control por cada área y proceso, que facilite la identificación de puntos críticos y a su vez que estos se vean recompensados con una política adecuada de incentivos que favorezca el desempeño del personal y se compense su esfuerzo y trabajo.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA “CREACIONES INSPIRACIÓN”: PERSONAL ADMINISTRATIVO

1. ¿Existe una lista actualizada de proveedores potenciales?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

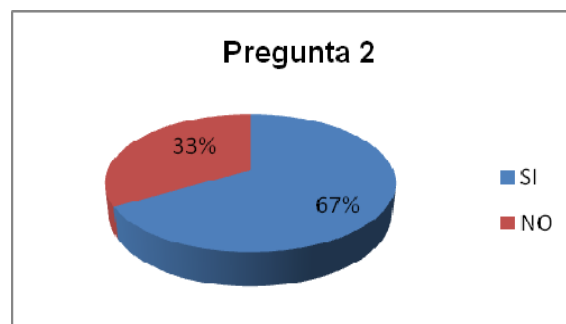
Del total de encuestados, el 100% manifiesta que si existe una lista actualizada de proveedores en la empresa. La existencia de un listado de proveedores no refleja la verdadera realidad de los los mismos; considero que se debería tamizar y en base a requerimiento, cumplimiento y precios elaborar un listado de los mismos con prioridades de acuerdo a la necesidad

de la empresa y a los requerimientos de ellos, se debe entonces realizar una clasificación y estudio de proveedores para una mejor toma de decisiones.

2. ¿Es adecuada la selección de proveedor para la adquisición de materia prima?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	66,67%
NO	1	33,33%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

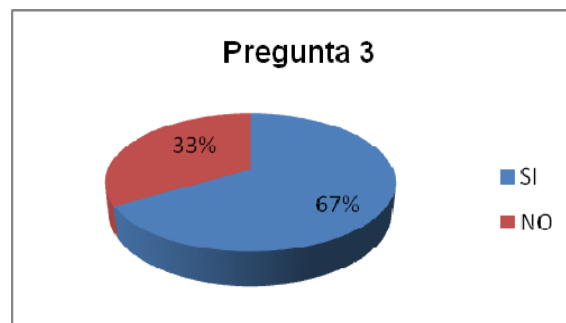
El 66% de los empleados considera que la selección de materia prima es la adecuada, habría sin embargo que analizar cómo se realiza dicha selección, si se siguen parámetros o estándares para su clasificación y a la calidad de la misma. Se debe considerar la opinión del 33% restante ya que no todo el

insumo adquirido se lo considera idóneo y a la hora de ofrecer calidad en el producto se debe mantener un control del 100%.

3. ¿Existe un responsable directo en la compra y recepción de materia prima, materiales y accesorios?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	66,67%
NO	1	33,33%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

El 67% de los encuestados manifiesta de que se mantiene un responsable directo de la adquisición y control de la materia prima y al ser este el principal recurso de la producción del producto, la empresa debe implementar un control tanto en bodegaje como en cantidad y calidad del

mismo para evitar pérdidas en las utilidades por un producto con un costo irreal. Sin embargo la opinión del restante 33% es muy importante, ya que puede existir el responsable de adquisición de materia prima pero los canales y la forma de hacerlo puede no ser la más idónea.

4. ¿Toma Ud. en cuenta las sugerencias del personal subordinado?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

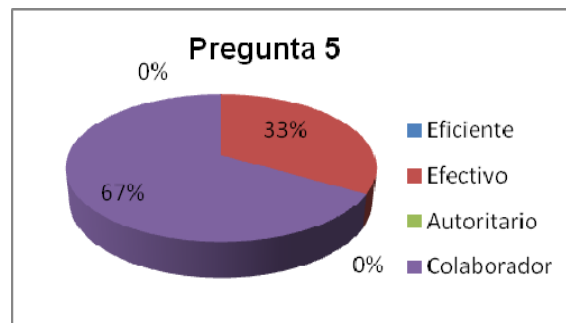
En esta pregunta se puede evidenciar que el 100% de los encuestados considera que si toma en cuenta la opinión de sus empleados lo que es importante para la empresa ya que al estar estos directamente involucrados

con la producción pueden aportar con ideas valiosas para el desarrollo de planes de acción y mejora de la calidad del producto.

5. ¿La Gerencia juega el papel más importante dentro de la empresa, como considera usted que es su gestión?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficiente	0	0,00%
Efectivo	1	33,33%
Autoritario	0	0,00%
Colaborador	2	66,67%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

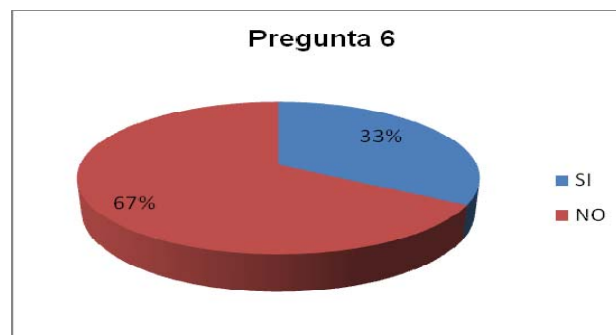
El 67% los encuestados manifiestan que la labor del gerente es colaboradora, pero debe mejorar su desempeño en cuanto al logro de metas y objetivos que permitan medir cuantitativamente su desempeño y verificar cual es aporte real al crecimiento de la empresa. También hay que tomar en

cuenta la opinión del 33% manifestando que su labor es efectiva, lo que habría que comprobarlo a través de los diversos indicadores de gestión existentes.

6. ¿Mantiene una programación y coordinación adecuada con producción?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	33,33%
NO	2	66,67%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

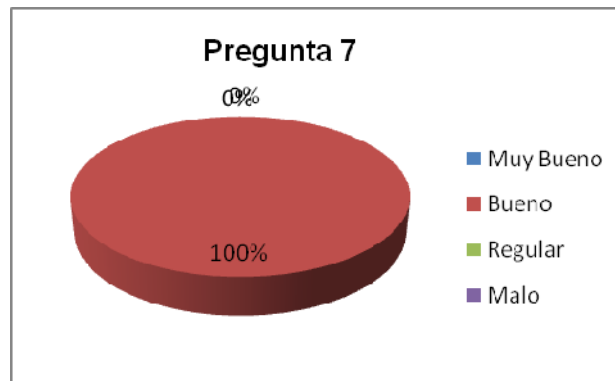
Del total de encuestados, el 67% de ellos determina que no se mantiene una programación y coordinación adecuada con producción, lo que se podría deber a que la empresa tiene problemas en cuanto al control y ejecución de cronogramas de producción afectando seriamente a la efectividad del tiempo de producción y costo de tiempo ocioso. Para ello es necesario que exista

una programación conjunta acorde a la demanda y a la capacidad productiva de la empresa para no caer en sobreabastecimiento o desabastecimiento.

7. ¿Cómo es el aporte de Gerencia, para mejorar la producción?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	0	0
Bueno	3	1
Regular	0	0
Malo	0	0
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados, el 100% manifiesta que, el aporte de gerencia a producción es bueno, mas no muy bueno, si bien es cierto determina que su labor en producción es buena debe mejorar su colaboración al desempeño

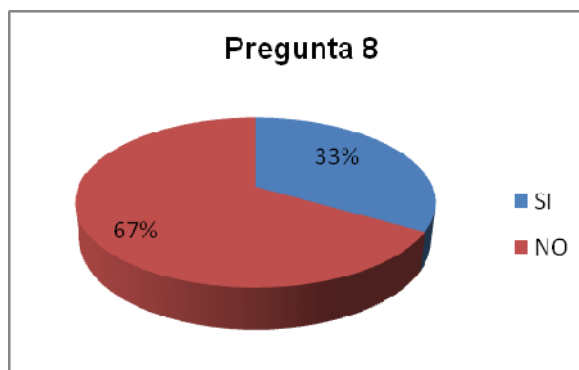
de los empleados y logro de metas que permitan mejorar la actividad productiva.

Dentro de las opiniones definen que su aporte de la gerencia es bueno ya que, su aporte a la empresa le ha permitido mantener la misma en el mercado durante varios años y se ha tenido una acogida del producto en el mercado, sacando adelante la empresa y tener un crecimiento importante.

8. ¿Considera que las reuniones de Gerencia con el personal de producción para analizar problemas y plantear posibles soluciones han mejorado el desempeño de la empresa?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	33,33%
NO	2	66,67%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

Los problemas de falta de incremento y calidad en la producción presentados en la empresa evidencian los resultados de esta pregunta; ya que como se puede observar el 67%% de los encuestados determina que, las reuniones de gerencia con producción no han favorecido al mejor desempeño de las labores de los empleados lo que nos lleva a determinar que se deben tomar acciones correctivas que cambien y mejoren su coordinación con gerencia, y con las especificaciones del producto.

9. ¿Se diseña el producto en base a las necesidades de los clientes?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

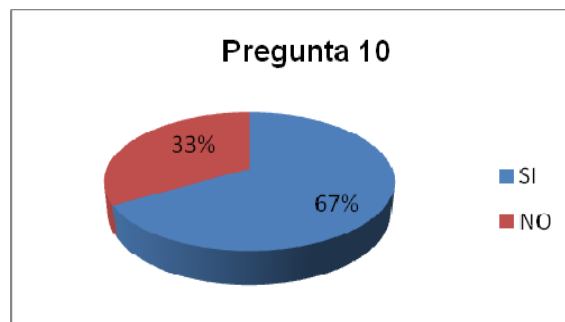
Análisis e Interpretación

El 100% de encuestados manifiesta que se diseña el producto en base a las necesidades de los clientes, lo que constituye una fortaleza de la empresa; puesto que el producto se ajusta a las exigencias del cliente, lo que permite, tener una muy buena acogida del producto en el mercado. Sin embargo se deben tomar en cuenta otros criterios para un buen diseño y posicionamiento de productos en base a herramientas de marketing y a nuevas tendencias en la moda.

10. ¿El manejo actual de las actividades de ventas, han permitido ganar mercado?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	66,67%
NO	1	33,33%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados observamos que el 67% de los mismos considera que las actividades de ventas han permitido ganar mercado, sin embargo dicen haberlo hecho sin una planificación previa o sin utilizar estrategias corporativas que es lo más importante. En cambio el 33% restante considera que no se ha ganado mercado con el actual manejo de actividades de ventas; para lo cual dentro de las acciones correctivas, se debe potenciar las actividades de ventas que permitan a la empresa mejorar las mismas ganando más mercados.

11. ¿La política de incentivos y sanciones, le han permitido mejorar el desempeño del personal?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	3	100,00%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

En referencia a la pregunta planteada, el 100% de los encuestados determina que las políticas de incentivos y sanciones no han permitido mejorar el desempeño de los empleados. Por lo que hay que revisar como se están aplicando y el porqué, no están dando los resultados deseados, para su reevaluación o rediseño de tal forma que permita tener una mejor comunicación y colaboración de los empleados.

12. ¿El control que mantiene en la actualidad, ayudan a mejorar el desempeño de la empresa?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	3	100,00%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís



Fuente: Creaciones Inspiración
Elaborado por: Soraya Villacís

Análisis e Interpretación

Al igual que la pregunta anterior, el 100% de los encuestados indica que el control que se mantiene en la actualidad no ha permitido mejorar el desempeño de la empresa, dicho de otra manera se ha mantenido estable, por lo que no se ha podido lograr un incremento en la producción o peor alcanzar nuevos mercados; por lo que es necesario rediseñar los procesos de tal forma que su aplicación permita mejorar el control de la empresa y la efectividad de la misma.

INTERPRETACIÓN GENERAL

CALZADO

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN TABULACIÓN DE DATOS DE ENCUESTA

ACTIVIDAD: CONTROL DE MATERIA PRIMA Y BODEGAJE

N°	PREGUNTAS	SI	NO	PORCENTAJE	
				SI%	NO %
1	¿Se constata la cantidad y calidad de la materia prima antes de ser almacenada y utilizada?	4	9	31	69
2	¿La clasificación y separación de la materia prima para cada proceso es apropiada?	4	9	31	69
3	¿Existen actualizaciones periódicas de los inventarios de materia prima (por lo menos una vez por semana)?	7	6	54	46
4	¿Se realiza el despacho de materia prima a tiempo?			-	-
	a. En el momento requerido	9	4	69	31
	b. En la cantidad solicitada	11	2	85	15
5	¿El control y bodegaje de las series, números y modelos del producto terminado, es el más adecuado?	9	4	69	31
PROMEDIO				57	43

Tabla 1: Tabulación de control de MP y bodegaje

Bodegaje y materia prima: Como podemos ver dentro del control de materia prima, los resultados indica que los empleados consideran que, en un 57% su manejo en promedio es adecuado, siendo un porcentaje alertante, que nos indica que se debe mejorar especialmente en lo referente a su almacenamiento que tiene uno de los porcentajes más altos de inadecuado control con un 69% , además de que según la opinión de los encuestados no se tiene un adecuado manejo de calidad, cantidad y clasificación de la materia prima; por lo que se deben implementar políticas que permitan mejorar el control y manejo de materia prima de tal forma que facilite el adecuado desempeño de los trabajadores y a su vez de evitar retrasos o pérdidas en la producción.

ACTIVIDAD: CONDICIONES DE LA EMPRESA Y ESTABILIDAD LABORAL

N°	PREGUNTAS	SI	NO	PORCENTAJE	
				SI%	NO %
1	¿Considera que existen muchas opciones de encontrar trabajo en el Ecuador?	4	9	31	69
2	¿La relación con sus compañeros de trabajo es buena?	11	2	85	15
3	¿Considera que su trabajo es bueno y le ofrece estabilidad?	10	3	77	23
4	¿Existen medidas, condiciones, políticas de seguridad industrial en la empresa?	3	10	23	77
5	¿Recibió cursos sobre seguridad industrial en los últimos 2 años?	0	13	-	100
6	¿El galpón y la ubicación de la maquinaria es adecuado para trabajar?	11	2	85	15
PROMEDIO				50	50

Tabla 2: Tabulación de condiciones de la empresa y estabilidad laboral

Condiciones de la empresa y estabilidad laboral: del total de encuestados podemos ver que en cuanto a percepción de estabilidad laboral en promedio el 47% de estos indica que no se tiene una buena condición, generado

especialmente porque la empresa no mantiene políticas de seguridad industrial, y menos aun se han programado cursos del tema, lo cual es una debilidad que puede perjudicar el desempeño adecuado de los empleados, ya que a pesar de tener una buena percepción de compañerismo en un 85% adecuada, condiciones de infraestructura en 85%, sus opiniones son tomadas en cuenta en 69%, no puede ser suficiente para sentirse motivados en el trabajo, de tal manera se debe mejorar e implementar condiciones de seguridad industrial.

ACTIVIDAD: DESEMPEÑO LABORAL

N°	PREGUNTAS	SI	NO	PORCENTAJE	
				SI%	NO %
1	¿La ubicación de sus compañeros de quienes recibe la materia prima para realizar su trabajo es adecuada y no le hacen perder tiempo?	10	3	77	23
2	¿El jefe de producción procura que el trabajo se lo realice en equipo con su dirección o supervisión?	9	4	69	31
3	¿Considera que la maquinaria de la empresa tiene un mantenimiento adecuado, el cual ayuda a mejorar la producción y su trabajo?	8	5	62	38
PROMEDIO				69	31

Tabla 3: Tabulación de desempeño laboral

Desempeño laboral: Dentro de las condiciones que favorecen el adecuado trabajo de los empleados en promedio el 63% de los empleados tienen una percepción de que tiene una condición laboral favorable en cuanto a ubicación de la maquinaria, apoyo en la producción, cabe recalcar que en lo referente a la política de incentivos el 54% indica que no favorece el desempeño por lo que se debe estudiar la implementación de políticas de incentivos y sanciones que incentiven el adecuado desempeño del personal.

ACTIVIDAD: PRODUCCIÓN Y CONTROL

N°	PREGUNTAS	SI	NO	PORCENTAJE	
				SI%	NO %
1	¿Existe control y planificación adecuada en cada una de las etapas de producción para que el producto final sea bueno o de calidad?	6	7	46	54
2	¿El producto terminado es inspeccionado o controlado por parte del jefe de producción?	6	7	46	54
3	¿Existe una evaluación de desperdicios?	0	13	-	100
4	¿El jefe de producción da solución inmediata a los problemas presentados?	9	4	69	31
	PROMEDIO			40	60

Tabla 4: Tabulación de producción y control

Producción y control: Del total de encuestados en promedio el 60% de los mismos indica que el área de producción no tiene un adecuado manejo, especialmente originado por que según la opinión de los encuestados el 54% de estos indica que no existe un adecuado control planificación e inspección del producto terminado que permita obtener una producción de calidad y a un costo real, por lo que es necesario implementar un modelo de procesos, en la que se definan actividades, controles, clientes, registros y procedimientos que ayude a mejorar y normar la producción,

ACTIVIDAD: CONTROL Y DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES

N°	PREGUNTAS	SI	NO	PORCENTAJE	
				SI%	NO %
1	¿La política de incentivos y sanciones, le han permitido mejorar el desempeño del personal?	0	3	-	100
2	¿El control que mantiene en la actualidad, ayudan a mejorar el desempeño de la empresa?	0	3	-	100
3	¿Mantiene una programación y coordinación adecuada con producción?	1	2	33	67
4	¿Existe una lista actualizada de proveedores potenciales?	3	0	100	-
5	¿Es adecuada la selección de proveedor para la adquisición de materia prima?	2	1	67	33
6	¿Existe un responsable directo en la compra y recepción de materia prima, materiales y accesorios?	2	1	67	33
7	¿Toma Ud. en cuenta las sugerencias del personal subordinado?	3	0	100	-
PROMEDIO				52	48

Tabla 5: Tabulación de control y desempeño de actividades

Control y Desempeño de actividades: Dentro de la percepción del personal administrativo indica que en promedio el 52% de estos afirma que el control y desempeño de actividades que se mantiene es aceptable, pero cabe recalcar que en cuanto a la política de sanciones y control que se tiene con el personal, todos los encuestados indican que no favorece su adecuado desempeño por lo que es importante mejorar el control en cada área de producción, ya que si no se mantiene un control adecuado no se puede identificar errores y menos aun mejorar estos y de tal forma que se pueda tener un personal preparado y acorde a las exigencias de la empresa y a su vez del producto.

ACTIVIDAD: GERENCIA

N°	PREGUNTAS	SI (BU EN O)	NO	PORCENTAJE	
				SI%	NO %
1	¿La Gerencia juega el papel más importante dentro de la empresa, como considera usted que es su gestión?			-	-
	a. Eficiente (cumple con economía)			-	-
	b. Efectivo (logra las metas)	1		33	-
	c. Autoritario			-	-
	d. Colaborador	2		67	-
3	¿Considera que las reuniones de Gerencia con el personal de producción para analizar problemas y plantear posibles soluciones han mejorado el desempeño de la empresa?	0	3	-	100
4	¿Se diseña el producto en base a las necesidades de los clientes?	3	0	100	-
5	¿El manejo actual de las actividades de ventas, han permitido ganar mercado?	2	1	67	33
6	¿Como es el aporte de Gerencia, para mejorar la producción?	3	0	100	-
	Muy Bueno Bueno:3 Regular Malo				
PROMEDIO				73	27

Tabla 6: Tabulación de desempeño de gerencia

Gerencia: En promedio el 73% de los encuestados indica que la actividad de gerencia tiene un adecuado manejo es colaborador, que el aporte para mejorar su producción es bueno, se toman en cuenta las necesidades de los clientes a la hora de diseñar un producto, las actividades de venta permiten tener un adecuado mercado, pero además de todo esto se debe tomar en cuenta que existen factores como: de mayor comunicación e integración con el personal.

4.2 Verificación de hipótesis

La implementación de un nuevo sistema de gestión basado en procesos, es la tendencia de las organizaciones, en tanto, este esquema permite optimizar los recursos, en función a las interrelaciones y las actividades involucradas directamente.

La etapa de implantación requiere de la decisión empresarial, de sus accionistas, los que deberán revisar de manera minuciosa la presente propuesta de cambio.

El involucramiento en el cambio, genera y generará resistencia; en tanto los directivos que han estado adaptados a un esquema de trabajo que se ha tornado tradicional, se resisten a ceder sus “cuotas de poder”.

La medida de los resultados del cambio será observada a posteriori, conforme los responsables de la decisión de su implementación vayan incorporado los cambios sugeridos.

