

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS
DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO DE CALZADO DE LA
COOPERATIVA MULTIACTIVA "COOMULAR"**

CARLOS ANDRES PEREZ SARMIENTO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
BUCARAMANGA
2007**

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS
DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO DE CALZADO DE LA
COOPERATIVA MULTIACTIVA "COOMULAR"**

CARLOS ANDRES PEREZ SARMIENTO

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Ingeniero Industrial**

**Director del Proyecto:
ING. SIOMARA HERNÁNDEZ SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
BUCARAMANGA
2007**

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a DIOS por darme la sabiduría y la oportunidad de
Desarrollar este Proyecto de grado y aplicar los conocimientos
Adquiridos durante toda la carrera.

A mis padres por estar siempre a mi lado, creer en mi y
Haberme brindado su apoyo y cariño durante
Todo el proceso educativo.

A La Ingeniera Industrial Siomara Hernández,
Por su apoyo, colaboración y orientación.

A mi coordinadora de practica, Lida Altamiranda por brindarme
Su apoyo en la difícil tarea de romper los paradigmas
De los trabajadores.

A Carol Navarro por su confianza, apoyo y amor brindado en el
Transcurso del desarrollo del proyecto.

A mis amigos de universidad y de colegio que estuvieron
Conmigo en las buenas y en las malas de mi carrera
Universitaria.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	18
1 GENERALIDADES DEL PROYECTO.	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.2 ALCANCE.....	21
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	22
1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	22
2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	24
2.1 COOPERATIVA MULTIACTIVA “COOMULAR”.....	24
2.1.1 Reseña histórica.....	24
2.1.2 Misión de COOMULAR.....	25
2.1.3 Visión de COOMULAR.....	26
2.1.4 Objeto social de COOMULAR.....	26
2.1.5 Localización geográfica.....	26
2.1.6 Unidades estratégicas de negocio de COOMULAR.....	27
2.1.7 Estructura organizativa.....	27
2.2 IDENTIFICACION DEL AREA DE ESTUDIO.....	28
2.2.1 Reseña histórica de La U.E.N de Calzado.....	29
2.2.2 Numero de empleados.....	30
3 REFERENCIAS TEORICAS.....	31
3.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	31
3.1.1 Concepto de Proceso.....	31
3.1.2 Gerencia de Procesos.....	32
3.1.3 Objetivo del mejoramiento de Procesos.....	32
3.1.4 Actividades Básicas de Mejoramiento.....	33
3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
3.3 ANÁLISIS DOFA.....	34
3.4 ANALISIS DE VALOR.....	35
3.5 METODOS Y TIEMPOS.....	37
3.5.1 Análisis de despilfarro.....	37
3.5.2 Estrategias 5'S.....	38
3.5.3 Análisis de métodos de trabajo.....	39
3.5.4 Estudio de tiempos.....	42
3.6 HERRAMIENTA PARA EL ANALISIS DE PROCESOS.....	44

3.6.1	Lluvia de ideas.....	44
3.6.2	Diagrama de causa y efecto.....	44
3.7	CAPACIDAD DE PRODUCCION.....	45
3.7.1	Planificación de la capacidad.....	45
3.8	DISTRIBUCION DE PLANTAS.....	46
3.8.1	Tipos de distribución en plantas.....	47
3.9	CAPACITACION DEL PERSONAL.....	47
3.10	INDICES DE GESTIÓN.....	47
3.10.1	Tipos Índices de gestión.....	49
4.	DIAGNOSTICO DE LA U.E.N. DE CALZADO DE LA COOPERATIVA COOMULAR.....	50
4.1.	ANÁLISIS INTERNO.....	50
4.1.1	Capacidad directiva.....	50
4.1.2	Capacidad de talento humano y cultura organizacional.....	51
4.1.3	Capacidad financiera y contable.....	54
4.1.4	Capacidad operativa.....	57
4.1.5	Capacidad mercadeo y ventas.....	63
4.2.	ANÁLISIS EXTERNO.....	65
4.2.1	Análisis de factores geográficos.....	65
4.2.2	Análisis de factores económicos.....	69
4.2.3	Análisis de factores socio-culturales.....	74
4.2.4	Análisis de factores políticos.....	77
4.2.5	Análisis de factores tecnológicos.....	77
4.2.6	Análisis de factores competitivos.....	79
5	DEFINICIÓN DE ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA U.E.N DE CALZADO.....	80
5.1	DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA U.E.N DE CALZADO.....	80
5.2	DEFINICIÓN DE LA VISIÓN DE LA U.E.N DE CALZADO.....	82
5.3	OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	84
5.4	PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	85
5.5	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA.....	87
5.6	ANALISIS SITUACIONAL.....	88
5.6.1	Oportunidades y Amenazas.....	89
5.6.2	Fortalezas y Debilidades.....	91
5.7	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	93
6	LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA U.E.N DE CALZADO.....	94
6.1	DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS.....	95
6.1.1	Procesos administrativos.....	95
6.1.2	Procesos operativos ó de realización del producto.....	96