Lo que podemos afirmar es que al no existir una definición concreta del desarrollo de la empresa, este primer intento de documentación y normalización permite que la empresa no dependa del voluntarismo de sus trabajadores, lo que ya implica una mejora significativa en los controles de la producción.

CAPÍTULO V

PROPUESTAS DE MEJORA

5.1. La Empresa

La empresa “Creaciones Inspiración” remonta su historia al año 1995, con la necesidad de sus propietarios de crear una empresa de calzado artesanal que se convierta en una alternativa importante de empleo en el sector y genere ingresos para su desarrollo socioeconómico. Durante sus primeros años su nombre inicial fue de “Calza Kat ” y se dedicaba únicamente a la producción de calzado de niño, teniendo una gran acogida de este producto en el mercado de Quito donde se ofertaba inicialmente, para el año 1998 decide ampliar su línea de producción a la de calzado de hombre en todas las tallas y para todas las edades, incrementando además su cobertura en el mercado y llegando a las ciudades de Ibarra, Riobamba, Cuenca, Loja y además de Quito; su capacidad productiva aumento con la incorporación de maquinaria que facilitó la producción en mayores volúmenes, haciendo más fácil el proceso de producción, mejorando los niveles de calidad y permitiéndole ganar una muy buena posición en el mercado al cual pertenece. Para el año 2003 la empresa decide ampliar su línea de producción al área del calzado casual femenino, ocasionada en gran medida por las exigencias de sus clientes y con la finalidad de no perder su imagen e incidencia en el mercado, incrementando su línea de producción en manera significativa, ya que por la importación de producto Panameño, Chileno, Chino y Colombiano, la empresa se vio obligada a producir nuevas líneas, que en la actualidad cada una de ellas ha permitido mantener a

clientes potenciales de varios años que conocen nuestro producto y aprecian su calidad y precio.

En la actualidad la empresa cuenta con una gama de productos amplia tanto en la línea de hombre como de mujer en todas las tallas, por lo que para generar un adecuado desarrollo y por las exigencias del mercado que está en un constante cambio y en vías de globalización se ve en la necesidad de implementar un sistema de producción basado en procesos que le permita pasar de una pequeña a una mediana empresa permitiéndole afrontar los cambios permanentes del mercado.

MISIÓN

“Creaciones Inspiración”. Es una compañía de mejoramiento continuo e innovación en la elaboración y comercialización de calzado de cuero, brindando confianza, seguridad y satisfacción a nuestros clientes a través de:

- Convertirse en la mejor opción para el consumo de calzado.
- Generar alta satisfacción y superar las expectativas de los clientes.
- Prever el daño del medio ambiente.
- Aportar al bienestar de la colectividad.
- Permanecer en los mercados nacionales.
- Desarrollar procesos de mejoramiento continuo.
- Crear personal calificado y de calidad.

VISIÓN:

En el 2015 ser una empresa eficaz y competitiva que progresivamente vaya creciendo para alcanzar un posicionamiento en el mercado nacional, ofreciendo además excelencia, innovación y calidad en nuestros productos.

5.2. Identificación y diseño de procesos actuales

Para definir los procesos existentes en Creaciones Inspiración, a mas de conocer los conceptos referentes a un Proceso; partimos de un análisis interno de la empresa, realizado en gran parte por una lluvia de ideas, con el personal, en base al cual se pueda desarrollar un modelo de mejora continua, identificando el área de mayor problema en la empresa y determinar los factores críticos de éxito que servirán como pauta para un adecuado desarrollo de sus procesos, para lo cual elaboramos una matriz de Causa y Efecto:

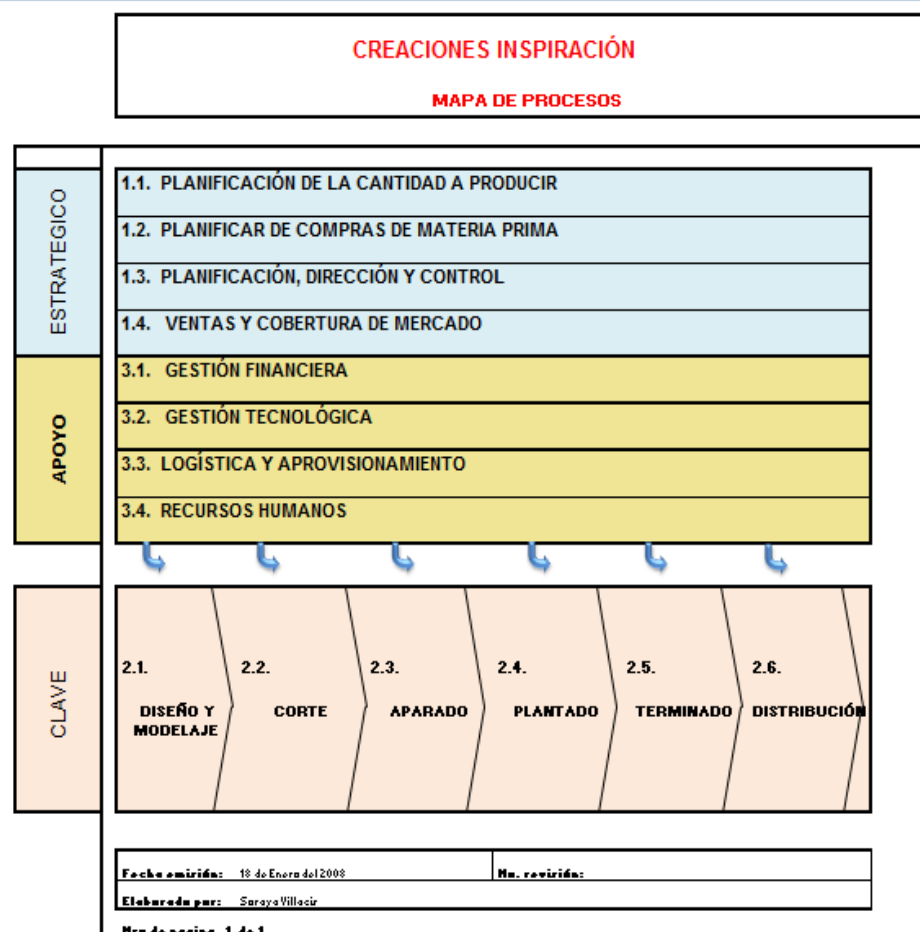
MATRIZ CAUSA – EFECTO

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO
Tarjetas de control de Materia prima no actualizadas.	<ul style="list-style-type: none"> Falta de un asistente de bodega que sirva de ayuda en la actualización de información. 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte incorrecto en stocks de materia prima.
No se realiza la entrega de materia prima en la medida justa.	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentra establecidas políticas sobre seguimiento y control de estándares. El estándar establecido de materia prima en algunos modelos no es el correcto. 	<ul style="list-style-type: none"> Retrasos en la producción.
No se capacita al personal.	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de programas de capacitación. Deserción de trabajadores. Falta de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Demora en el trabajo. Incorrecta utilización de materiales. Accidentes.
Trabajadores no cuentan con implementos para su protección.	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de políticas sobre protección y seguridad industrial en la sección. Ausencia de un Plan de Contingencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Accidentes de trabajo. Resquebrajamiento de la salud de los trabajadores.
Falta de control para el correcto funcionamiento de la maquinaria.	<ul style="list-style-type: none"> No existe una persona encargada para mantenimiento. No se cuentan con un programa de mantenimiento preventivo y correctivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Retrasos en la producción.

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO
	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un stock de repuestos. 	
Falta de integración y comprometimiento al logro de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • No existe planificación y proyección globalizada con el personal. • No se dan soluciones inmediatas a las necesidades prioritarias de la empresa y del personal. • No hay seguimiento al requerimiento del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja en la producción • Malestar y desmotivación en el personal de la planta. • Incumplimiento con los Clientes.
Falta de seguimiento y control de soluciones planteadas.	<ul style="list-style-type: none"> • No se destina tiempo para el control del cumplimiento de soluciones planteadas. • Falta de circulante en el momento de dar solución a un problema. • No se da acogida a las recomendaciones del personal subordinado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay solución inmediata de problemas. • Se crea desconfianza en el personal. • Se da lugar a un clima de incertidumbre en el personal.

A continuación se procedió al levantamiento y modelamiento de los procesos de Creaciones Inspiración

Mapa de Procesos



Ficha del proceso

COD	PROCESO-P. RELACIONADOS	ACTIVIDADES	FINALIDAD DEL PROCESO	PERSONAS QUE INTERVIENEN	INFRAESTRUCTURA	INDICADORES Y ESTANDARES	RESPONSABLE TECNICO DE LA ACTIVIDAD	REQUISITOS	PROVEEDOR	ENTRADA	SALIDA	DOCUMENTO	CLIENTE O DEPENDENCIA	VALOR AGREGADO	DEMORA	TRANSPORTE Y MOVIMIENTO	CONTROL	Tiempo unitario (minutos)	Tiempo muerto (minutos)	Frecuencia a la semana	Costos Fijos	Costos Variables	Costo Total	Costo Total
1 Procesos Estratégicos																								
1.1	Planificación de cantidad a producir		Determinar y priorizar la cantidad a producir	GERENTE		Cumplimiento del 98% de la producción planificada	Gerente	Orden de Producción o pedido	Ventas	Pedidos de Clientes	Optimización de tiempos cantidades en la producción	Plan semanal de Producción	Producción											
		Se toma los pedidos de clientes												1			1	120	30	2	0.04	0.03	0.07	19.69
		Clasificación según prioridad de entrega												1	1		1	120	40	2	0.04	0.03	0.07	21.00
		Distribución al personal de acuerdo a modelos												1	1	1	1	240	45	4	0.04	0.03	0.07	74.81
1.2	Planificación de compras de Materia prima		Planificar la cantidad y opción mas adecuada de cada orden y pedido	GERENTE		Costo de la proforma de compras/Costo presupuestado no mayor a un 5%	Gerente - Jefe de Producción	Orden de requerimiento de materia prima	Ventas	Requerimiento de materia prima	Aprovisionamiento adecuado de Materia Prima	Tarjeta de Registro de Materia Prima	Producción											
		Delimitación de los requerimientos por modelo y cantidad												1			1	300	25	4	0.04	0.03	0.07	85.31
		Cotización en los almacenes de la ciudad												1	1	1	1	120	60	1	0.04	0.03	0.07	11.81
		Compra de la cantidad requerida por modelo												1	1		1	120	35	2	0.04	0.03	0.07	20.34
1.3	Planificación, organización, dirección y Control		Tener un adecuado manejo de la empresa	GERENTE	Oficinas	Cumplimiento de metas y objetivos en un 85%	GERENTE	Análisis periódico de la empresa	Ventas y producción	Información	Planificar, organizar	SID	Gerencia											
		Establecer procesos, documentos y recursos												1	1	1	1	120	300	1	0.04	0.03	0.06	26.25
		Establecer objetivos de calidad y requisitos del producto												1	1			120	300	1	0.04	0.03	0.06	26.25
		Elaboración de diseño y registro de productos												1	1			120	300	1	0.04	0.03	0.06	26.25
		Elaboración de informes												1	1		1	120	300	1	0.04	0.03	0.06	26.25
1.4	Ventas y cobertura de mercado		Determinar la forma correcta de como llegar a mi mercado	2 VENDEDORES	Vehículo	Ventas realizadas/ventas programadas no menor al 88%	Gerente	Conocimiento en ventas y de calzado	Producción	Recepción de pedidos y necesidades de clientes	Producto en el punto de distribución	Factura, Registro de venta	Intermediario de ventas											
		Recepción de ordenes de pedido												1		1		300	30	5	0.06	0.03	0.09	146.09
		Traslado de producto hacia puntos de venta													1	1		300	120	3	0.06	0.03	0.09	111.56
		Verificación de pedidos												1		1		120	40	5	0.06	0.03	0.09	70.83
		Estudio de posibles nuevos clientes												1			1	60	80	1	0.06	0.03	0.09	12.40
		Seguimiento y valor agregado al cliente												1	1	1	1	120	90	1	0.06	0.03	0.09	18.59
														14.00	10.00	7.00	10.00	2.400,00	1.795,00	34,00	0.70	0.39	1.09	697,43
														34%	24%	17%	24%	57%	43%		64%	36%		

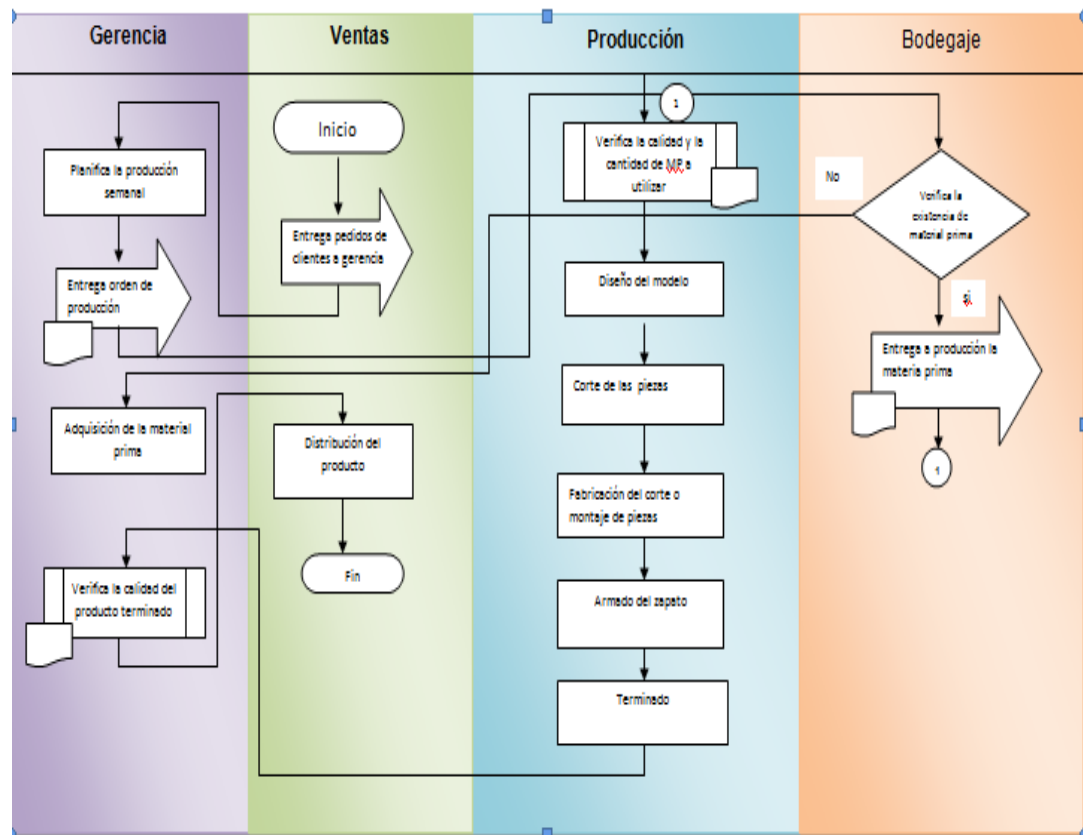
COD	PROCESO-P. RELACIONADOS	ACTIVIDADES	FINALIDAD DEL PROCESO	PERSONAS QUE INTERVIENEN	INFRAESTRUCTURA	INDICADORES Y ESTANDARES	RESPONSABLE TECNICO DE LA ACTIVIDAD	REQUISITOS	PROVEEDOR	ENTRADA	SALIDA	DOCUMENTO	CLIENTE O DEPENDENCIA	VALOR AGREGADO	DEMORA	TRANSPORTE Y MOVIMIENTO	CONTROL	Tiempo unitario (minutos)	Tiempo muerto (minutos)	Frecuencia a la semana	Costos Fijos	Costos Variables	Costo Total	Costo Total		
2 Procesos Clave																										
2.1	Diseñar y modelar	Mantener continuamente actualizados los diseños de calzado de acuerdo a la tendencia de la moda.	DISEÑADOR	1 mesa de dibujo, calculadora, materiales de dibujo	Ajustar el diseño a cero desperdicios	Jefe de Produccion	Estudio de tendencias y modelos de moda solicitados por los clientes	Ventas	Modelo en dibujo	Diseño en piezas	N/D	Corte		1	1	1	1	480	30	2	0.03	0.02	0.05	49.94		
2.2	Corte	Obtener piezas para formar el corte	CORTADORES	2 destalladoras, 2 mesas de trabajo, Troqueladora, chaveta	desperdicio de cuero/total de cortes no mayor al 2%	Jefe de Produccion	Orden de cantidad y especificación de modelos cuero bajo especificaciones del	Producción y ventas	Cuero	Piezas listas para ser armadas	Archivo de registro	Aparado														
		Recibir de bodega las bandas de cuero para el análisis												1	1	1	1	15	5	5	0.05	0.02	0.07	7.29		
		Colocar banda sobre mesa de corte																2		5	0.05	0.02	0.07	0.73		
		Seleccionar pedazos defectuosos y cortar													1	1		1	2		5	0.05	0.02	0.07	0.73	
		Colocar molde sobre banda													1			1	1		5	0.05	0.02	0.07	0.36	
		Cortar las partes según series:													1	1		1	4	0.5	5	0.05	0.02	0.07	1.64	
		Colocar numeración en piezas para guía																								
		Prensar marca en talones												1				1	2	0.5	5	0.05	0.02	0.07	0.91	
		Pintar en partes tumbadas												1	1	1	1	1	3		5	0.05	0.02	0.07	1.09	
		Dar forma partes destalladas												1	1			1	4	0.5	5	0.05	0.02	0.07	1.64	
														1	1			1	3	1	5	0.05	0.02	0.07	1.46	
2.3	Fabricación del corte	Unir las piezas de tal forma que se pueda montar el corte en la forma	APARADORES	4 maquinas de coser, ojaleadores, tijeras	defectos de costura/total de cortes no mayor al 3%	Jefe de Produccion	Orden de producción, piezas en la cantidad solicitada y con la señalización correcta	Sección Corte	Piezas, forros, hilo y adornos	Corte unido	Orden de producción	Plantado														
		Cortar forro												1				1	2	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.24	
		Pegar forro													1			1	2	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.24	
		Coser forro													1			1	2	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.24	
		Coser piezas formar corte												1				1	3	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.73	
		Señalar lugares de perforación.														1			2	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.24	
		Perforar con ojaleadores.														1			1	3	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.73
		Colocar adornos y ojillos en el corte												1	1	1			5	1	5	0.08	0.02	0.10	2.97	
		Revisar de uno en uno posibles fallas												1				1	5	1	5	0.08	0.02	0.10	2.97	
2.4	Plantar o armar el Corte	Lograr que el corte se baya amoldando a la superficie que presta la forma	PLANTADORES	1 armadora de puntas, 1 armadora de talones, troqueladora, 2 hornos, 4	defectos de armado/total de cortes no mayor al 3%	Jefe de Produccion	Orden de producción, según prioridad de pedido.	Sección aparado	Corte, pegamentos, contrafuertes, plantillas	Zapato Armado	N/D	Terminando														
		Cortar plantillas según series en maquina troqueladora												1	1	1	1	1	2	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.24	
		Cortar punteras para cortes en troqueladora												1	1			1	2	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.24	
		Cortar contrafuertes para talones en troqueladora.														1		1	2	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.24	
		Pegar punteras en cortes														1		1	3	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.73	
		Pegar talones en cortes														1		1	3	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.73	
		Clavar plantillas en hornos												1	1				3	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.73	
		Colocar hornos y corte en vaporizador															1	1	2	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.24	
		Formar puntas														1			2	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.24	
		Picar lados del corte														1	1		1	3	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.73
		Presionar con pinzas los lados y pegar												1				1	2	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.24	
		Conformado de talones en maquina talonera												1	1	1	1	1	3	0.5	5	0.08	0.02	0.10	1.73	

		Obtener el producto conforme las especificaciones y requerimientos	TERMINADORES	2 compresores, 6 perchas, 1 prensadora, 4 motores de pulir	defectos de terminado/total de cortes no mayor al 3%	Jefe de Produccion	Orden de cantidad de producto armado	Sección Armado	Zapato armado, Plantas, pegamentos, lacas	Zapato terminado listo para la distribución	Registro de producto terminado	Distribución												
2.5	Terminado	Pulir la superficie de plantilla lograr aspereza														1	3	0,5	5	0,05	0,02	0,07	1,28	
		Aplicar pega de contacto a superficie cardada												1			2	0,5	5	0,05	0,02	0,07	0,91	
		Secado de pega al clima												1		1	5	0,5	5	0,05	0,02	0,07	2,01	
		Pulir superficie de planta lograr aspereza											1		1		3	0,5	5	0,05	0,02	0,07	1,28	
		Calentar plantas en horno													1	1		10	0,5	5	0,05	0,02	0,07	3,83
		Fijar la planta a el corte con plantilla.														1	2	0,5	5	0,05	0,02	0,07	0,91	
		Compactar la planta al corte en maquina de prensa												1		1		2	0,5	5	0,05	0,02	0,07	0,91
		Sacar todas las pegas secas del proceso												1	1		3	0,5	5	0,05	0,02	0,07	1,28	
		Limar asperezas de la superficies laterales de las plantas en un motor													1		2	0,5	5	0,05	0,02	0,07	0,91	
		Sacar zapato de horma													1	1		2	0,5	5	0,05	0,02	0,07	0,91
		Preparar lacas en colores												1			5	0,5	5	0,05	0,02	0,07	2,01	
		Sopletear													1		3	0,5	5	0,05	0,02	0,07	1,28	
		Revisar minuciosamente todo el calzado												1		1	3	0,5	5	0,05	0,02	0,07	1,28	
		colocar numero, extras ,serie, y encartonar													1		3	0,5	5	0,05	0,02	0,07	1,28	
		Guardar en bodega.													1	1	5	0,5	5	0,05	0,02	0,07	2,01	
2.6	Distribución	Determinar la forma y en que cantidad se distribuye el producto	VENDEDOR		Cumplir con el 88% de los pedidos en la distribución	Jefe de Ventas	Orden de producto terminado	Sección terminado	Zapatos terminados	Mercadería en el punto de venta	N/D	Ventas												
		Empacar en base a pedidos												1	1	1	1	120	10	2	0,03	0,02	0,05	13,54
		Realizar Guia de remisión												1	1		1	10	2	2	0,03	0,02	0,05	1,25
		Enviar por Transporte														1	1	120	10	2	0,03	0,02	0,05	13,54
		Registro de la Transacción														1	5	1	2	0,03	0,02	0,05	0,63	
														26,00	31,00	14,00	33,00	875,00	78,50	225,00	2,89	1,00	3,89	147,24
														25%	30%	13%	32%	92%	8%		74%	26%		

COD	PROCESO-P. RELACIONADOS	ACTIVIDADES	FINALIDAD DEL PROCESO	PERSONAS QUE INTERVIENEN	INFRAESTRUCTURA	INDICADORES Y ESTANDARES	RESPONSABLE TECNICO DE LA ACTIVIDAD	REQUISITOS	PROVEEDOR	ENTRADA	SALIDA	DOCUMENTO	CLIENTE O DEPENDENCIA	VALOR AGREGADO	DEMORA	TRANSPORTE Y MOVIMIENTO	CONTROL	Tiempo unitario (minutos)	Tiempo muerto (minutos)	Frecuencia a la semana	Costos Fijos	Costos Variables	Costo Total	Costo Total	
3 Procesos de Apoyo																									
3.1	Gestión financiera y contable	Facilitar el control y registro de todas las transacciones y obtención de costos reales		CONTADOR	1 Computador, suministros de oficina	Cumplir con el 95% del presupuesto establecido	Contador	Documentos generados en las transacciones	Producción, Ventas	Documentos	Estados financieros	Estados Financieros	Administración, ventas, producción												
		Registro de las compras en kardex												1	1			1	60	20	2	0,04	0,02	0,06	9,17
		Registro de transacciones contables												1	1			1	120	30	2	0,04	0,02	0,06	17,19
		Elaboración de flujos de caja y bancos												1	1			1	120	30	1	0,04	0,02	0,06	8,59
		Elaboración de estados financieros												1	1	1		1	480	120	1	0,04	0,02	0,06	34,38
3.2	Gestión tecnológica	Determinar la maquinaria adecuada y adquisiciones que faciliten la producción		GERENTE		Eficiencia del 90% de la maquinaria	Jefe Técnico	Requerimiento de estudio de la competencia	Producción	Mala utilización de la maquinaria	Utilización de tecnología adecuada	ND													
		Cotización de Maquinas												1	1	1		1	120	40	1	0,04	0,02	0,06	9,17
		Calificación de proveedores												1	1	1		1	120	60	1	0,04	0,02	0,06	10,31
		Adquisiciones												1	1	1		1	120	60	1	0,04	0,02	0,06	10,31
3.3	Logística de Aprovisionamiento	Organizar la forma de aprovisionamiento y distribución de materia prima		GERENTE		Tiempo de distribución al 95% de los planificado	Gerente - Jefe de Ventas	Pedidos y Orden de Producción	Producción, Gerencia, Ventas	Requerimiento de materia prima	Disponibilidad de materia prima e insumos en cantidades y tiempos exactos	Registro de compras y existencias	Producción												
		Procesar inventarios												1	1			1	240	120	2	0,04	0,02	0,06	41,25
		Existencias												1	1			1	120	60	2	0,04	0,02	0,06	20,63
		Ganancias												1				1	120	60	2	0,04	0,02	0,06	20,63
		Empaquetado de pedidos												1	1	1		1	360	50	2	0,04	0,02	0,06	46,98
		Carga												1	1	1		1	360	50	2	0,04	0,02	0,06	46,98
		Transporte												1	1	1		1	480	150	2	0,04	0,02	0,06	72,19
		Resolución de problemas												1		1		1	480	50	2	0,04	0,02	0,06	60,73
3.4	Recursos Humanos			GERENTE	Oficina	Horas trabajadas/producción total no menor al 90%	GERENTE	Estudio de competencias y desempeños	Ventas, produc	Orden de requ	Reclutamiento	ND	Dpto. Personal												
		Admisión de personas												1	1			1	480	30	0,04	0,05	0,03	0,07	1,33
		Aplicación de recursos humanos												1	0			1	240	60	0,04	0,05	0,03	0,07	0,78
		Mantenimiento de RRHH												1	1			1	120	120	0,04	0,05	0,03	0,07	0,63
		Desarrollo de RRHH												1	1	1		1	120	300	0,04	0,05	0,03	0,07	1,09
		Control de RRHH												1	0			1	120	60	1	0,05	0,03	0,07	13,13
														19,00	15,00	9,00	13,00	4.380,00	1.470,00	24,14	0,74	0,42	1,17	425,44	
														34%	27%	16%	23%	75%	25%	64%	36%				

OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO DEL INDICADOR	QUIEN DEFINE EL INDICADOR	UBICACIÓN	PERIODO DE MEDICION	RANGO DE REFERENCIA	TENDENCIA META
Cumplir con la capacidad productiva de la planta	11. Planificación	$\frac{\text{Producción real}}{\text{Planificación de la producción}}$	ADMINISTRACION	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	SEMANAL	91 <INDICADOR < 94%	98%
Cumplir con el presupuesto de compras	12. Compras	$\frac{\text{Compras reales}}{\text{Compras presupuestadas}}$	ADMINISTRACION	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	SEMANAL	3 <INDICADOR > 5%	0%
	13. Finanzas	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	JEFE DE VENTAS	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	MENSUAL		0%
Ser eficiente en la utilización de recursos y obtener un producto acorde a las	14. Diseño	Ajuste de diseño a la norma evitando desperdicios	ADMINISTRACION	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	SEMANAL	1 <INDICADOR > 3%	0%
Ajustar las especificaciones del cuero a las necesidades del modelo	15. Corte	$\frac{\text{Unidades con defectos en corte}}{\text{Unidades producidas en corte}}$	PRODUCCION	DEPARTAMENTO PRODUCCION	SEMANAL	1 <INDICADOR > 3%	0%
	16. Aparado	$\frac{\text{Unidades con defectos en armado}}{\text{Unidades producidas en armado}}$	PRODUCCION	DEPARTAMENTO PRODUCCION	MENSUAL	1 <INDICADOR > 3%	0%
Obtener un producto sin defectos y retornos	17. Armado	$\frac{\text{Unidades con defectos en armado}}{\text{Unidades producidas en armado}}$	PRODUCCION	DEPARTAMENTO PRODUCCION	SEMANAL	1 <INDICADOR > 3%	0%
Ser eficaz en la utilización de recursos economicos	18. Terminado	$\frac{\text{Unidades con defectos}}{\text{Unidades producidas}}$	PRODUCCION	DEPARTAMENTO PRODUCCION	SEMANAL	1 <INDICADOR > 3%	0%
	19. Presupuesto y Contabilidad	$\frac{\text{Presupuesto Utilizado}}{\text{Presupuesto planificado}}$	ADMINISTRACION	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	MENSUAL	90 <INDICADOR < 99%	100%
Evitar malutilización y desocupación de la maquinaria	110. Operación de maquinaria	$\frac{\text{Pérdida en horas defectuosas}}{\text{Horas productivas}}$	ADMINISTRACION	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	MENSUAL	7 <INDICADOR > 9%	2%
Distribuir la materia prima y el producto terminado de forma optima	111. Logística y Aprovisionamiento	$\frac{\text{Distribución real}}{\text{Distribución planificada}}$	ADMINISTRACION	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	SEMANAL	4 <INDICADOR > 11%	2%
Mejorar el desempeño de la empresa	112. Planificación Administrativa	Cumplimiento de metas y Ojetivos	ADMINISTRACION	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	ANUAL	80 <INDICADOR > 90%	100%
Manejar cada area de la empresa de forma que facilite su crecimiento	113. Direccion Estrategica	Plan Operativo Anual	ADMINISTRACION	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	MENSUAL	1 <INDICADOR > 2%	0%
Evitar una sub o sobre ocupación del personal	114. Control de personal	$\frac{\text{Horas trabajadas}}{\text{Producción Total}}$	ADMINISTRACION	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	SEMANAL	4 <INDICADOR > 5%	0%
Obtener un producto de calidad	115. Control de la Produccion	$\frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Producción total}}$	ADMINISTRACION	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	SEMANAL	1 <INDICADOR > 2%	0%
Alcanzar una cobertura de mercado acorde a lo planificado	116. Políticas de Ventas y Ventas	$\frac{\text{Ventas Realizadas}}{\text{Planificación de ventas}}$	VENTAS	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	MENSUAL	94 <INDICADOR < 98%	100%
Detectar las necesidades del mercado en base a la tendencia y a la competencia	117. Identificación de Necesidades	$\frac{\text{Demanda insatisfecha}}{\text{Ventas Realizadas}}$	VENTAS	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	MENSUAL	2 <INDICADOR < 4%	0%
Cumplir con los requerimientos de los clientes y mejorar la producción	118. Toma de Pedidos	$\frac{\text{Colocación de Pedidos}}{\text{Pedidos realizados}}$	VENTAS	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	SEMANAL	86 <INDICADOR < 89%	100%
Cumplir con los requerimientos de los clientes y mejorar la producción	119. Cobranzas	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	VENTAS	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	MENSUAL	32 <INDICADOR < 46%	70%
Cumplir con requerimientos de producción acorde a cumplimiento con clientes	120. Produccion	$\frac{\text{Devoluciones y reclamos}}{\text{Total de ventas realizadas}}$	ADMINISTRACION	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	MENSUAL	1 <INDICADOR < 0.5 %	0%

Diagrama de flujo



Análisis

Mediante el levantamiento de actividades realizado a los procesos estratégicos, claves y de apoyo de Creaciones Inspiración, empresa fabricante de calzado; analizando las actividades que agregan valor, el tiempo de ejecución de las actividades, la frecuencia de las mismas y los costos aproximados; se pudo obtener el costo total de cada uno de los procesos con el fin de detectar el proceso que tiene mayor dificultad y tomar decisiones de mejoramiento sobre este.

Es así se realizó un cuadro comparativo de los costos totales de los procesos, que a continuación lo exponemos:

TIPO DE PROCESOS	COSTO TOTAL
PROCESOS ESTRATEGICOS	697,45
PROCESOS CLAVE	147,24
PROCESOS DE APOYO	425,44

Y tomando en consideración la misión de la empresa, podemos anotar que los procesos estratégicos representan el 55%, los procesos clave representan el 12% y los procesos de apoyo el 33% del costo total del proceso de producción.

De igual manera en base a las encuestas realizadas al personal operativo de Creaciones Inspiración, específicamente la pregunta 17 referente al adecuado control y planificación del proceso productivo; el 53.85 señala que no existe tal que por lo tanto se hace necesario tomara acciones correctivas de mejoramiento continuo.

Conclusiones

- Se pudo detectar que los procesos estratégicos son los que más costo le generan a la empresa.

- Los procesos clave, en si la producción de calzado son los que menos costos generan, por lo que se ha detectado una mala distribución de recursos y al ser este proceso la razón de ser de la empresa es en la que mayor énfasis se debe poner y la que debe cambiar y mejorar.
- Se deben eliminar actividades innecesarias dentro del proceso productivo.
- Se debe establecer un tiempo tipo que nos sirva como guía, luego de determinar las condiciones óptimas para realizar el proceso productivo de Creaciones Inspiración.

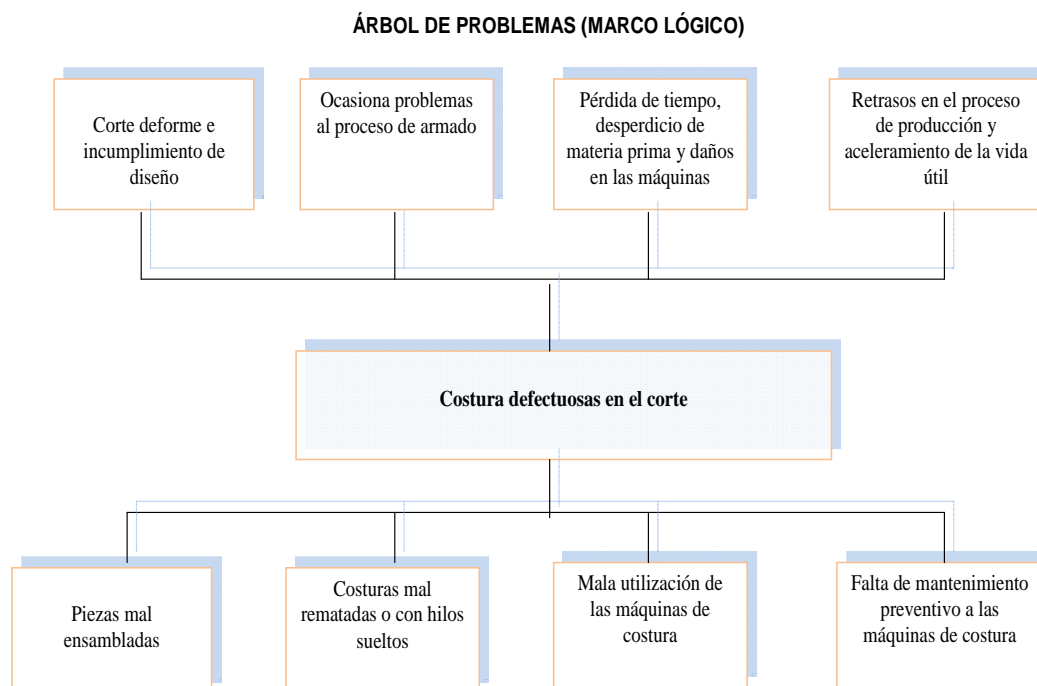
Recomendaciones

- El éxito de toda empresa radica en el orden y la limpieza en que esta es llevada en cada una de sus áreas, por más pequeña que esta sea.
- Se recomienda mejorar los procesos clave en la producción de calzado y distribuir de mejor manera los recursos en los procesos estratégicos y de apoyo de Creaciones Inspiración.
- Se recomienda una distribución adecuada de cada una de las áreas de trabajo con el fin de optimizar tiempos, recursos y costos.

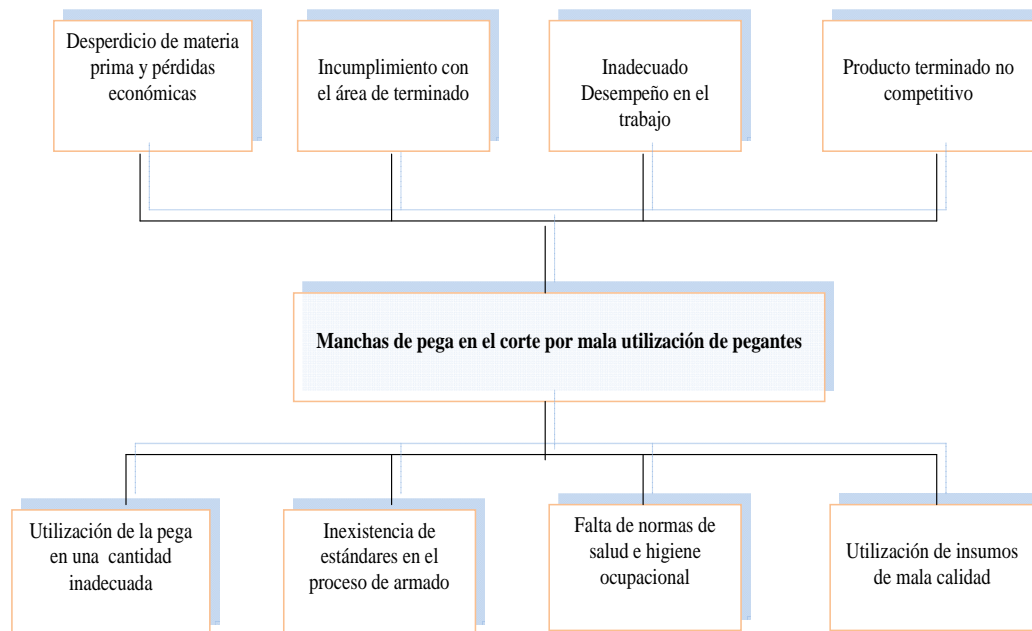
- Se recomienda proponer indicadores que coadyuven a un mejor control y manejo de los procesos productivos.

5.3 Definición, Diseño y Modelamiento de Procesos e Indicadores Propuestos

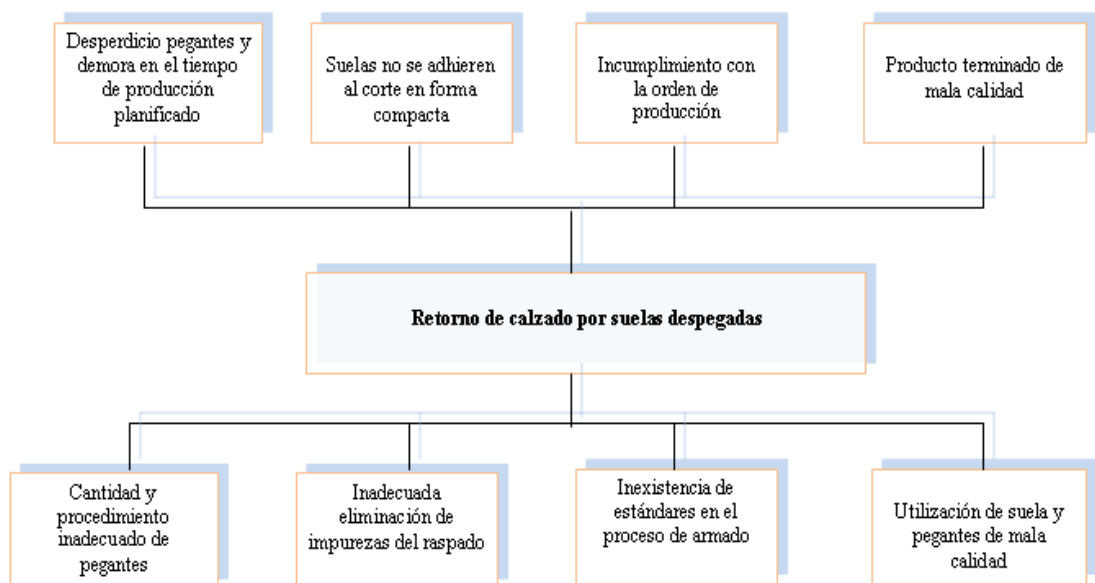
Al analizar los procesos actuales de la empresa se determina como críticos los procesos claves; por lo que para desarrollar un adecuado proceso de control y eliminar las causas de mala gestión e inconformidad con el producto y la operación misma de la empresa, se determinara las complejidades de dichos procesos y desarrollar un modelo que permita alcanzar la mejora continua.