6.2	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS.....	96
6.3	RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	97
6.4	INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS DE LA U.E.N DE CALZADO	98
6.4.1	Procedimientos del Proceso de Gestión Gerencial.....	99
6.4.2	Procedimientos del Proceso de Gestión Comercial.....	99
6.4.3	Procedimientos del Proceso de Compras.....	99
6.4.4	Procedimientos del Proceso de Gestión del Talento Humano.....	99
6.4.5	Procedimientos del Proceso de Gestión Contable.....	100
6.4.6	Procedimientos del Proceso de Producción.....	100
7	MEDICIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA U.E.N DE CALZADO.....	101
7.1	ANÁLISIS DE VALOR DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS..	101
7.1.1	Análisis de valor en el Proceso de Gestión Gerencial.....	104
7.1.2	Análisis de valor en el Proceso de Gestión Comercial.....	108
7.1.3	Análisis de valor en el Proceso de Compras.....	113
7.1.4	Análisis de valor en el Proceso de Gestión del Talento Humano.....	116
7.1.5	Análisis de valor en el Proceso de Gestión Contable.....	120
7.2	ESTUDIO DE METODOS Y TIEMPOS.....	124
7.2.1	Implementación de las cinco eses (5S`s).....	125
7.2.2	Análisis de despilfarro.....	133
7.2.3	Estudio de tiempos.....	136
7.2.4	Calculo de la capacidad.....	141
8	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA U.E.N DE CALZADO.....	144
8.1	SELECCIÓN DE PROCESOS CRITICOS.....	144
8.1.1	Selección con base en el análisis de valor.....	145
8.1.2	Selección con base en el estudio de tiempos.....	145
8.1.3	Selección en juicio propio de la empresa.....	146
8.2	ANÁLISIS CAUSA – EFECTO.....	147
9	MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS PARA LA U.E.N DE CALZADO.....	155
9.1	PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA U.E.N DE CALZADO	155
9.1.1	Propuesta nº 1. Documentación, elaboración e implementación del manual de procedimientos.....	155
9.1.2	Propuesta nº 2. Documentación, elaboración e implementación del manual de funciones.....	155
9.1.3	Propuesta nº 3. Documentación, elaboración e implementación de los planes de calidad en los procesos de producción.....	156

9.1.4	Propuesta nº 4. Nueva distribución de planta.....	156
9.1.5	Propuesta nº 5. Diseño de herramienta informática que permita realizar la programación de pedidos producción.....	157
9.1.6	Propuesta nº 6. Elaboración de formatos a utilizar en la empresa...	157
9.1.7	Propuesta nº 7. Creación de un programa de mantenimiento preventivo para las maquinas del proceso de producción.....	157
9.2	EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA.....	158
9.3	PLANES DE EJECUCIÓN PARA LAS MEJORAS APROBADAS...	159
10	EVALUACION Y ASEGURAMIENTO DEL MODELO DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA U.E.N DE CALZADO..	167
10.1	SISTEMA DE INDICADORES PROPUESTOS.....	167
10.1.1	Indicador de gestión – Proceso Gestión Gerencial.....	167
10.1.2	Indicador de gestión – Proceso Gestión Comercial.....	168
10.1.3	Indicador de gestión – Proceso Compra.....	168
10.1.4	Indicador de gestión – Proceso Gestión del Talento Humano.....	169
10.1.5	Indicadores de gestión – Proceso Producción.....	169
10.2	CAPACITACIONES DEL MODELO DE MEJORAMIENTO.....	174
11	CONCLUSIONES.....	176
12	RECOMENDACIONES.....	178
13	CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	180
14	BIBLIOGRAFIA.....	181
15	ANEXOS.....	182