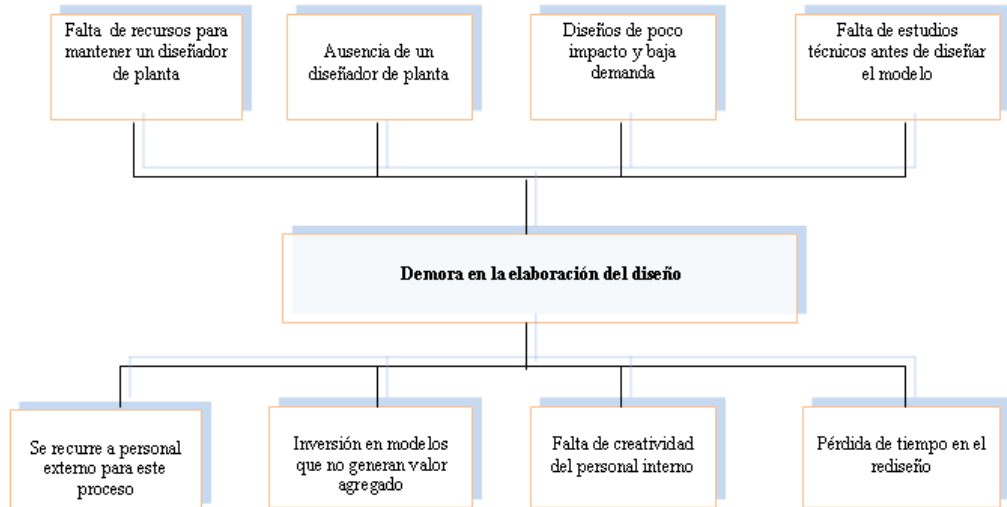
ÁRBOL DE PROBLEMAS (MARCO LÓGICO)



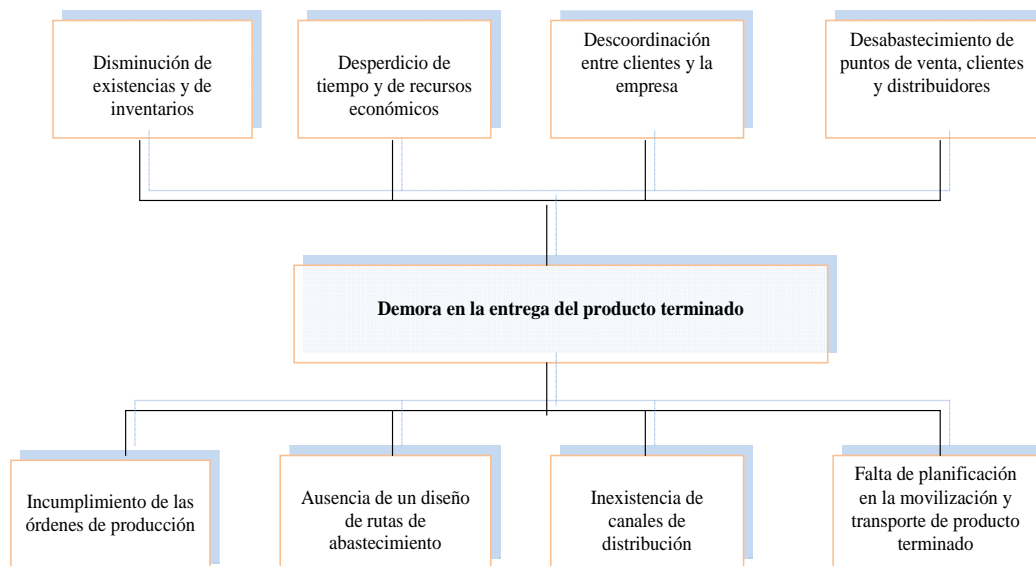
ÁRBOL DE PROBLEMAS (MARCO LÓGICO)



ÁRBOL DE PROBLEMAS (MARCO LÓGICO)



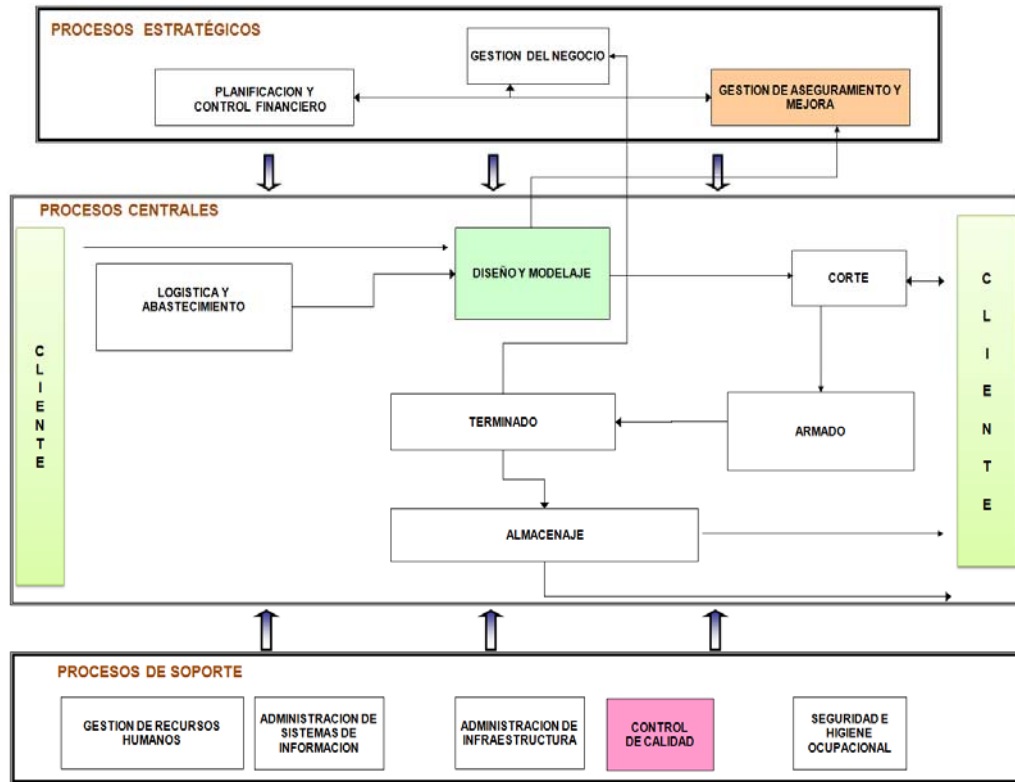
ÁRBOL DE PROBLEMAS (MARCO LÓGICO)



MAPA DE PROCESOS DE CREACIONES INSPIRACIÓN



INTERRELACIONES MAPA DE PROCESOS



Proceso Estratégico

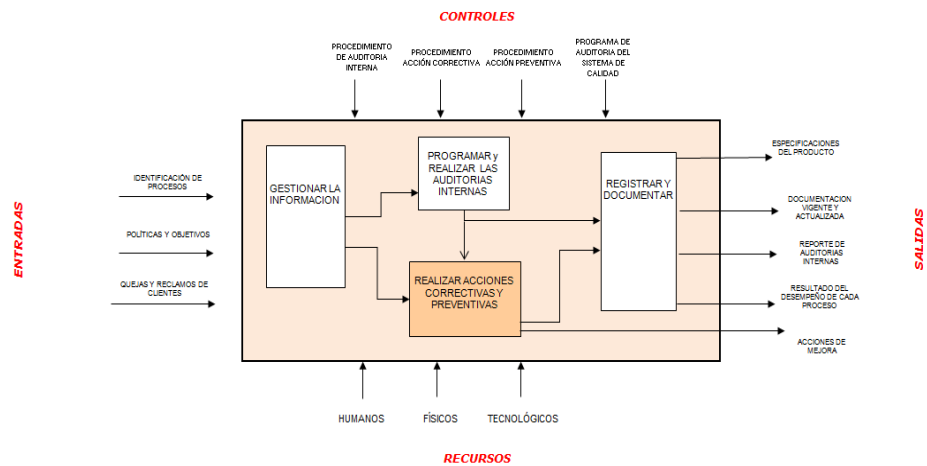
PROCESO ASEGURAMIENTO Y MEJORA CONTINUA

MISIÓN.-

Asegurar que los métodos y controles establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa sean atendidos y continuamente mejorados.

VISIÓN.-

Ser parte integral de Creaciones Inspiración en la consecución de sus objetivos, a través de asegurar métodos y controles establecidos en un sistema gestión de la calidad y una mejora continua



PROCESOS DE APOYO :

REQUERIMIENTOS GENERALES

RECURSOS HUMANOS	}	- Personal especializado en el área
SISTEMAS DE INFORMACION	}	- Software: Ms. Office, Visio, Correo Electrónico, Acceso a Internet - Mantenimiento Operativo de las estaciones de trabajo. - Acceso a Carpeta de Departamento y Usuario personal
ADMINISTRACION DE INFRAESTRUCTURA	}	- Infraestructura: Equipos de Oficina y Computación.
CONTROL DE CALIDAD	}	- Hojas de Inspección - Manual de Calidad del Sistema de Gestión de la Calidad

MEDICIÓN DEL PROCESO DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA CONTINUA




PROCESO DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA CONTINUA								
FASE	QUIEN			DONDE	COMO	TP	TC	
	RESPONSABLE PROCESO	JEFE DE PRODUCCION	GERENTE			HH	HH	
1	Gestionar la información					118,8	120	
2	Analiza información			EN EL PUESTO DE TRABAJO	A TRAVES DE PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS	29,7	30	
3	Programa y realiza auditorias internas			AREA DE CALIDAD	UTILIZANDO EL FORMATO GMC-08-001	356,4	360	
4	Elabora documentos con los resultados obtenidos.			AREA DE CALIDAD	REGISTRA QISS EN DOCUMENTOS DE CALIDAD EN LA RED INTERNA	118,8	120	
5	Envia informe a gerencia			AREA DE CALIDAD/ OFICINA DONDE SE GENERA EL QISS	ASIGNACION MANUAL DE NUMEROS PARA LOS GMC-08-001/ SE ENVIA ATRAVES DE E-MAIL	19,8	20	
6	Analiza información y emite orden de acciones correctivas y preventivas			AREA DE CALIDAD/ OFICINA DONDE SE GENERA EL QISS	REGISTRA GMC-08-001 EN DOCUMENTOS DE CALIDAD EN LA RED INTERNA	237,6	240	
7	Ejecutan acciones correctivas y			AREA DE CALIDAD	UTILIZANDO EL FORMATO GMC-08-001	4,95	5	
8	Registra, controla y documenta las acciones realizadas			AREA DE CALIDAD	UTILIZANDO EL FORMATO GMC-08-001	475,2	480	
	Fin							
TP: TIEMPO DE PROCESO TC: TIEMPO DE CICLO						TOTAL (HH)	1242,45	11,25
						PORCENTAJE %	99	100

FICHA DEL PROCESO : ASEGURAMIENTO Y MEJORA CONTINUA

SUBPROCESO	RESPONSABLE	PARA QUÉ SIRVE	STAKEHOLDERS	ENTRADAS	SALIDAS PRODUCTOS / SERVICIOS	DOCUMENTOS DEL S.G.C. NECESARIOS
GESTIONAR LA INFORMACION	Jefe de Calidad	SATISFACCION DE LOS CLIENTES Y TENER UNA VENTAJA COMPETITIVA	*CLIENTES *EMPLEADOS *PERSONAL CI	*Solicitud de creación y cambio de documento *Procesos identificados *Políticas y objetivos	*Reportes para Auditorias Internas *Cronogramas de acciones correctivas/preventivas	*Norma ISO 9001-2000 *Manual del Sistema de Gestión de la Calidad *Manual de Procesos
PROGRAMAR Y REALIZAR LAS AUDITORIAS INTERNAS	Jefe de Calidad	PARA MANTENER UN CONTROL INTERNO DE LA OPERACIÓN	*RESPONSABLE DE PROCESO	* Cronograma para las auditorias internas	* Listado de Auditorias realizadas	* Normas internas * Manual del Sistema de gestión de la Calidad
REALIZAR ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	Jefe de Calidad	MANTENER UNA DOCUMENTACION VIGENTE Y ACTUALIZADA	*RESPONSABLE DE ACCION CORRECTIVA	* Cronograma de acciones correctivas / preventivas * Listado de Auditorias realizadas	* Reporte de correcciones realizadas * Acciones de mejora	* Formato Interno de la empresa (GMC-08-001) * Reportes de seguimiento
REGISTRAR Y DOCUMENTAR	Jefe de Calidad	MANTENER UNA DOCUMENTACION VIGENTE Y ACTUALIZADA	*RESPONSABLE DE CADA PROCESO	* Reporte de correcciones realizadas * Listado de Auditorias realizados	* Especificaciones del producto * Documentación vigente y actualizada * Reporte de Auditorias internas * Resultado del desempeño de cada proceso	* Registros departamentales * Instructivos

RECURSOS:		
HUMANOS:	FÍSICOS:	TECNOLÓGICOS:
Jefe de produccion Gerente	Area de Calidad materiales de oficina Equipo de computo Formatos de control	

ACTIVIDADES	COMPLEJIDADES	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR
IDENTIFICAR NECESIDAD DE ACCION CORRECTIVA	* TIEMPO PARA IMPLEMENTAR * # DE AUDITORES INTERNOS * TIPO DE AUDITOR * FECHAS DE AUDITORIAS	COSTO DEL TIEMPO POR AUDITORIA HOMBRE	HH AUDITORIA / COSTO DE LA AUDITORIA
ANALIZAR PROBLEMAS Y DEFINIR MECANISMOS DE SOLUCION	* IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLE MAQUINAS Y EQUIPOS * TIPO DE MATERIALES PARA MANIPULAR EQUIPOS * INFRAESTRUCTURA NO ADECUADA	PORCENTAJE DE FALLAS POR LOTE	(# FALLAS POR LOTE/ LOTE TOTAL) * 100%
DEFINE ACCION DE CONTENCION ESTABLE, RESPONSABLE, Y PLAZA DE EJECUCION	* TIEMPO EN QUE SE DEMORA EN IDENTIFICAR EL PROBLEMA	TIEMPO DE DEMORA	TIEMPO DE DEMORA DEL PROBLEMA/TIEMPO DE PRODUCCION
NOTIFICA A PERSONAL INVOLUCRADO SOBRE ACCIONES A TOMAR	* PERSONAL NO CALIFICADO * AJUSTAR TIEMPOS DE VERIFICACION * CONTROL SOBRE LAS ACCIONES TOMADAS	EFFECTIVIDAD DE OPERARIO	# FALLAS DETECTADAS POR OPERARIO/ # FALLAS TOTALES DETECTADAS
DEFINE ACCIONES PREVENTIVAS ESTABLE, RESPONSABLE, Y PLAZO DE EJECUCION	* MONITOREO DE UN FUTURO DAÑO * DETERMINAR EL TIEMPO PARA UNA POSIBLE SOLUCION DEL RESPONSABLE	EFFECTIVIDAD DE RESPONSABLE	TIEMPO DE RESPUESTA DEL RESPONSABLE/ TIEMPO TOTAL DE MONITOREO
VERIFICA EFFECTIVIDAD DE ACCION TOMADA	* CUMPLIR LOS PEDIDOS DE PRUEBAS A CABALIDAD * MUESTREOS DE SATISFACCION DEL CLIENTE	SATISFACCION DEL CLIENTE	# DE RECLAMOS/ # TOTAL DE ASISTENCIAS CLIENTES
REGISTRA RESULTADOS Y CIERRA AC/AP	* CREACION DE INDICADORES VIA TABLA DINAMICA * FILTRAR LA INFORMACION CORRECTAMENTE * COMPARAR LA INFORMACION CON RESPECTO A OTROS PERIODOS	INDICADOR DE RECLAMOS	INFORMACION ACTUAL RECLAMOS / INFORMACION HISTORICA DE RECLAMOS

PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	QUEEN DEFINE EL INDICADOR	UBICACIÓN	PERIODO DE MEDICION	RANGO DE REFERENCIA (2008)	TENDENCIA META (2009)
MEJORAMIENTO CONTINUO	Mostrar la prevención del sistema de gestión de calidad vs las fallas de control representadas	Mantenimiento preventivo del SGC	#ACP cerradas/ #ACC vigentes + #acp reales	SUPERVISOR DE CALIDAD	DEPARTAMENTO DE CALIDAD	MENSUAL	0,8-INDICADOR:0,85	 0,85
	Mostrar la eficacia de la gestión de mejora del SGC	Eficiencia en ACCIONES CORRECTIVAS	# ACC cerradas / # ACC reales	SUPERVISOR DE CALIDAD	DEPARTAMENTO DE CALIDAD	MENSUAL	0,7-INDICADOR:0,9	 0,90
		Gestión de Mejora	# ACP cerradas / # ACP reales	GERENTE	DEPARTAMENTO DE CALIDAD	MENSUAL	0,8-INDICADOR:0,95	 0,95

Procesos Clave

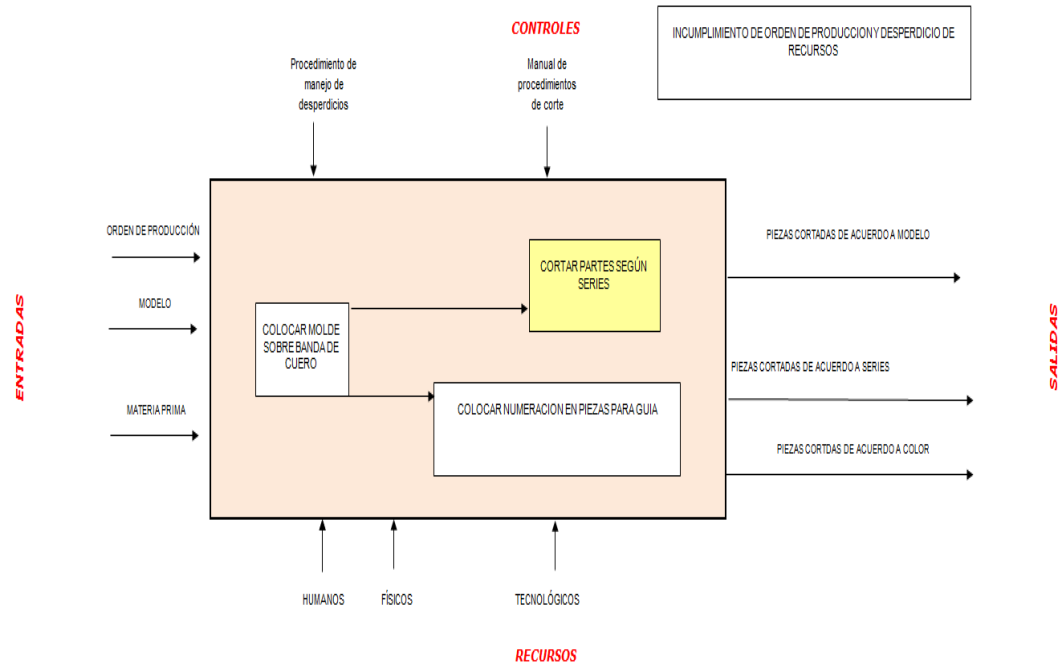
PROCESO DE CORTE O ENCAJADO DEL CUERO

MISIÓN.-

Obtener piezas que forman el modelo a producir optimizando materia prima y recursos

VISIÓN.-

Reducir para el 2009 en un 5% los desperdicios de cuero



PROCESOS DE APOYO :

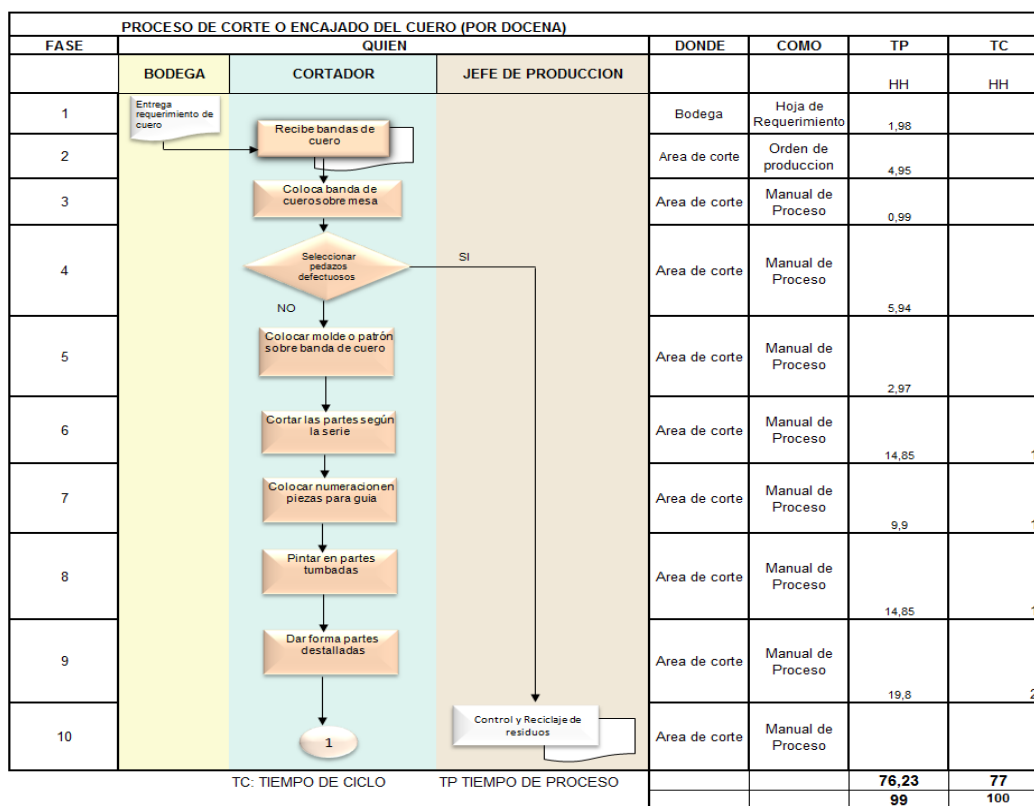
REQUERIMIENTOS GENERALES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	}	- Plan Estratégico Anual
PROCESO INFORMÁTICO	}	- Software: Ms. Office, Visio, Correo Electrónico, Acceso a Internet - Acceso a Carpeta de Departamento y Usuario personal - Software Contable: Mónica
PROCESO ADMINISTRATIVO	}	- Infraestructura: Equipos de Oficina y Computación. - Requerimientos de personal para la Empresa
PROGRAMACIÓN Y CONTROL	}	- Ingreso orden de producción - Reporte de Inspección

FICHA DEL PROCESO: PROCESO DE CORTE O ENCAJADO DEL CUERO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARA QUÉ SIRVE	STAKEHOLDERS	PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS PRODUCTOS / SERVICIOS	RECURSOS	CLIENTE	DOCUMENTOS DEL S.G.C. NECESARIOS
Recibir de bodega las bandas de cuero para el corte	Bodeguero	Para comprobar q la cantidad recibida este relación a la orden de pedido	* SUPERVISOR * JEFE DE PRODUCCIÓN	Bodega	* Paquetes de cuero	* Cuero y cantidad apta para ser procesado	Densímetro, mesas	Cortador	* OP-08-001 * CC-08-001 * ADC-08-001
Colocar banda sobre mesa de corte, seleccionar pedazos defectuosos y cortar	Cortador	Para tener un primer panorama del material a utilizarse en el proceso y definir las áreas de corte	* SUPERVISOR * JEFE DE PRODUCCIÓN	Area de corte	* Bandas de cuero	* Material apto según tipos de diseño y modelo	Infraestructura, troqueles, chavetas, mesas metálicas	Cortador	* OP-08-001 * CC-08-001 * ADC-08-001
Colocar molde sobre banda, cortar las partes según series y modelo	Cortador	Para obtener piezas cortadas de acuerdo a series y modelo	* SUPERVISOR * JEFE DE PRODUCCIÓN	Area de corte	* Bandas de cuero	Piezas cortadas de acuerdo a series y modelos	Infraestructura, troqueles, chavetas, mesas metálicas	Cortador	* OP-08-001 * CC-08-001 * ADC-08-001
Colocar numeración en piezas para guía y pintar en partes tumbadas	Cortador	Para cotejar piezas y facilitar el trabajo para el área de aparado	* SUPERVISOR * JEFE DE PRODUCCIÓN	Area de corte	* Bandas de cuero	Piezas listas para la siguiente actividad	Infraestructura, troqueles, chavetas, mesas metálicas, bolígrafos, tinta	Cortador	* OP-08-001 * CC-08-001 * ADC-08-001
Dar forma partes destalladas	Destallador	Para eliminar densidad del cuerpo en partes que deben ser unidas, pegadas y cosidas para lograr que sean mas compactas	* SUPERVISOR * JEFE DE PRODUCCIÓN	Area de corte	* Piezas cortadas, numeradas y pintadas	Piezas listas para el proceso de aparado	Infraestructura, destalladora	Cortador	* OP-08-001 * CC-08-001 * ADC-08-001

MEDICIÓN DEL PROCESO DE CORTE O ENCAJADO DEL CUERO



ACTIVIDADES	COMPLEJIDADES	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR
Recibir de bodega las bandas de cuero para el corte	<ul style="list-style-type: none"> * Existencia de Material en stock * Ausencia del encargado de bodega * Revisión de calidad de materia prima * Revisión de la cantidad de material solicitado 	EXISTENCIAS	CONTROL DE KARDEX
Colocar banda sobre mesa de corte, seleccionar pedazos defectuosos y cortar	<ul style="list-style-type: none"> * Verificación del sitio de trabajo * Cuero con alto porcentaje de defecto * Selección de cuero no adecuado 	CANTIDAD DE CUERO DEFECTUOSO EN PIES	PIES DE CUERO DEFECTUOSO TOTAL DE CUERO
Colocar molde sobre banda, cortar las partes según series y modelo	<ul style="list-style-type: none"> * Inadecuada colocación de moldes * Moldes desgastados * Confusión entre series y modelos 	DEFECTOS DE CORTE POR MODELO	# DEFECTOS POR MODELO TOTAL DE PIEZAS CORTADAS
Colocar numeración en piezas para guía y pintar en partes tumbadas	<ul style="list-style-type: none"> * Mala colocación de números guía * Manchas de pintura en el cuero * Descuido en el sitio de trabajo 	EFICIENCIA COLOCACION DE NÚMEROS GUIA	# DE ERRORES TOTAL DE PIEZAS CORTADAS
Dar forma partes destalladas	<ul style="list-style-type: none"> * Mala calibración de cuchillas en la destalladora * Manchas de aceite en el cuero * Mala utilización de la destalladora 	DEFECTOS DE DESATALLADO	# DE PIEZAS CON DEFECTO TOTAL DE PIEZAS DESTALLADAS

PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	QUEEN DEFINE EL INDICADOR	UBICACIÓN	PERIODO DE MEDICION	RANGO DE REFERENCIA	TENDENCIA META
CORTE O ENCAJADO DEL CUERO	Cortar piezas de acuerdo a diseño y modelo evitando la menor cantidad de desperdicio	DEFECTOS DE CORTE POR MODELO	# DEFECTOS POR MODELO TOTAL DE PIEZAS CORTADAS	JEFE DE PRODUCCIÓN	AREA DE CORTE	DIARIA	3<INDICADOR>5	↓ 2%
	Manejo y control adecuado de insumos, materiales y herramientas que intervienen en el proceso	EFICIENCIA COLOCACION DE NÚMEROS GUIA	# DE ERRORES # TOTAL DE PIEZAS CORTADAS	JEFE DE PRODUCCIÓN	AREA DE CORTE	DIARIA	3<INDICADOR>5	↓ 2%
		DEFECTOS DE DESTALLADO	# DE PIEZAS CON DEFECTO # TOTAL DE PIEZAS DESTALLADAS	JEFE DE PRODUCCIÓN	AREA DE CORTE	DIARIA	3<INDICADOR>5	↓ 2%

RECURSOS:		
HUMANOS:	FISICOS:	TECNOLOGICOS:
Jefe de producción Cortador	Bodega Area de corte Insumos materiales y herramientas Perchas Troqueladora, destalladora, mesas de trabajo moldes	

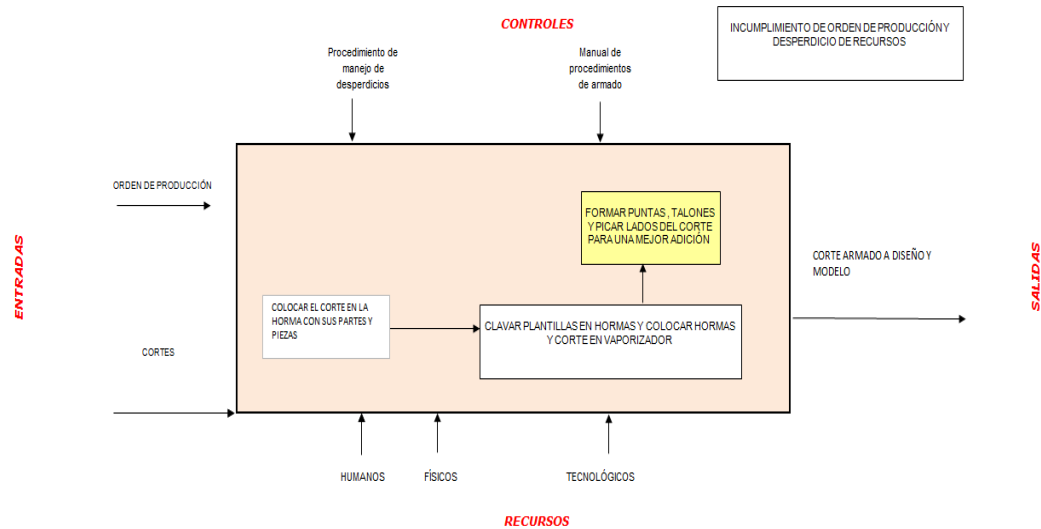
PROCESO DE ARMADO

MISIÓN.-

Armar el corte de acuerdo al modelo y diseño programado con parámetros de calidad y durabilidad

VISIÓN.-

Realizar el armado del corte de acuerdo a tendencias y avances tecnológicos alcanzando un desperdicio no mayor al 5%



PROCESOS DE APOYO :

REQUERIMIENTOS GENERALES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	}	- Plan Estratégico Anual
PROCESO INFORMÁTICO	}	- Software: Ms. Office, Visio, Correo Electrónico, Acceso a Internet - Acceso a Carpeta de Departamento y Usuario personal - Software Contable: Mónica
PROCESO ADMINISTRATIVO	}	- Infraestructura: Equipos de Oficina y Computación. - Requerimientos de personal capacitado para el área
PROGRAMACIÓN Y CONTROL	}	- Ingreso orden de producción - Orden viajera - Reporte de Inspección

FICHA DEL PROCESO: PROCESO DE ARMADO DEL ZAPATO


ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARA QUÉ SIRVE	STAKEHOLDERS	PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS PRODUCTOS /	RECURSOS	CLIENTE	DOCUMENTOS DEL S.G.C. NECESARIOS
Cortar plantillas según series en máquina troqueladora	Armador	Obtener plantillas cortadas para colocar en la base de la horma	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Área de costura	Plantillas, cortes cocidos,	* Cuero y cantidad apta para ser procesado	Mesas, troqueladoras	Armador	* OP-08-001
Cortar punteras, contrafuertes, en troqueladora	Armador	Disponer de punteras y contrafuertes necesarias según números y modelos	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Área de armado	Contrafuertes, punteras.	Punteras contrafuertes cortados de acuerdo a modelos y series	Mesas, troqueladoras, infraestructura básica	Armador	* OP-08-001 * CA-08-001
Pegar punteras y talones en los cortes	Armador	Obtener un corte que se ajuste adecuadamente a la horma	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Área de armado	Corte, punteras contrafuertes,	Corte preparado con punteras y contrafuertes listo para adjuntar a la horma	Mesas, infraestructura básica	Armador	* Manual de procesos
Clavar plantillas en las hormas	Armador	Para mantener unida la plantilla a la horma	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Área de armado	Plantillas cortadas	horma preparada con plantillas adheridas	Mesas, martillos, clavos, infraestructura básica	Armador	* Manual de procesos
Colocar hormas y cortes en vaporizador	Armador	Flexibilizar el cuero para que se amolde de mejor forma a la horma	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Área de armado	Cortes unidos en hormas	Corte flexible listo para el armado	Vaporizador, infraestructura básica	Armador	* Manual de procesos
Formar puntas y picar lados de corte	Armador	Permite que la punta del corte tome la forma de la horma	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Área de armado	Cortes preparados y hormas	Corte con la punta formado de acuerdo a la horma	Chavetas, mesa, máquina armadora de puntas	Armador	* Manual de procesos
Presionar con pinzas los lados del corte y pegar	Armador	Adherir los lados del corte a la plantilla	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Área de armado	Cortes, con forma en la punta	Corte unido en la plantilla en la horma	Pinzas y mesas	Armador	* Manual de procesos
Conformado de talones en máquina talonera	Armador	Para que los talones del corte tomen la forma de la horma	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Área de armado	Corte unido en la plantilla	Zapato armado desacuerdo al diseño de la horma	Máquina armadora de talones.	Terminador	* Manual de procesos

MEDICIÓN DEL PROCESO DE ARMADO

PROCESO DE CORTE O ENCAJADO DEL CUERO (POR DOCENA)								
FASE	QUIEN			DONDE	COMO	TPI	TC	
	BODEGA	ARMADOR	JEFE DE PRODUCCIÓN					
1	Entrega cortes cocidos para el área de armado insumos y materiales	Recibe cortes, insumos y materiales		Bodega	Hoja de Requerimiento	19,8	20	
2		Cortar plantillas según series en máquina troqueladora		Área de armado	Orden de producción	19,8	20	
3		Cortar punteras y contrafuertes en máquina troqueladora		Área de armado	Manual de Proceso	19,8	20	
4		Pegar punteras y talones en los cortes		Área de armado	Manual de Proceso	29,7	30	
5		Clavar plantillas en las homas		Área de armado	Manual de Proceso	19,8	20	
6		Colocar homas y cortes en vaporizador		Área de armado	Manual de Proceso	59,4	60	
7		Formar puntas y picar lados del corte		Área de armado	Manual de Proceso	89,1	90	
8		Presionar con pinzas los lados del corte		Área de armado	Manual de Proceso	19,8	20	
9		Conformado de talones en máquina talonera		Control de defectos en el armado y utilización de pegantes	Área de armado	Manual de Proceso	89,1	90
10		2			Área de armado	Manual de Proceso	29,7	30
						396	400	
						99	100	

TC: TIEMPO DE CICLO
TP: TIEMPO DE PROCESO

ACTIVIDADES	COMPLEJIDADES	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR
Cortar plantillas, punteras, contrafuertes según series en máquina troqueladora	* Materia prima de mala calidad * Incorrecta utilización de la maquinaria * Piezas con un inadecuado tamaño, que no permita una correcta formación del corte	DEFECTOS EN ARMADO	$\frac{\text{UNIDADES DEFECTUOSAS}}{\text{TOTAL DE LOS PARES ARMADOS DIARIAMENTE}}$
Colocar pegamento en punteras talones y en corte, luego pegarlos al corte	* Exceso o falta de pegantes en las punteras contrafuerte y corte. * Mala colocación de punteras y contrafuertes * Manchas de pegamentos en los cortes, por falta de cuidados	DEFECTOS EN ARMADO	$\frac{\text{UNIDADES DEFECTUOSAS}}{\text{TOTAL DE LOS PARES ARMADOS DIARIAMENTE}}$
Colocar homas y cortes en vaporizador	* Pérdida de cortes y material por mal uso de maquinaria y tiempo	DEFECTOS EN ARMADO	$\frac{\text{UNIDADES DEFECTUOSAS}}{\text{TOTAL DE LOS PARES ARMADOS DIARIAMENTE}}$
Formar puntas y picar lados de corte, presionando con pinzas los lados del corte para que se pegue	* Mala colocación de cortes en horma causando deformidades * Mal pegado de corte en la horma * Corte con fallas que no permite una adecuada adherencia	DEFECTOS EN ARMADO	$\frac{\text{UNIDADES DEFECTUOSAS}}{\text{TOTAL DE LOS PARES ARMADOS DIARIAMENTE}}$
Conformado de talones en máquina talonera	* Mala colocación del corte en la horma y en la maquinaria * Mala utilización de la maquinaria	DEFECTOS EN ARMADO	$\frac{\text{UNIDADES DEFECTUOSAS}}{\text{TOTAL DE LOS PARES ARMADOS DIARIAMENTE}}$

PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	QUIEN DEFINE EL INDICADOR	UBICACIÓN	TIPO DE MEDICIÓN	RANGO DE REFERENCIA	TENDENCIA META
ARMADO DEL ZAPATO	-Obtener cortes armados de acuerdo a estándares y sin defectos. -Manejar y controlar adecuadamente insumos, materiales y herramientas que intervienen en el proceso	DEFECTOS EN ARMADO	$\frac{\# \text{DEFECTOS EN ARMADO}}{\text{TOTAL DE UNIDADES PRODUCIDAS DIARIAMENTE}}$	JEFE DE PRODUCCIÓN	ÁREA DE ARMADO	DIARIA	3% INDICADOR: 6%	 2%

RECURSOS:		
HUMANOS:	FÍSICOS:	TECNOLÓGICOS:
Jefe de producción Armador	Bodega Área de armado y ensamblaje Insumos materiales y herramientas Perchas	

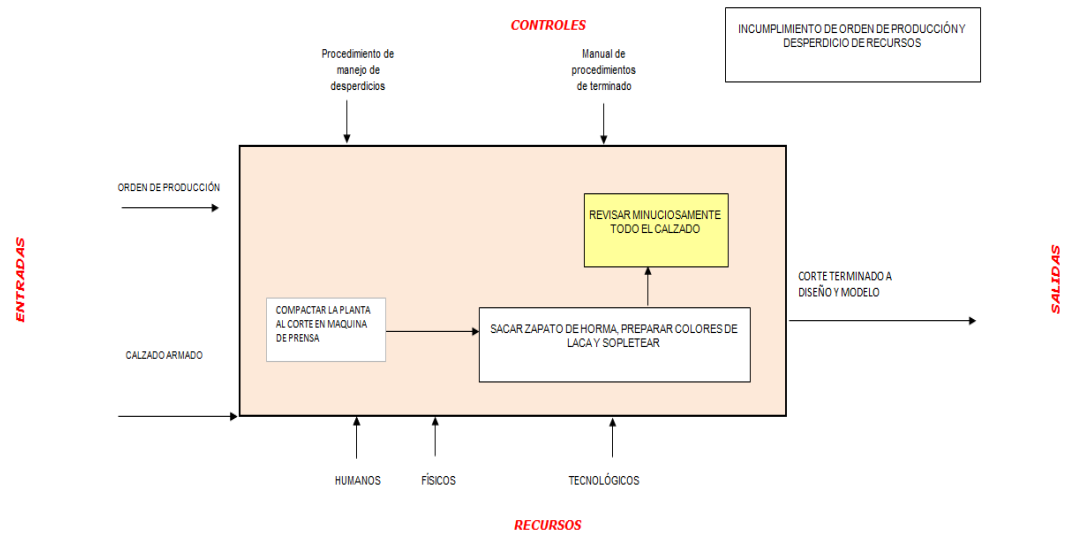
PROCESO DE TERMINADO

MISIÓN.-

Obtener un producto con calidad y durabilidad, de acuerdo al diseño y planificación realizada

VISIÓN.-


Realizar el terminado del calzado de acuerdo a diseños, modelos y materiales de calidad con tendencia a cero defectos