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principales Proveedores de La U.E.N de Calzado.....	58
Tabla 2. Maquinaria de La U.E.N de Calzado y su funcionalidad.....	62
Tabla 3. Extensión Territorial de Barrancabermeja.....	68
Tabla 4. Limites de Barrancabermeja.....	68
Tabla 5. Crecimiento real anual del PIB por tipo de gasto (porcentaje).....	69
Tabla 6. Clasificación de la Actividad Económica de Barrancabermeja.....	72
Tabla 7. Eventos Realizados en Barrancabermeja.....	75
Tabla 8. Matriz Axiológica.....	86
Tabla 9. Grupos de Referencia.....	86
Tabla 10. Principios corporativos de La U.E.N de Calzado.....	87
Tabla 11. Oportunidades y Amenazas de La U.E.N de Calzado.....	89
Tabla 12. Fortalezas y Debilidades de La U.E.N de Calzado.....	91
Tabla 13. Estrategias formuladas para La U.E.N de Calzado.....	103
Tabla 14. Resumen del valor agregado de procesos administrativos.....	128
Tabla 15. Resumen parcial de la encuesta para la implementación de las 5's en las áreas del proceso de producción.....	124
Tabla 16. Formato para toma de tiempos.....	139
Tabla 17. Resumen del Tiempo Tipo por Proceso. Línea. Sandalia- 921.....	140
Tabla 18. Resumen del Tiempo Tipo por Proceso. Línea. Bailarina- 1037...	141
Tabla 19. Capacidad diaria de La U.E.N de Calzado. Línea. Sandalia- 921.	142
Tabla 20. Capacidad diaria de La U.E.N de Calzado. Línea Bailarina –103..	142
Tabla 21. Análisis de los indicadores propuestos.....	170

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de COOMULAR.....	28
Figura 2. Metodología de Análisis de Valor.....	36
Figura 3. Simbología básica en diagrama de operaciones.....	40
Figura 4. Simbología básica en diagrama de flujo.....	41
Figura 5. Cobertura geográfica del Magdalena Medio.....	66
Figura 6. Ubicación de Barrancabermeja en Santander.....	67
Figura 7. Inflación Total al Consumidor (Variación Anual).	70
Figura 8. Evolución de las Exportaciones al Mundo de la Cadena de Cuero, Calzado y Marroquinería del 2004 al 2006 en Us\$Fob.....	73
Figura 9. Evolución Anual de las Importaciones de la Cadena de Cuero, Calzado y Marroquinería del 2004 al 2006 en Us\$Fob.....	73
Figura 10. Organigrama de La U.E.N de Calzado.....	88
Figura 11. Distribución de actividades sin valor agregado en la preparación de la participación en ferias, eventos y ruedas de negocio.....	104
Figura 12. Distribución de actividades sin valor agregado en el trámite del permiso para el ingreso de personas externas al taller de calzado del E.P.C. de Barrancabermeja.....	105
Figura 13. Distribución de actividades sin valor agregado en el trámite del permiso para el ingreso de materiales e insumos al taller de Calzado del E.P.C. de Barrancabermeja.....	106
Figura 14. Distribución de actividades sin valor agregado en la expedición de certificados.....	107
Figura 15. Distribución de actividades sin valor agregado en la legalización de viajes para los vendedores.....	108
Figura 16. Distribución de actividades sin valor agregado en la contratación de medios publicitarios.....	109
Figura 17. Distribución de actividades sin valor agregado en las ventas locales.....	110
Figura 18. Distribución de actividades sin valor agregado en las ventas fuera de la ciudad.....	111
Figura 19. Distribución de actividades sin valor agregado en la atención a reclamos de los productos.....	112
Figura 20. Distribución de actividades sin valor agregado en las compras por teléfono.....	113

Figura 21. Distribución de actividades sin valor agregado en las compras directas en almacenes.....	114
Figura 22. Distribución de actividades sin valor agregado en la recepción de materiales.....	115
Figura 23. Distribución de actividades sin valor agregado en la selección de nuevo personal operativo.....	116
Figura 24. Distribución de actividades sin valor agregado en el adiestramiento al nuevo personal operativo.....	117
Figura 25. Distribución de actividades sin valor agregado en la evaluación de desempeño al personal operativo.....	118
Figura 26. Distribución de actividades sin valor agregado en la organización de capacitaciones y formaciones.....	119
Figura 27. Distribución de actividades sin valor agregado en el pago de comisión a vendedores.....	120
Figura 28. Distribución de actividades sin valor agregado en el pago de impuesto al E.P.C.....	121
Figura 29. Distribución de actividades sin valor agregado en el pago de operarios.....	122
Figura 30. Distribución Total de las Actividades Sin Valor Agregado en los Procedimientos de los Procesos Administrativos.....	124
Figura 31. Diagrama general de proceso operativo.....	137
Figura 32. Diagrama causa-efecto interrogante 1 Proceso gestión gerencial.....	149
Figura 33. Diagrama causa-efecto interrogante 2 Proceso gestión comercial.....	150
Figura 34. Diagrama causa-efecto interrogante 3 Proceso de compras.....	151
Figura 35. Diagrama causa-efecto interrogante 4 Proceso gestión del talento humano.....	152
Figura 36. Diagrama causa-efecto interrogante 5 Proceso gestión contable.....	153
Figura 37. Diagrama causa-efecto interrogante 6 Proceso producción.....	154

LISTA DE ANEXOS

Anexo A.	Manual de Convivencia y Compromisos.....	183
Anexo B.	Decreto Número 540 de 2004 (Febrero 24).....	184
Anexo C.	Caracterización de los procesos administrativos y operativos requeridos por la unidad.....	187
Anexo D.	Formato de Hoja de Registro para Procedimientos.....	200
Anexo E.	Tablas de Análisis de Valor Procesos La U.E.N de Calzado.....	201
Anexo F.	Formato de las 5S's. y los resultados de la aplicación.....	210
Anexo G.	Diagramas de operaciones.....	215
Anexo H.	Diagrama de recorrido.....	227
Anexo I.	Toma de tiempos.....	228
Anexo J.	Manual de procedimientos.....	254
Anexo K.	Manual de funciones.....	330
Anexo L.	Planes de Calidad procesos operativos.....	343
Anexo M.	Distribución de planta.....	349
Anexo N.	Programación de la producción de pedidos.....	356
Anexo Ñ.	Creación de nuevos formatos.....	360
Anexo O.	Programa de mantenimiento preventivo.....	375
Anexo P.	Sensibilización del personal.....	382
Anexo Q.	Desarrollo de la metodología de mejoramiento de procesos.....	386

GLOSARIO

PROGRAMA DE DESARROLLO Y PAZ DEL MAGDALENA MEDIO (P.D.P.M.M):

es un proceso social puesto en marcha desde hace 12 años por los pobladores de un territorio conformado por 30 municipios colombianos, con el firme propósito de construir una Región donde se privilegie la vida y en la cual la paz, la dignidad, el desarrollo sostenible y el respeto por los derechos humanos, sea posible para todos y todas. Este programa es el encargado de estudiar las propuestas de las comunidades que permitan la construcción de paz y que sean de desarrollo sostenible, aprobarlas y financiarlas por medio del LABORATORIO DE PAZ.

LABORATORIO DE PAZ: es una iniciativa de la Unión Europea apoyada por el Gobierno Colombiano y puesta en marcha desde el 2002, para contribuir a superar el conflicto interno en nuestro país y tiene como propósito profundizar, fortalecer, dar sostenibilidad y dotar de nuevos recursos al Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio.