FICHA DEL PROCESO: PROCESO DE TERMINADO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARA QUÉ SIRVE	STAKEHOLDERS	PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS PRODUCTOS /	RECURSOS	CLIENTE	DOCUMENTOS DEL S.G.C. NECESARIOS
Pulir la superficie de plantilla para lograr aspereza y aplicar pega de contacto a superficie cardada.	Terminador	Obtener zapato armado libre de impurezas y listo para aplicar pegamento	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Area de armado	Zapato armado	Zapato armado con pegantes	pegantes, brochas	Terminador	* OP-08-001 * RPT-08-001
Secado de pega al clima y pulir superficie de planta para lograr aspereza	Terminador	Permite que el pegamento se adhiera de mejor manera entre las dos superficies	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Área de armado	Zapato armado con pegantes	Zapato listo para adherirse a la planta	Pulidora, plantas	Terminador	* Manual de procesos
Calentar plantas en horno y fijar la planta a el corte con plantilla.	Terminador	Permite que exista el contacto adecuado entre el zapato armado y la planta respectiva	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Área de armado	Zapato listo para adherirse a la planta	Zapato con plantas pegadas	Horno	Terminador	* Manual de procesos
Compactar la planta al corte en maquina de prensa y sacar todas las pegas secas del proceso	Terminador	Obtener el zapato armado perfectamente adherido a la planta y libre de pegantes y aserezas	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Área de armado	Zapato con plantas pegadas	Zapato armado con planta adherida	Maquina prensadora	Terminador	* Manual de procesos
Limar asperezas de la superficies laterales de las plantas en un motor y sacar zapato de la horma	Terminador	liberar al zapato de asperezas de la planta	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Área de armado	Zapato armado con planta adherida	Zapato terminado listo para ser sopletada	Pulidora	Terminador	* Manual de procesos
Preparar lacas en colores y sopletear	Terminador	Obtener tonos de acuerdo a planificación y requerimiento de producción	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Área de armado	Zapatos terminados	Zapatos sopletados de acuerdo a colores y estandares	sopletadora	Terminador	* Manual de procesos
Revisar minuciosament e todo el calzado	Terminador	Evitar calzado terminado con defectos y que cumplan con los estandares establecidos en la orden de producción	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Área de armado	Zapatos sopletados de acuerdo a colores y estandares	Zapato terminado listo para ser empaquetado	***	Terminador	CT-08-001
Colocar numero, extras, serie, y encartonar para guardar en bodega	Terminador	Para clasificar de acuerdo a modelo, serie y número	* JEFE DE PRODUCCIÓN	Área de armado	Zapato terminado listo para ser empaquetado	Zapato almacenado en bodega	****	Terminador	* Manual de procesos

ACTIVIDADES	COMPLEJIDADES	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR
Pulir la superficie de plantilla para lograr aspereza y aplicar pega de contacto a superficie cardada.	* Materia prima de mala calidad * Incorrecta utilización de la pulidora * Inadecuada utilización de la cantidad de pegamento	DEFECTOS EN TERMINADO	$\frac{\text{UNIDADES DEFECTUOSAS}}{\text{TOTAL DE LOS PARES TERMINADOS DIARIAMENTE}}$
Calentar plantas en horno y fijar la planta a el corte con plantilla.	* Calentamiento de la planta en exceso * Mala adherencia del zapato armado a la planta * Defectos en la plantilla	DEFECTOS EN TERMINADO	$\frac{\text{UNIDADES DEFECTUOSAS}}{\text{TOTAL DE LOS PARES TERMINADOS DIARIAMENTE}}$
Compactar la planta al corte en maquina de prensa y sacar todas las pegas secas del proceso	* Mala utilización de la maquinaria * desoascarado del cuero al momento de retirar el pegamento seco del corte	DEFECTOS EN TERMINADO	$\frac{\text{UNIDADES DEFECTUOSAS}}{\text{TOTAL DE LOS PARES TERMINADOS DIARIAMENTE}}$
Limar asperezas de la superficies laterales de las plantas en un motor y sacar zapato de la horma	* Mala utilización de la pulidora * Mal manejo del calzado terminado	DEFECTOS EN TERMINADO	$\frac{\text{UNIDADES DEFECTUOSAS}}{\text{TOTAL DE LOS PARES TERMINADOS DIARIAMENTE}}$
Preparar lacas en colores y sopetear	* Colores de lacas inadecuados * Mala utilización del soplete	DEFECTOS EN TERMINADO	$\frac{\text{UNIDADES DEFECTUOSAS}}{\text{TOTAL DE LOS PARES TERMINADOS DIARIAMENTE}}$

PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	QUIEN DEFINE EL INDICADOR	UBICACIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	RANGO DE REFERENCIA	TENDENCIA META
TERMINADO DEL ZAPATO	Obtener calzado terminado de acuerdo a estándares y sin defectos. Manejar y controlar adecuadamente insumos, materiales y herramientas que intervienen en el proceso	DEFECTOS EN TERMINADO	$\frac{\# \text{DEFECTOS EN TERMINADO}}{\text{TOTAL DE UNIDADES PRODUCIDAS DIARIAMENTE}}$	JEFE DE PRODUCCIÓN	ÁREA DE TERMINADO	DIARIA	3% INDICADOR: 8%	 2%

RECURSOS:		
HUMANOS:	FÍSICOS:	TECNOLÓGICOS:
Jefe de producción Terminador	Bodega Área de terminado Insumos materiales y herramientas Perchas pulidora, prensadora, soplete	

MEDICIÓN DEL PROCESO DE TERMINADO

PROCESO DE TERMINADO (POR DOCENA)								
FASE	QUIEN			DONDE	COMO	TPI	TC	
	ARMADOR	TERMINADOR	JEFE DE PRODUCCIÓN					
1	Entrega de zapatos armados al área de terminado	Pulir la superficie de plantilla para lograr aspereza		Área de armado	Manual de Proceso	HH. 29.7	HH. 30	
2		Aplicar pega de contacto a superficie cardada.		Área de terminado	Manual de Proceso	44,55	45	
3		Secado de pega al clima y pulir superficie de planta para lograr aspereza		Área de terminado	Manual de Proceso	59,4	60	
5		Calentar plantas en horno y fijar la planta a el corte con plantilla.		Área de terminado	Manual de Proceso	29,7	30	
6		Compactar la planta al corte en maquina de prensa y sacar todas las pegs secas proceso		Área de terminado	Manual de Proceso	39,6	40	
7		Limar asperezas de la superficies laterales de las plantas en un motor y sacar zapato de la horma		Área de terminado	Manual de Proceso	44,55	45	
8		Preparar lacas en colores y soplear		Revisar minuciosamente todo el calzado terminado	Área de terminado	Manual de Proceso	19,8	20
9		Colocar numero, extras ,serie, y encartonar para guardar en bodega			Área de terminado	Manual de Proceso	19,8	20
10		FIN			Área de terminado	Manual de Proceso	39,6	40
						326,7	330	
						99	100	

TC: TIEMPO DE CICLO

TP: TIEMPO DE PROCESO

Proceso de Apoyo

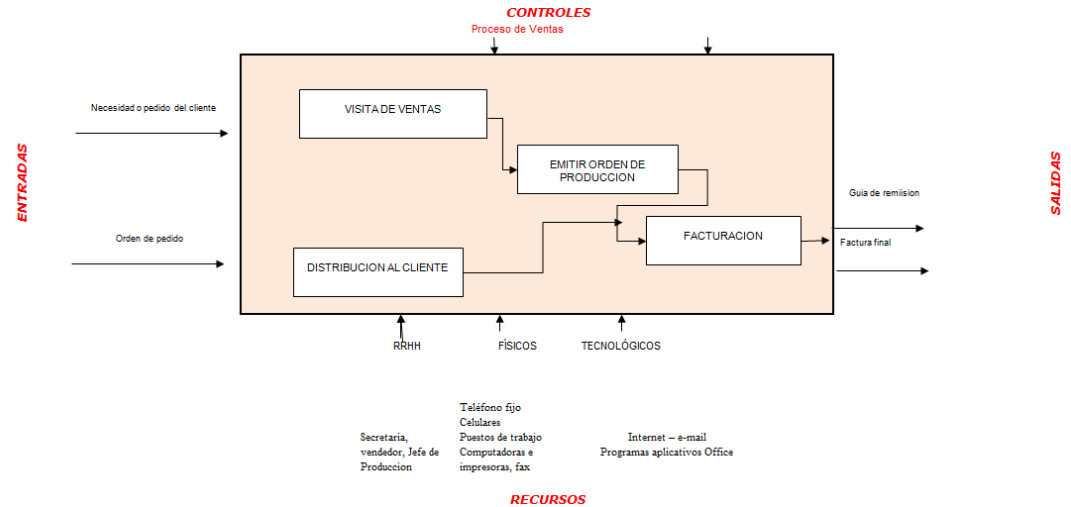
PROCESO DE VENTAS

MISIÓN.-

Entregar los productos al cliente cumpliendo con las especificaciones establecidas en los documentos pertinentes, en cuanto a cantidad, características y contenido.

VISIÓN.-

Vender nuestros productos en base a los requerimientos del cliente, a tendencias y avances tecnologicos satisfaciendo de esta manera sus necesidades



PROCESOS DE APOYO :

RECURSOS HUMANOS	{	Personal de ventas
SISTEMAS DE LA INFORMACION	{	Software: Ms. Office, Visio, Correo Electrónico, Acceso a Internet Mantenimiento Operativo de las estaciones de trabajo. Acceso a Carpeta de Departamento y Usuario personal
ADMINISTRACION DE INFRAESTRUCTURA	{	Infraestructura, Equipos de Oficina y Computación.
CONTROL DE LA CALIDAD	{	Manual de procedimientos

FICHA DEL PROCESO : VENTAS

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARA QUÉ SIRVE	STAKEHOLDERS	PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS PRODUCTOS / SERVICIOS	RECURSOS	CLIENTE	DOCUMENTOS DEL S.G.C. NECESARIOS
Tramitar orden de trabajo	Jefe de Produccion	Determinar la cantidad y forma de produccion	* Gerencia	Cientes	Requerimientos de los clientes	Orden de produccion	Suministros de oficina, Infraestructura	Produccion	* OP-08-001 * RV-08-001
Visita de ventas	Vendedor	Enviar al vendedor al sitio del cliente	* Jefe de ventas	Cientes	Requerimientos de ventas	Pedidos de clientes, informe de cotizacion	Suministros de oficina, Infraestructura	Comercializador	* Manual de procesos
Requerimientos	Bodeguero	Establecer las especificaciones y requerimientos de materia prima para el producto de acuerdo a pedidos del cliente	* Jefe de produccion	Produccion	Orden de requerimiento por pedido, cotizacion	Entrega de insumos	Suministros de oficina, Infraestructura	Produccion	* OP-08-001 * RV-08-001
Facturacion	Contador	Para cumplir con la ley tributaria	*Gerencia	Ventas	Pedido del cliente	Venta y facturacion del producto	Suministros de oficina, Infraestructura	Contador	* Factura

MEDICION DEL PROCESO VENTAS

PROCESO DE RECEPCIÓN DE PEDIDOS								
FASE	QUIEN			DONDE	COMO	TP HH	TC HH	
	CONTADOR	VENDEDOR	JEFE DE VENTAS					
1		Visita al cliente		Cliente	Registro	118,8	120	
2		Tramita orden de trabajo		Oficina	Registro	59,4	60	
3			Verifica pedidos, requerimientos o emite orden de produccion	Oficina	Registro	44,55	45	
4	Facturacion			Bodega	INFORME	14,85	15	
						TOTAL (HH)	237,6	11,25
						PORCENTAJE %	99	100

TC: TIEMPO DE CICLO
TP: TIEMPO DE PROCESO

ACTIVIDADES	COMPLEJIDADES	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR
Tramitar orden de trabajo	*DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA	CUMPLIMIENTO	CANTIDAD PEDIDA / CANTIDAD PRODUCCION
Visita de ventas	* MALA PROGRAMACION DE RUTAS * INCUMPLIMIENTO DE VENDEDORES	CUMPLIMIENTO EN VENTAS	VENTAS REALIZADAS / VENTAS PROGRAMADAS
Requerimientos	* STOCK * MALA ROTACION DE LOS INVENTARIOS	CANTIDAD REQUERIDA	CANTIDAD REQUERIDA/SOTCK EN BODEGA
Facturacion	* ERRORES EN LA EMISION DE LA FACTURA * ERROR DEL SISTEMA	EFFECTIVIDAD	# DE FACTURAS DEFECTUOSAS /TOTAL DE FACTURACION

PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	QUIEN DEFINE EL INDICADOR	UNIDAD	PERIODO DE MEDICION	RANGO DE REFERENCIA	TENDENCIA META
VENTAS	SACAR EL PORCENTAJE DE VENTAS REALIZADAS	VENTAS REALIZADAS	$\frac{\text{VENTAS REALIZADAS POR VISITA}}{\text{VENTAS TOTALES}}$	JEFE DE VENTAS	%	MENSUAL	0,80<INDICADOR<0,90%	 90%
	SABER EL COSTO POR VISITA	COSTO DE VISITA	$\frac{\text{TOTAL DE VISITAS}}{\text{COSTO TOTAL DEL PROCESO}}$	JEFE DE VENTAS	%	MENSUAL	0,90<INDICADOR<0,95%	 95%
	CONOCER LAS VENTAS DEL MES	VENTAS MENSUALES	PORCENTAJE DE VENTAS MENSUALES	JEFE DE VENTAS	%	MENSUAL	75<INDICADOR<85%	 85%

RECURSOS:		
HUMANOS:	FISICOS:	TECNOLOGICOS:
Jefe de ventas	Teléfono fijo Celulares Puestos de trabajo Computadoras e impresoras, fax	Internet – e-mail Programas aplicativos Office
Vendedor	Teléfono fijo Celulares Puestos de trabajo Computadoras portatil, vehiculo	Internet – e-mail Programas aplicativos Office
Jefe de Produccion	Puestos de trabajo Computadoras e impresoras, fax	Internet – e-mail Programas aplicativos Office

5.3. Plan de ejecución

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
Realizar la presentación de la propuesta	Reunión con Gerencia y Administración para exponer la propuesta	Materiales Humanos Logísticos	Gerencia, administración e investigador
Capacitar	Mesas de trabajo y discusión, talleres, conferencias.	Materiales Humanos Logísticos	Gerencia, personal de la empresa e Investigador
Aplicación, implementación y ejecución de la propuesta.	Disponibilidad de los involucrados para poner en marcha la propuesta con el compromiso de cumplir con los objetivos establecidos.	Materiales Humanos Logísticos	Gerencia, personal de la empresa.
Control y Seguimiento	Monitoreo permanente de las acciones y etapas de la propuesta	Materiales Humanos Logísticos Tecnológicos	Gerencia, personal de la empresa, asesores y personal de apoyo
Evaluación	Evaluaciones escritas y prácticas comparativas con el cumplimiento de objetivos mediatos e inmediatos.	Materiales Humanos Logísticos	Gerencia, personal de la empresa, asesores y personal de apoyo

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La empresa carecía de una estructura orgánica basada en procesos, los controles eran dispersos e ineficientes.
- Falta de un adecuado conocimiento, de políticas, normas de calidad y adecuado desempeño de funciones por parte del personal de la empresa.
- La empresa no mantiene una adecuada distribución de maquinaria, insumos y políticas de seguridad industrial.
- La empresa carece de políticas de control preventivo e inspección del producto en cada etapa de elaboración del mismo, generando desperdicios de recursos o encareciendo los mismos.
- Falta de documentación y control de registros necesarios, que permitan mantener detalladamente los procesos y tomar acciones correctivas acertadas.

6.2. Recomendaciones

- Se sugiere implementar un esquema de gestión sustentado en procesos. Un esquema de procesos permite diferenciar las diferentes actividades relacionadas de una empresa, y es recomendable ponerlos en práctica porque de esta manera es más fácil visualizar los puntos críticos e implementar los controles respectivos.
- Se recomienda establecer una metodología de capacitación en el que se desarrollen, competencias, experiencias, calificaciones, capacidades y habilidades, para que los empleados puedan entender la política de calidad; como desempeñarse en base a un sistema de gestión basado en procesos.
- La organización debe implementar un mejor sistema de distribución que permita proporcionar los recursos para posibilitar a su personal la realización de sus tareas, de igual manera el espacio laboral adecuado, el equipo, herramientas y sistemas informáticos convenientes.
- Se recomienda la implantación por etapas del modelo de sistema de gestión de la calidad propuesto, en el que la organización pueda medir y hacer una verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas de las características del producto para

verificar que se cumplen los requisitos del mismo, y establecer un modelo de mejora continua.

- Implementar registros, de tal manera que proporcionen evidencia de la conformidad con los requisitos; así como la operación eficaz del sistema de gestión de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. México. 2000.
- HAMMER – CHAMPY, Reingeniería, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1994.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México. 1996.
- GONZALEZ, Diego. Memorias de seminario de gestión de procesos 2008.
- VILLAROEL, Geovanny, Memorias de Diseño y Modelamiento de Procesos, EPN 2006.
- GRIZAR, Montufar: Desarrollo Organizacional: Mc Graw Hill 1992

Artículos Electrónicos

Desarrollo Organizacional

- <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040710175524.html>

Procesos

- http://www.web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
- http://www.upm.es/innovacion/calidad/documentos/Gestion_Procesos.ppt

GLOSARIO

Actividad:

Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en Tareas.

Eficacia:

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000:2000, 3.2.14)

Eficiencia:

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO 9000:2000, 3.2.15)

Indicador:

Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y claves.

Instrucción:

Descripción documentada de una actividad o tarea.

Macroproceso:

Conjunto de Procesos interrelacionados y con un objeto general común.

Mapa de Procesos:

Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

Misión:

Enunciado que describe la razón de ser de una organización. "Lo que somos". La descripción de la misión debería incluir, según el caso, la respuesta a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué debe hacer o producir la organización? (productos y/o servicios)
- ✓ ¿Para qué o para quién lo hace? (clientes)
- ✓ ¿Cómo se propone hacerlo? (procesos básicos)
- ✓ ¿Dónde lo hace? (alcance organizativo y/o geográfico)
- ✓ ¿Proveedores? (Si son indispensables para el logro de la misión)

Procedimiento:

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso (ISO 9000:2000, 3.4.5)

Proceso:

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso clave:

Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Procedimiento:

Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Producto:

Resultado de un Proceso (ISO 9000:2000, 3.4.2)

Proyecto:

Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Registro:

Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas (ISO 9000:2000, 3.7.6)

Sistema:

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (ISO 9000:2000, 3.2.1)

Sistema de Gestión:

Sistema para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos (ISO 9000:2000, 3.2.2)

Subprocesos:

Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema:

Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Visión:

Enunciado que describe la situación futura deseada de una organización. “Lo que queremos ser” o “Cómo queremos ser vistos” en un plazo de tiempo determinado.

Valores:

Conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y estilos adoptado en una organización. Elementos de la cultura de una organización.

Stakeholder:

Se refiere a todas las partes participantes o posiblemente afectadas por un proyecto o una empresa como son: Accionistas, empleados, inversionistas, propietarios de propiedades cercanas, la comunidad en general, comerciantes, gobierno, grupos sociales, sindicatos, gremios campesinos, vecinos, quienes sean o que en forma alguna pueden ser afectados ya sea en forma positiva o negativa.

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIDAD DE MARKETING
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA
“CREACIONES INSPIRACIÓN”**

OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar a la empresa información, veraz de cómo se manejan los procesos y actividades dentro de la misma, para generar un cambio que permitan incrementar las ventas y alcanzar posicionamiento en el mercado.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada pregunta
- marque con X en el casillero que Ud. considere
-

N	PREGUNTA	SI ☺	NO ☹
1	¿Se constata la cantidad y calidad de la materia prima antes de ser almacenada y utilizada?		
2	¿La ubicación de sus compañeros de quienes recibe la materia prima para realizar su trabajo es adecuada y no le hacen perder tiempo?		
3	¿El galpón y la ubicación de la maquinaria es adecuado para trabajar?		
4	¿La clasificación y separación de la materia prima para cada proceso es apropiada?		
5	¿El almacenamiento de la materia prima en la bodega es el adecuado? ¿Por qué?		
6	¿Existen actualizaciones periódicas de los inventarios de materia prima (por lo menos una vez por semana)?		
7	¿Existe una evaluación de desperdicios?		

N	PREGUNTA	SI ☺	NO ☹
8	¿La relación con sus compañeros de trabajo es buena?		
9	¿Considera que su trabajo es bueno y le ofrece estabilidad?		
10	¿Se realiza el despacho de materia prima a tiempo? a. En el momento requerido b. En la cantidad solicitada		
11	¿El producto terminado es inspeccionado o controlado por parte del jefe de producción?		
12	¿El control y bodegaje de las series, números y modelos del producto terminado, es el más adecuado?		
13	¿Considera que la maquinaria de la empresa tiene un mantenimiento adecuado, el cual ayuda a mejorar la producción y su trabajo?		
14	¿Existen medidas, condiciones, políticas de seguridad industrial en la empresa?		
15	¿Recibió cursos sobre seguridad industrial en los últimos 2 años?		
16	¿El jefe de producción da solución inmediata a los problemas presentados?		
17	¿Existe control y planificación adecuada en cada una de las etapas de producción para que el producto final sea bueno o de calidad?		
18	¿El jefe de producción procura que el trabajo se lo realice en equipo con su dirección o supervisión?		
19	¿Considera que existen muchas opciones de encontrar trabajo en el Ecuador?		
20	¿Según su opinión que es lo más importante que se debe cambiar en la empresa para mejorar el trabajo y calidad del producto?		
21	¿Cree Ud. que se pide su opinión y se toma en cuenta sus sugerencias?		
22	¿El control y la política de incentivos que mantiene la empresa le han ayudado a mejorar su trabajo?		