PROYECTO ESCUELA GESTORES DE PAZ: es una propuesta formativa dirigida a la población carcelaria de Barrancabermeja, presentada por la Parroquia Sagrado Corazón de Jesús de Barrancabermeja y aprobada para su ejecución por el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio.

Esta propuesta comprende apoyar y fortalecer las siguientes áreas del ser humano, así:

- Formación cívico - político (Realización de talleres enfocados identidad regional, derechos humanos, derecho internacional humanitario, resolución de conflictos, convivencia ciudadana).

- Asesoría en el área productiva (Consolidación de la Cooperativa COOMULAR, capacitación administrativa y generación de ingresos).
- Acompañamiento psico-social (Proceso de vinculación a la sociedad y las familias).

PARROQUIA SAGRADO CORAZON DE JESUS: Ejecutora del proyecto Escuela Gestores de Paz, dirigido por el Representante Legal de la Parroquia, dotada con la infraestructura y recurso humano necesario para desarrollar las actividades contempladas en el proyecto. Fundada hace 53 años en la ciudad de Barrancabermeja, ejerce la Capellanía del Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Barrancabermeja desde hace 44 años, con NIT. 890.203.313-1 se encuentra ubicada en la calle 50 N. 5-77 Sector Comercial.

ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO Y CARCELARIO (E.P.C) DE BARRANCABERMEJA: Cárcel de mediana de seguridad en la ciudad de Barrancabermeja, con capacidad para albergar a 200 personas privadas de la libertad, más conocidas con el nombre de internos y es el lugar donde La Parroquia Sagrado Corazón de Jesús de Barrancabermeja desarrolla y ejecuta el proyecto Escuela Gestores de Paz con la población carcelaria.

COOPERATIVA MULTIACTIVA COOMULAR: Es el ente solidario que se crea para que los productos realizados por los internos del Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Barrancabermeja (artesanales, manuales, calzado y ebanistería) puedan producirse y comercializarse de forma organizada. Pueden hacer parte de la cooperativa los internos y sus familiares.

La cooperativa Coomular es el ente jurídico que permite realizar negociaciones y transacciones de venta de los productos fabricados en el Establecimiento Penitenciario, pero la comercialización de sus productos actualmente se encuentra a cargo de los asesores del proyecto Escuela Gestores de Paz, debido a que la

cooperativa necesita formación y acompañamiento en este proceso, mientras la cooperativa puede asumir esta función por medio de asociados fuera del Establecimiento Penitenciario y Carcelario (familiares de los internos) y de los internos asociadas que salen en libertad.

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO DE CALZADO (U.E.N. DE CALZADO):

Es la sección encargada de fabricar y comercializar el calzado que ofrece la Cooperativa Coomular.

La fabricación del calzado está a cargo de los internos del Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Barrancabermeja y la comercialización está en responsabilidad del asesor del área productiva del proyecto Escuela Gestores de Paz, en un periodo de transición mientras la Cooperativa COOMULAR asume esta función.

RESUMEN

1. TÍTULO

Mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de la unidad estratégica de negocio de calzado de la cooperativa multiactiva “COOMULAR” *

2. AUTOR

CARLOS ANDRES PEREZ SARMIENTO **

3. PALABRAS CLAVES

Mejoramiento de procesos, Medición y Análisis de procesos, Análisis del Valor, Métodos y Tiempos, Procesos críticos, Indicadores de Gestión, Propuestas de Mejoramiento.

4. CONTENIDO

El proyecto buscaba primordialmente desarrollar una metodología del mejoramiento adaptada a la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la Cooperativa COOMULAR. A lo largo de los tres primeros capítulos se presentan las generalidades del proyecto, generalidades de la unidad estratégica en estudio y el marco teórico. En el capítulo cuatro se comienza con un diagnóstico que permite conocer el ambiente externo e interno, establecer las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, con que cuenta la unidad estratégica de negocio en estudio. Este diagnóstico permitió crear en el capítulo cinco, una planeación estratégica en la empresa con el fin de identificar y formular las estrategias orientada a definir y alcanzar las metas de la organización. Posteriormente se definieron y caracterizaron los procesos administrativos y operativos, sobre el cual se realizó el levantamiento y documentación de los procedimientos, para luego realizar la medición. En el capítulo siete y ocho se miden y se agrupan los procedimientos con bajo desempeño y mayor impacto para la organización, se determinan puntos críticos y cuellos de botella, los cuales constituyen los insumos necesarios para la generación de las mejoras. En el capítulo nueve y diez se plantean y se implementan las propuestas de mejoramiento encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa y complementadas con la fijación de indicadores de gestión.