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIDAD DE MARKETING
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA “CREACIONES
INSPIRACIÓN”

OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar a la empresa información, veraz de cómo se manejan los procesos y actividades dentro de la misma, para generar un cambio que permitan incrementar las ventas y alcanzar posicionamiento en el mercado.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada pregunta
- marque con X en el casillero que Ud. considere


N	PREGUNTA	SI ☺	NO ☹
1	¿Existe una lista actualizada de proveedores potenciales?		
2	¿Es adecuada la selección de proveedor para la adquisición de materia prima?		
3	¿Existe un responsable directo en la compra y recepción de materia prima, materiales y accesorios?		
4	¿Toma Ud. en cuenta las sugerencias del personal subordinado?		
5	¿La Gerencia juega el papel más importante dentro de la empresa, como considera usted que es su gestión?		
6	¿Mantiene una programación y coordinación adecuada con producción?		
7	¿Cómo es el aporte de Gerencia, para mejorar la producción?		
8	¿Considera que las reuniones de Gerencia con el personal de producción para analizar problemas y plantear posibles soluciones han mejorado el desempeño de la empresa?		
9	¿Se diseña el producto en base a las necesidades de los clientes?		
10	¿El manejo actual de las actividades de ventas, han permitido ganar mercado?		
11	¿La política de incentivos y sanciones, le han permitido mejorar el desempeño del personal?		
12	¿El control que mantiene en la actualidad, ayudan a mejorar el desempeño de la empresa?		

ANEXO 2: DOCUMENTACIÓN




GUÍA DE REGISTROS


CODIGO	REGISTRO	AREA
ADC-08-001	ANEXO DE DEFECTOS EN CORTE	CORTE
CC-08-001	CONTROL PROCESO DE CORTE	CORTE
OP-08-001	ORDEN DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN
CP-08-001	CONTROL DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN
CMP-08-001	CONTROL DE MATERIA PRIMA	BODEGA
RT-08-001	REPORTE DE TRABAJO	PRODUCCIÓN
CA-08-001	CONTROL PROCESO DE ARMADO	ARMADO
PMC-08-001	PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO	CONTROL DE CALIDAD
RV-08-001	REGISTRO DE VENTAS	VENTAS
RPT-08-001	REGISTRO DE PRODUCTO TERMINADO	TERMINADO
CT-08-001	CONTROL DE PRODUCTO TERMINADO	TERMINADO
OVP-08-001	ORDEN VIAJERA DE PRODUCCIÓN	ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN
CAC-08-001	CONTROL DE ACCIONES CORRECTIVAS	ADMINISTRACIÓN

ADC-08-001 VERSION:00	ANEXO DE DEFECTOS DE LIBERACION DE CORTE			
REALIZADO POR:		FECHA:		
APROBADO				
	DEFECTOS	CRITICO	MAYOR	MENOR
1	Cuero cortado y partido			
2	Venas y picados de insectos en la zona de la capellada			
3	Rayas abiertas en la zona de la capellada			
4	Cicatrices selladas en la zona de la capellada			
5	Desprendimiento de la flor del cuero			
6	Diferencia de grabados en el cuero en la zona de la capellada			
7	Diferencia de tonalidades en las piezas de corte y forro			

CLASES DE CALIDAD DE CALZADO


CLASES DE CALIDAD	DEFECTOS ADMISIBLES	
CLASE A	CRITICOS:	NO SE ADMITEN
	MAYORES:	NO SE ADMITEN
	MENORES:	Se admiten hasta 3
CLASE B	CRITICOS:	NO SE ADMITEN
	MAYORES:	Se admiten hasta 1
	MENORES:	Se admiten hasta 4

ORDEN DE PRODUCCION No					
Fecha de Expedición de la Orden: _____					
Departamento: _____					
Sirvase producir lo siguiente:					CODIGO: OP-08-001
Artículo	Cantidad	Iniciado	Terminado	Referencia Pedido No.	Especificaciones

CONTROL DE PRODUCCIÓN							
CODIGO:CP-08-001							
FECHA: _____							
OPERARIO: _____			PERIODO _____				
ELABORADO POR: _____							
	Orden Producción	No.		No.		No.	
Operaciones Realizadas		Actividad	Realizado	Actividad	Realizado	Actividad	Realizado
TOTAL							

CONTROL DE MATERIAS PRIMAS			
			
PARA ORDEN DE PRODUCCIÓN No. _____ CODIGO: CMP-08-001			
FECHA DE ENTREGA: _____			
RESPONSIBLE: _____			
MATERIALES	CANTIDAD ENTREGADA	CANTIDAD DEVUELTA	CANTIDAD UTILIZADA
RECIBÍÓ: _____			

ANEXO 3: MANUALES

	MÉTODO DE TRABAJO SECCIÓN CORTE	CÓDIGO: MTC-08-001
		FECHA:01-09-2008
		Pág.: Página 1 de 12

OBJETIVO: Mantener un adecuado método de trabajo y cumplimiento del proceso para asegurar la calidad de producto.

ENTREGA REQUERIMIENTO DE BODEGA A CORTE

1. ACTIVIDADES

- Solicitar al jefe de producción la Orden de Producción, revisar que estén completas y según la fecha de entrega ordenarlas para distribuir el trabajo.
- En la Orden de Producción registrar correctamente los parámetros descritos.
- Solicitar el cuero a bodega y registrar el piesaje, verificando cantidad y calidad.
- Solicitar todos los materiales a bodega, par realizar la orden de producción (Segueta, Estuche, Piedra de Asentar, Guaipe, etc.).

2. CONTROL DE CALIDAD

- Controlar las hojas de registro, Orden de producción e Inspeccionar la cantidad y calidad de materia prima entregada
- Evitar retrasos en el proceso productivo por demoras en la entrega de requerimientos.
- Propender (Disminución de Desperdicios, Cumplimiento de Estándar de Corte, Cumplimiento de Estándares de todos los procesos de corte).

3. LIMPIEZA Y ORDEN.

- Mantener en orden y con limpieza tanto la bodega como el lugar de despacho de la misma.
- Mantener el puesto de trabajo ordenado y las herramientas necesarias para cumplir con todo el método de trabajo; que realiza el Jefe de Producción como responsable.

4. MATERIALES Y EQUIPO.

- Esferos, hojas de control, calculadora

6. RESPONSABLE.

- Jefe de Producción,

COLOCAR BANDA DE CUERO SOBRE LA MESA Y SELECCIÓN DE PEDAZOS DEFECTUOSOS

1. ACTIVIDADES

- Escoger el cuero de acuerdo a modelo, diseño y color.
- Tender sobre la mesa de corte la banda de cuero seleccionada.
- Seleccionar e identificar minuciosamente las áreas aptas para el corte de acuerdo a las piezas del modelo.

2. CONTROL DE CALIDAD

- Se debe inspeccionar el cuero (lacras, estrías, garrapatas, flor suelta, desteñidos, etc.)
- Identificar las piezas en las zonas de calidad (1ra, 2da, 3ra)
 - Las capelladas se cortan en la zona de calidad 1ra
 - Los lados y talones se cortan en la zona de calidad 2da
 - Piezas de adornos, lengüetas, u otras que no afecten a la calidad y al usuario se cortan en la zona 3ra.

3. LIMPIEZA Y ORDEN.

- Mantener el orden y la limpieza en el proceso, en forma permanente.
- Verificar la limpieza de la mesa y los materiales antes de colocar el cuero.
- Mantener el puesto de trabajo ordenado y las herramientas necesarias para cumplir con todo el método de trabajo

3. MATERIALES Y EQUIPO.

- Mesa, tensiómetro de cuero,

6. RESPONSABLE

- Cortador y Jefe de producción.

COLOCAR MOLDE O PATRÓN SOBRE BANDA DE CUERO Y CORTAR LAS PARTES SEGÚN LA SERIE.

1. ACTIVIDADES

- Solicitar la orden producción al Jefe producción al empezar su jornada de trabajo
- Solicitar los materiales necesarios (Guaípe, cuchillas, esferos, etc.) con la debida anticipación.
- Afilada de Cuchillo(sacar filo de lado izquierdo y darle la forma de pico de loro en la piedra de esmeril)
- Seleccionar los modelos para el corte de acuerdo a la orden.
- Proceder a realizar el corte.
- Tener mínimo tres moldes, máximo seis moldes para la ubicación de moldes, y así evitar el desperdicio de material.
- Cortar en forma ordenada es decir ubicando el tamaño de las piezas de acuerdo al aprovechamiento del cuero.

- Tener siempre en cuenta la ubicación de las piezas en el cuero (al estiramiento del cuero, y por estiramiento en el armado y su calibrado).
- El cortador debe conocer las piezas del modelo e identificar el calibrado del cuero; (partes que van en el armado, empalme, doblados, etc.) el corte debe ser bien realizado, es decir sin inclinaciones ni recortados en el corte
- El cortador debe cortar las piezas de numeración de mayor a menor y ordenarlas de la misma manera.
- Cortar en forma uniforme.
- El corte se lo realiza de la parte de las ancas del cuero, identificando las zonas de calidad, cuidando siempre las líneas de estiramiento del cuero.
- No cortar más pares de lo que determina la orden.
- Los cortes se entregan al operario enumerador conjuntamente con la orden viajera.

2. MANTENIMIENTO Y MANEJO DE EQUIPO.

- Los moldes se deben ordenar y colocar en sus respectivos sitios.
- Cada fin de semana lijar la mesa de corte, si está desgastado el tol DEBE ser cambiado.
- Verificar el desgaste de los moldes cada semana con los moldes patrones, si están desgastados, pedir su reposición.
- En las piezas troqueladas, seguir el mismo procedimiento del corte a mano manteniendo una adecuada utilización de la troqueladora

3. LIMPIEZA Y ORDEN.

- Mantener limpio y ordenado el puesto de trabajo en forma permanente
- Mantener siempre ordenados los moldes y troqueles.
- Tener cuidado con calibración de troquel para evitar manchas de grasa en el cuero.

4. MATERIALES Y EQUIPO.

- Materiales de corte, segueta, piedra de silicio, esmeril, aceite, mesa de corte, moldes, minas de plata, fichas técnicas, mapa de corte, libreta de apuntes y esferos.

5. RESPONSABLE.

- Cortadores

COLOCAR NUMERACIÓN EN PIEZAS GUÍAS Y PINTAR PARTES TUMBADAS

1. ACTIVIDADES.

- Verificar que todas las piezas estén cortadas de acuerdo a la orden de producción
- Numerar los cortes
- Verificar que las tallas sean correctas, que el corte coincida con el molde.
- El número siempre tiene que pintarse en la parte de la pieza que va al armado, en piezas que son visibles colocar el número en una parte que no sea notoria.
- Se debe conocer bien el modelo y determinar qué bordes van a ser entintados y aplicar la tinta.
- El operario después de aplicar la tinta, secar con guaipe las piezas pintadas para no manchar.
- Luego de pintar, los moldes tiene que guardar en sus respectivos estuches y en su puesto.
- Verificar que los cortes cumplan con los requerimientos de la orden (por modelo, tipo de cuero, y cantidad)

2. CONTROL DE CALIDAD.

- Revisión de la calidad del Cuero en cada Pieza.
 - No se acepta flor suelta, estrías, lacras, fierros, garrapatas, tonos desiguales en capelladas.
 - Se aceptan algunas garrapatas, estrías, en un 5%; en lados y talones.
 - Se aceptan algunas garrapatas, estrías, en una pequeña desigualdad de tonos en lengüetas, correas y en partes que no estén visibles en el zapato.
 - El corte debe ser derecho no con inclinaciones, ni recortados y ninguna imperfección en el corte.
 - Se aceptan algunos cortes mal realizados en la parte del armado final del zapato (montaje).
 - En partes curvas de las piezas no tienen que existir recortados, revisar que este bien cortado.
- El operario debe verificar que la cantidad, color, tipo de cuero, numeración sean los que estén en la orden.

3. MANTENIMIENTO Y MANEJO DE EQUIPO.

- Mantener limpias las herramientas de trabajo.
 - Las brochas deben quedar en agua al final de la jornada de trabajo.
 - Las pinturas deben taparse al final de la jornada de trabajo

4. LIMPIEZA Y ORDEN.

- Mantener limpio y ordenado el puesto de trabajo en forma permanente.

5. MATERIALES Y EQUIPOS.

- Brochas, tintas, minas de plata, cartabón, compás, moldes, guaipe y mesa de trabajo

6. RESPONSABLE.

- Cortadores

DAR FORMA PARTES DESTALLADAS

1. ACTIVIDADES

- Verificar que la orden de producción este completa
- El operario debe conocer los modelos para realizar los diferentes desbastes (guiarse fichas técnicas del modelo al jefe de diseño)
- El operario debe conocer los cuatro tipos de desbastes:
 - Doblado el desbaste debe ser al 50% con relación al espesor del material y una distancia de 10 milímetros del filo del material.
 - Embolsado el desbaste debe ser al 50% del espesor del material a una distancia de 5 milímetros del filo del material.
 - Empalme externo y armado el desbaste debe ser al 25% con relación al espesor del material.
 - Empalme interno el desbaste debe ser inclinado con el espesor en el filo del material de 0mm con una tolerancia máximo del 25% de espesor y a una distancia de 10 milímetros del filo del material.
- El operario debe colocar la orden de producción, después del desbastado en su respectiva tina juntamente con la orden viajera.

2. CONTROL DE CALIDAD.

- El operario debe conocer los tipos de cueros o materiales que van a ser desbastados
- El operario debe verificar con el calibrador el espesor de los desbastes por muestreo en caso de existir una irregularidad rectificar en forma inmediata.
-

3. MANTENIMIENTO Y MANEJO DE MAQUINARIA.

- El operario debe calibrar la máquina para los diferentes desbastes en espesor, distancia e inclinación.
- El operario debe afilar la cuchilla cuando el material tiene dificultades en pasar.
- El operario debe calibrar la distancia de la cuchilla con relación a la guía del desbaste, no tiene que ser mayor de 2 milímetros, calibrar la distancia entre la cuchilla y la piedra de transporte.
- El operario debe conocer bien el funcionamiento de la máquina y sus diferentes partes, o ser capacitado por el jefe de producción.
- El operario debe dar mantenimiento diario a la máquina como:
 - Aceitar, realizar ajustes, Verificar que las bandas estén en buen estado, Retirar el desperdicio del material diariamente, Rectificar la cuchilla, Rectificar la piedra de afilar, limpiar la piedra de transporte, sopletear con aire la máquina destalladora.

ADVERTENCIA: para cualquier ajuste o reparación de la maquinaria el operario debe apagar la maquina.

4. LIMPIEZA Y ORDEN

- El operario debe mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio en forma permanente.

5. MATERIALES Y EQUIPO.

- Cortes, cuchilla destalladora, piedra trasportadora, rectificadora de piedra, aceite, calibrador, guaipe, llaves hexagonales, desarmadores, y fichas técnicas, y equipo de seguridad industrial.

6. RESPONSABLE.

Destallador.

Elaborado por: Soraya Villacis	Revisado por:
--------------------------------	---------------

	MÉTODO DE TRABAJO SECCIÓN ARMADO	CÓDIGO:MTA-08-001
		FECHA:01-09-2008
		Pág.: Página 174 de 8

OBJETIVO: Asegurar el cumplimiento del método de trabajo, para garantizar el adecuado funcionamiento del proceso y la calidad del producto.

CORTAR PLANTILLAS SEGÚN SERIE EN MAQUINA TROQUELADORA

1. ACTIVIDADES

- Solicitar la orden de producción macro, al jefe de producción
- Solicitar los respectivos materiales a bodega según la orden de producción
- Seleccionar los troqueles de acuerdo a la orden de producción, encender y calibrar la máquina.
- Colocar el material en el pastelón, ubicar el troquel sobre el material y luego calibrar la altura de la bandera, tomando en cuenta que la parte superior del troquel con relación a la bandera no puede superar los cinco milímetros de tolerancia.
- La presión de la máquina se la regula de acuerdo al material y troquel a ser utilizado. El operario debe tener en cuenta que el troquel no se inserte en el pastelón, solo señale el mismo y que corte el material.
- El troquel debe estar bien ubicado en el centro de la bandera para proceder al troquelado, no se permite que el troquel sobrepase la bandera.
- Proceder al troquelado de las plantillas, sin cortar mas plantillas de lo que la orden de producción especifica.
- Enumerar las plantillas de acuerdo al numero del troquel y verificar que este la numeración de acuerdo a la orden y el modelo requerido en la orden de trabajo.

2. CONTROL DE CALIDAD

- El operario debe verificar que las plantillas de zapato se corten de acuerdo, al modelo cantidad y tamaño requerido en la orden de trabajo

3. MANTENIMIENTO Y MANEJO DE EQUIPO

- El operario debe limpiar todos los días la maquinaria al final de la jornada, lubricar en las partes señaladas en la maquinaria.

- El operario debe revisar que las máquinas estén correctamente enchufadas.
- Cuando exista algún problema técnico, a través de un ruido extraño de la máquina o no esté realizando el trabajo correctamente informar del daño mediante la hoja de fallas detectadas y entregar inmediatamente al supervisor de montaje.

4. LIMPIEZA Y ORDEN.

- El operario debe mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio en forma permanente.

5. MATERIALES Y EQUIPO

- Maquina troqueladora, , troqueles, chaveta, material para plantillas, aceite, grasa, guaípe, esferos, fichas técnicas, orden de producción macro.

6. RESPONSABLE

- Armador

CORTAR PUNTERAS Y CONTRAFUERTES EN MAQUINA TROQUELADORA

1. ACTIVIDADES

- Para la preparación de punteras y contrafuertes, verifica que materiales se utilizaran en la respectiva orden y solicitar al bodeguero los respectivos materiales.
- Proceder a seleccionar los troqueles o moldes de acuerdo a la orden de producción.
- Luego el operario procede al troquelado o cortado a mano de las punteras y contrafuertes, sin cortar mas de lo que la orden especifica.
- El operario debe destallar las punteras y contrafuertes a 10 milímetros de distancia y con inclinación de 0 milímetros al borde de la puntera en la parte superior de la misma y colocar en la tina respectiva
- Luego se le coloca una liga al lote de punteras, contrafuertes y plantillas de la orden y las ubica en la tina respectiva.

2. CONTROL DE CALIDAD

- El operario debe verificar que las punteras y contrafuertes estén troqueladas sin partiduras ni que falten pedazos, que el destallado no tenga brumos.
- El operario debe controlar la ubicación del troquel en el material para evitar desperdicios.

3. MANTENIMIENTO Y MANEJO DE EQUIPO

Maquina Destalladora

- El operario debe calibrar la máquina para los desbastes en espesor, distancia e inclinación.
- El operario debe afilar la cuchilla cuando el material tiene dificultades en pasar.
- El operario debe calibrar la distancia de la cuchilla con relación a la guía del desbaste, no tiene que ser mayor de 2 milímetros, calibrar la distancia entre la cuchilla y la piedra de transporte.
- El operario debe conocer bien el funcionamiento de la máquina. A cerca del funcionamiento debe ser capacitado por el supervisor de corte.
- El operario debe dar mantenimiento diario a la máquina como, aceitar, realizar ajustes, verificar que las bandas estén en buen estado, retirar el desperdicio del material diariamente, rectificar la cuchilla, limpiar la piedra de transporte y soplear con aire la máquina y motor al final de cada semana.

Máquina troqueladora.

- El operario procede a seleccionar los troqueles de acuerdo a la orden, encender y calibrar la máquina
- El operario debe colocar el material en el pastelón, colocar el troquel sobre el material y luego calibrar la altura de la bandera, tomando en cuenta que la parte superior del troquel con relación a la bandera no puede superar los cinco milímetros de tolerancia.
- La presión de la máquina se la regula de acuerdo al material y troquel a ser utilizado.
- El troquel debe estar bien ubicado en el centro de la bandera para proceder al troquelado, no se permite que el troquel sobrepase la bandera.
- Cuando exista algún problema técnico, a través de un ruido extraño de las máquinas o no estén realizando el trabajo correctamente informar del daño mediante la hoja de fallas detectadas por el operario y entregar inmediatamente al supervisor de montaje.

4. LIMPIEZA Y ORDEN.

- El operario debe mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio en forma diaria.

5. MATERIALES Y EQUIPO

- Maquina troqueladora, destalladora, troqueles, chavetas, materiales para punteras y contrafuertes, aceite, guaípe, esferos, fichas técnica, orden viajera, orden de producción.

6. RESPONSABLE

- Preparador de punteras y contrafuertes.

PEGAR PUNTERAS Y TALONES EN LOS CORTES

1. ACTIVIDADES

- Verificar que los cortes no tengan manchas de pega, que los forros estén recortados y no tengan arrugas, luego verificar que los contrafuertes y punteras estén destallados de acuerdo a las especificaciones, colocar el contrafuerte y punteras termoadherible de acuerdo al modelo.
- Primero el operario coloca la puntera reactivando la misma por medio de calor la parte del adhesivo, luego la coloca en la capellada a una distancia de 10 mm del filo de la misma, aplica pegante, arriba de la puntera e inmediatamente pega el forro de la misma y la preforma en la máquina preformadora de capelladas,
- Luego coloca el contrafuerte reactivando el mismo por medio de calor el lado que no esta destallado, coloca el contrafuerte en el corte dejando el dentro a 8 milímetros del filo del corte el operario aplica el pegante en el corte en los sitios que le falta adhesivo, y procede a colocar el corte en la máquina conformadora de talones, luego de conformado el corte se aplica pegante a todo el contorno del corte tomando en cuenta las distancias en la capellada 12 milímetros, lados y talones 9 milímetros.

2. CONTROL DE CALIDAD

- El operario debe verificar que los cortes no vayan con manchas de pega, que los forros no estén levantados, los contrafuertes colocados en el sitio establecido y sin arrugas los forros.

3. MANTENIMIENTO Y MANEJO DE EQUIPO

- El operario debe sangrar el agua diariamente de la máquina conformadora de punteras y de talones, completar el aceite lubricar las máquinas semanalmente.
- El operario DEBE tener las brochas y recipientes limpios y tapados cada que no sé este utilizando.
- Cuando exista algún problema técnico, a través de un ruido extraño de la máquina o no esté realizando el trabajo correctamente informar del daño.

ADVERTENCIA: para cualquier ajuste o reparación de la maquinaria el operario debe apagar la maquina.

4. LIMPIEZA Y ORDEN

- El operario debe mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio en forma permanente.

5. MATERIALES Y EQUIPO

- Cortes, pegas, brochas, contrafuertes, punteras, fichas técnicas, máquina conformadora de talones, maquina conformadora de punteras

6. RESPONSABLE

- Conformador y colocador de punteras y contrafuertes.

CLAVAR PLANTILLAS EN LAS HORMAS

1. ACTIVIDADES

- Verificar que la plantilla y la horma este de acuerdo al número de las mismas.
- Procede a clavar la plantilla colocando la plantilla en la horma, coloca un clavo en la parte del talón y dos en la punta.
- Refilar el sobrante de la plantilla con una chaveta sin cortar la horma.
- Aplicar pegante a todo el contorno del corte tomando en cuenta las distancias en la capellada 12 milímetros, lados y talones 9 milímetros.

2. CONTROL DE CALIDAD

- El operario debe verificar que no este manchada la horma ni el corte de pega, si las hormas de ese modelo tienen alzas verificar que todas tengan las alzas.
- El operario debe verificar que el refilado este de acuerdo al requerimiento del armador de puntas

3. LIMPIEZA Y ORDEN

- El operario debe mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio en forma permanente.

4. MATERIALES Y EQUIPO

- Hormas, plantilla, brochas, fichas técnicas, grapas, clavos, martillos y chaveta

5. RESPONSABLE

Armador.

FORMAR PUNTAS

1. ACTIVIDADES

- Verificar que el corte, la plantilla y la horma este de acuerdo al número de las mismas; que no tengan manchas los cortes y que las punteras estén ubicadas en el sitio correcto.
- Luego el operario procede a evaporar el corte en la máquina vaporizadora Para la regulación del aire y el tiempo.
- Para cada tipo de horma el operario debe regular las pinzas y la altura de la base.
- Se procede a armar en la máquina, primero coge el corte y la horma con las dos manos ubica el corte y la horma en la máquina, presiona el pedal con el pie derecho para que coja las 3 primeras pinzas, verifica si esta bien centrado el corte caso contrario vuelve a realizar la operación hasta que esté bien centrado el corte, luego presiona el pedal para que la máquina termine el armado, verificar que el armado no presente arrugas ni levantamientos en el armado; si se presenta estos casos el operario debe asentar con un martillo.

2. CONTROL DE CALIDAD

- El operario debe verificar que no este con manchas, arrugas, partiduras, torceduras en el corte, que no este levantada la plantilla, y si las hormas de ese modelo tiene alzas verificar que todas tengan las alzas.
- El operario debe verificar que el refilado de la plantilla este de acuerdo al requerimiento.

3. MANTENIMIENTO Y MANEJO DE EQUIPO

ARMADURA DE PUNTAS NEUMÁTICA

- Para el manejo de la máquina armadora de puntas el operario debe verificar las instalaciones de aire, luz este conectadas en el sitio destinado, verificar que no existan fugas de aire.
- El operario debe limpiar y sangrar el agua de la máquina diariamente luego de terminada la jornada, lubricar la máquina diariamente en los puntos de mayor fricción, al final de la semana debe limpiar toda la máquina y colocar aceite en el filtro de aire, engrasar las cuchillas y revisar sus conexiones internas.

EVAPORIZADOR

- Para el funcionamiento del evaporizador, colocar agua purificada (o agua de lluvia) y preparada con el suavizante diariamente hasta el nivel establecido, revisar las instalaciones de aire verificando que no existan fugas de aire.
- Limpiar el evaporizador diariamente, al final de la semana realizar la limpieza general de la maquina, lavar la esponja del vapor.

- Mensualmente limpiar la parte interna del caldero de vaporización (sacar los residuos que produce la evaporización).

ADVERTENCIA: para cualquier ajuste o reparación de la maquinaria el operario debe apagar la maquina.

4. LIMPIEZA Y ORDEN

- El operario debe mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio en forma permanente.

5. MATERIALES Y EQUIPO

- Máquinas armadoras de puntas, evaporizador, herramientas, martillo, fichas técnicas, pinza de armar manual, cortes y hormas y equipo de seguridad industrial

6. RESPONSABLE

- Armador

CONFORMADO DE TALONES EN MAQUINA TALONERA Y LADOS

1. ACTIVIDADES

- Verificar que no tenga arrugas ni torceduras el armado de la punta, que el corte y la horma este de acuerdo al número de las mismas; que no tengan manchas los cortes y que el contrafuerte este en el sitio señalado.
- Luego arma los lados con una pinza y ubica la altura de talón,
- Proceder a evaporizar el zapato, luego coloca el zapato en la armadora de talones regulando la altura de la base de acuerdo al tipo de horma, y activa la máquina con el pedal, colocar un protector de cuero en el teflón para evitar que se estropee el cuero del zapato.
- Verificar el armado y proceder a colocar el zapato en el coche correspondiente sin alterar el orden.

2. CONTROL DE CALIDAD

- Verificar que no este con manchas de pega, arrugas, torceduras en el armado de talones, partiduras de cuero en el corte, que no este levantada la plantilla,.
- Verifica que la altura del talón este de acuerdo con las especificaciones del modelo

3. MANTENIMIENTO Y MANEJO DE EQUIPO

ARMADORA DE TALONES

- Para el manejo de la máquina armadora de talones el operario debe verificar las instalaciones de luz que estén conectadas en el sitio destinado.
- Limpiar y aceitar la máquina armadora de talones diariamente, semanalmente se tiene que revisar sus funcionamientos internos y realizar una limpieza general, cambiar el aceite hidráulico cada mes.

4. LIMPIEZA Y ORDEN

- El operario debe mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio en forma permanente.


5. MATERIALES Y EQUIPO

- Máquina armadora de talones, evaporizador, herramientas, martillo, fichas técnicas, pinza de armar manual, cartabón, clavos, cortes hormas, lubricantes y equipo de seguridad industrial.

6. RESPONSABLE

- Armador.

Elaborado por: Soraya Villacis	Revisado por:
--------------------------------	---------------

	MÉTODO DE TRABAJO SECCIÓN TERMINADO	CÓDIGO:MTT-08-001
		FECHA:01-09-2008
		Pág.: Página 182 de 7

PULIR SUPERFICIE DE PLANTILLA

1. ACTIVIDADES

- El operario debe verificar que los zapatos estén de acuerdo ala orden viajera, que no tenga arrugas ni torceduras el armado de la punta ni talones, que no tengan manchas los cortes, que este el asentado sin aberturas en el armado y que no tenga arrugas.
- El operario verifica de que tipo de cuero es el zapato, quitar todo el acabado del cuero hasta llegar a la carnaza pero sin romper el cuero, el cardado se lo realiza hasta el filo del rayado, luego se le limpia el polvo y las impurezas del cuero especialmente en el área e aplicación del pegante del zapato para ello se utiliza el cepillo circular de cerdas de caballo que se encuentra en la misma máquina cardadora.

2. CONTROL DE CALIDAD

- Verificar que no exista roturas, raspones fuera del área de cardado, que no tenga grapas ni pedazos de las mismas, que no estén torcidos los cortes, que no esté levantado el armado de la plantilla.
- Verificar que el cardado este uniforme que no queden abultamientos de cuero ni zonas del cuero sin cardar.

3. MANTENIMIENTO Y MANEJO DE EQUIPO

- Sacudir las bolsas de polvo, limpiar y lubricar la máquina diariamente después de la jornada de trabajo
- Cambiar las lijas cuando estén desgastadas.

4. LIMPIEZA Y ORDEN

- El operario debe mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio en forma permanente.

5. MATERIALES Y EQUIPO

- Máquina cardadora, lijas, zapatos para cardar, cepillo de pelos de caballo y equipo de seguridad industrial.(mascarilla antipolvo, orejeras antirruído, gafas protectoras).

6. RESPONSABLE

- **Terminador**

APLICACIÓN DE PEGANTES

1. ACTIVIDADES

- Verificar que los zapatos estén de acuerdo a la orden viajera, que este el asentado sin aberturas en el armado, que no tenga arrugas, que el cardado este hasta la flor pero sin roturas del cuero en el cardado y que este sin polvo ni impurezas el corte.
- Primero aplicar una mano de primer de poliuretano utilizando una brocha adecuada para el tipo de zapato, aplicar el primer a toda la superficie cardada del cuero, se empieza aplicar el primer desde el metatarso en forma uniforme cargando más primer en la punta, talón y metatarso.
- Luego procede aplicar el pegante de poliuretano de alta densidad con una brocha adecuada y preparada en la superficie cardada y el sobrante de pega de la brocha en la parte de la plantilla de armado para evitar que en el momento de pegar no chancletee el zapato.
- Verificar la aplicación del pegante que este uniforme y que no este manchado el corte, luego procede a colocar el zapato en el coche correspondiente sin alterar el orden.

2. CONTROL DE CALIDAD

- Verificar que el pegante este aplicado de acuerdo a las especificaciones y controlar que los tiempos de secado se cumplan, que las plantas estén aplicadas el pegante.
- El operario no debe alterar los números de las plantas en relación con las de las hormas.
- El operario debe verificar la aplicación del primer que este uniforme y que no este manchado el corte, luego procede a colocar el zapato en el coche correspondiente sin alterar el orden.

3. MANTENIMIENTO Y MANEJO DE EQUIPO

- Tener los recipientes de pega limpios, para el envasado de la pega en el recipiente no debe ser mas del 75 %, cuando se deje de utilizar se debe tapar los recipientes con las tapas respectivas.
- Adecuar las brochas de acuerdo a su necesidad, cuando se deje de utilizar se colocan en el recipiente con líquido limpiador y mantener tapado el mismo.
- Limpiar los recipientes diariamente al final de la jornada y el fin de semana se debe limpiar los coches.

- Para identificar los productos que se utilizan en el área de pegado fijarse en la ficha de colores de recipientes de productos para pegado.

4. LIMPIEZA Y ORDEN

- El operario debe mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio en forma permanente.

5. MATERIALES Y EQUIPO

- Recipientes, brochas, pegantes, fichas técnicas, plantas, zapatos armados, equipo de seguridad (mascarillas antigas).

6. RESPONSABLE

- Terminador

PREPARACIÓN DE PLANTAS

1. ACTIVIDADES

- El operario debe separar las plantas por orden viajera en coordinación con el número de orden que esta saliendo a montaje, la preparación de las plantas deben realizarlas por número de orden viajera, identificar con el número de orden viajera y el número de orden macro.
- Para la preparación de suelas el operario identificara el tipo de material que esta compuesto la planta, guiarse en la ficha técnica.
- Se debe pulir o cardar la superficie de la planta para abrir los poros y lograr adherencia, limpiar el polvo con un cepillo y luego aplicar el pegante poliuretano en toda la superficie interna de la planta, al finalizar estas operaciones el operario debe colocar las plantas en perchas destinadas.

2. CONTROL DE CALIDAD

- El operario debe verificar que las plantas estén sin fallas y que estén pares.
- El operario en el momento de aplicar el liquido limpiador y alogenizante no debe manchar la parte externa de la planta, porque puede arruinar el pintado de la suela o quedar manchas en las mismas
- El operario al aplicar el primer y el pegante no manchar en la parte externa.
- Realizar el aplicado de pegas y solventes fuera del alcance de polvos, grasas y en lugares establecidos.

3. MANTENIMIENTO Y MANEJO DE EQUIPO

- Los envases y brochas estarán totalmente identificadas y en los lugares designados.
- Para identificar los productos que se utilizan en el área de pegado

4. LIMPIEZA Y ORDEN

- El operario debe mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio en forma permanente.

5. MATERIALES Y EQUIPO

- Primer, pegante de poliuretano de alta densidad, limpiador, halogenizante.
- Cardadora de plantas, brochas, envases, lijas, plantas fichas técnicas, fichas de pegado, ordenes de producción macro y equipo de seguridad industrial (mascarillas antiguas)

6. RESPONSABLE

- Terminador

PEGADO DE PLANTAS SACADO DE HORMAS

1. ACTIVIDADES

- El operario debe verificar que los zapatos armados y las plantas estén de acuerdo al número.
- Verificar, tiempos de secado de pegantes, tiempos de reactivado, temperaturas, presión de aire, tiempo de prensado.
- Después del reactivado el operario une la planta con el zapato colocando primero en la punta luego el talón y por último los lados verifica que la planta quede colocada por la línea de pegue, y que este recta no torcida, luego procede a colocar en la prensa de bolsa, luego retira el zapato de la prensa y verifica el pegado que este de acuerdo a las especificaciones.
- Procede al sacado de horma, revisar la parte interna del zapato que no tenga grapas, arrugas, faltantes en el forro, ni machas de pega, que las punteras y contrafuertes estén ubicados en el sitio establecido en la ficha técnica, si existe alguna pequeña arruga en la parte externa quitarla en el desarrugador sin lastimar ni quemar el cuero y luego colocar el zapato en el respectivo coche.

2. CONTROL DE CALIDAD

- Verificar que el pegado este de acuerdo a las especificaciones de calidad, controlando que no existan aberturas en la línea de pegue, que la planta no esté desviada de la línea de pegue.

- Controlar los tiempos de reactivado, prensado y secado de acuerdo al modelo y a la ficha de pegado.

3. MANTENIMIENTO Y MANEJO DE EQUIPO

- Para el manejo de las maquinas el operario debe verificar las instalaciones de luz y aire que estén conectadas en el sitio destinado, que no existan fugas de aire para la regulación de la máquina guiarse en los manómetros de la misma.
- El operario debe limpiar, sangrar el agua de los filtros de aire de las máquinas diariamente, semanalmente se tiene que revisar sus funcionamientos internos y realizar una limpieza general.

4. LIMPIEZA Y ORDEN

- El operario debe mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio en forma permanente.

5. MATERIALES Y EQUIPO

- Reactivador, estabilizador frío, prensa, martillo, herramientas
- Plantas, zapatos armados, fichas técnicas, fichas de pegado, equipo de seguridad (guantes).

6. RESPONSABLE

- Pegador

APLICACIÓN DE ACABADOS

1. ACTIVIDADES

- El operario debe verificar, que no tengan manchas de pega, estén colocadas las plantillas de terminado y que no tengan arrugas.
- Cuando existe un defecto menor de un lastimado en el cuero se resana con un resanador o pincel y utilizando la pintura del mismo color del cuero.
- Cuando existen hilos de pega en la planta con la capellada se procede aplicar un cuchillo caliente sin filo en los hilos de pega para quitar este defecto menor; cuando se realiza esta operación no se debe quemar ni la planta ni el cuero.
- Luego de estas actividades se procede a aplicar los acabados de acuerdo a la ficha técnica, cuando se aplican acabados líquidos para cada color y producto, el aerógrafo se debe limpiar de color a color, para pintar se debe utilizar un retaso de media nylon para filtrar impurezas.
- Cuando se aplican acabados (cremas)se aplica con esponjas de mar y a mano, se procede aplicar el mismo en forma uniforme y se cepilla uniformemente el zapato

2. CONTROL DE CALIDAD

- Verificar que el acabado este aplicado en forma uniforme, que no exista desigualdades de tono del mismo.

3. MANTENIMIENTO Y MANEJO DE EQUIPO.

- El operario debe mantener el aerógrafo tapado y en la punta del mismo colocarle una esponja húmeda para que no se reseque la misma.
- Los productos deben estar identificados con etiquetas adhesivas, en los sitios establecidos y herméticamente tapados.
- Cada fin de semana el operario debe limpiar los aerógrafos.
- Las esponjas se tienen que mantenerlas en agua para evitar que se resequen las mismas.

4. LIMPIEZA Y ORDEN


- El operario debe mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio en forma permanente.

5. MATERIALES Y EQUIPO

- Aerógrafo, acabados, esponjas, pinceles, mechero, grasa, cuchillo, fichas técnicas y guaipe

6. RESPONSABLE

- Aplicador de acabados

	MÉTODO DE TRABAJO SECCIÓN VENTAS	CÓDIGO:MTV-08-001
		FECHA:01-09-2008
		Pág.: Página 1 de 2

OBJETIVO.- Comercializar los productos en el menor tiempo, costo y mejor servicio.

1. ACTIVIDADES

- Entrega de muestras y nuevas colecciones
- Recibe rutas programadas, muestras, listas de precios y realiza visitas a cliente
- Toma pedidos y registra requerimientos del cliente
- Entrega los pedidos a Asistente de Ventas para aprobación
- Recibe Notas de Pedido para Aprobación y verifica si cliente es sujeto de crédito
- Confirma con el Cliente si esta de acuerdo con el pedido y la fecha de entrega, y traslada los pedidos aprobados a Producción.
- Controla el avance de la producción y el cumplimiento de los pedidos en la Hoja de Control de Despacho.
- Imprime del Sistema el Reporte de Cuentas por Cobrar
- Asesor Comercial visita Clientes, recibe cobros y emite comprobante.
- Ingresa al Sistema, deposita en Cta. Bancos los valores recibidos, y los cheques los entrega a Gerencia General.
- En caso de existir cheques protestados de clientes, inmediatamente recibirá los mismos de Contabilidad y se comunicará con cliente para determinar la razón del protesto, y buscará el cobro del cheque, si el cliente no responde favorablemente entregará el mismo al Asesor Comercial para que éste se responsabilice del Cobro, todo plazo extra surtirá como efecto la disminución de la comisión del asesor.
- Elabora reporte de Devoluciones en caso de existir las mismas.
- Verifica con cliente razones de la devolución.
- Elabora Reporte de Indicadores de Calidad.
- Analiza, da soluciones, y elabora reportes de Quejas de clientes.

2. CONTROL DE CALIDAD

- Se debe cumplir mínimo con el 90% de los pedidos por cliente entregado
- No se puede aceptar cuentas por cobrar por mas del 40%
- Visitar frecuentemente a los clientes para mantenerlos abastecidos

3. RESPONSABLE

- Jefe de ventas

Elaborado por: Soraya Villacis	Revisado por:
--------------------------------	---------------

ANEXO 4: ARCHIVO FOTOGRÁFICO