* Proyecto de Grado

** Facultad de ingeniería Físico-Mecánicas, Ingeniería Industrial, Directora de Proyecto, Ing. Siomara Hernandez Sanchez

SUMMARY

1. TITLE:

Improvement of the administrative and operative process of the strategic unity for the shoe business of the multi-active cooperative "COOMULAR" *

2. AUTHOR

CARLOS ANDRÉS PÉREZ SARMIENTO **

3. KEY WORDS

Improvement of the processes, Measurement and analysis of the processes, Value Analysis, Methods and Timing, critic processes, management indexes, Improvement proposals.

4. CONTENT

The project primarily searched for developing a methodology of the improvement adapted to the strategic unity for the shoe business of the multi-active cooperative COOMULAR. In the three first chapters, the generalities of the project are presented as well as the bench mark. In chapter 4, the diagnostic allows for knowing the external and internal environment, by establishing, threatens, opportunities, strengths, and weakens that the strategic unity of the business under study counts on. In chapter 5, this diagnostic allowed for the creation of strategic plan for the enterprise aiming at identifying and stating the strategies addressed to define and achieve the goals of the organization. Later, the administrative and operative process were defined and characterized to perform the foundation and the documentation of the proceedings and then, the measurement was performed. In chapter 8 and 9 the proceedings with low performance and high impact are measured and pooled, and the critic points and hindrances are determined which comprises the necessary elements for the improvement. In chapter 9 and 10 are exposed and implemented the improvement proposals addressed to achieve a better performance of the enterprise complemented with the management fixture indexes.

* Grade Project

** Physical-Mechanical Engineering Faculty, Industrial Engineering, Project manager, Ing. Siomara Hernandez Sanchez.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las Organizaciones que se mantienen en el mercado, se mueven a un ritmo acelerado, trabajando arduamente para el logro de sus objetivos y metas; esto hace que las empresas se enfrenten a nuevos retos, de forma que su administración empírica debe evolucionar a una más estructurada y eficiente, las cuales deben poseer herramientas para su buen desempeño como son los planes estratégicos, mejoramiento continuo, indicadores de gestión, liderazgo, enfoque a procesos, entre otras; todo esto se aplica para mantenerse hoy y contribuir el futuro que se quiere.

En este entorno se vio inmersa la Cooperativa Coomular, ya que al enfrentarse al crecimiento organizativo dentro de los mercados existentes en las áreas de artesanías, manualidades, calzado y ebanistería, se observó la necesidad de mejorar los procesos administrativos y operativos de la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, entregando productos y servicios de mayor calidad y de esta manera afrontar los cambios constantes en el medio, con el fin de sostenerse en el mercado y mantenerse competitivos.

El mejoramiento se realiza y se desarrolla en la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, que es la unidad que la Cooperativa Coomular pretende fortalecer con el apoyo del proyecto Escuela Gestores de Paz, teniendo en cuenta que es la unidad que posee mayor tecnología y talento humano para el logro del objetivo propuesto.

Dentro de este contexto se plantea la necesidad de definir una metodología de mejoramiento para los procesos que componen la unidad de negocio en estudio; donde se desarrolle un enfoque formal de los procesos y obtener una visión general de los mismos, desde el ingreso de los insumos hasta la entrega del producto final o servicio al cliente.

La metodología de mejoramiento descrita en este proyecto, inicia con el diagnóstico general de la empresa, que permite la definición de la planeación estratégica y el levantamiento de procesos, determinando su funcionamiento y los procedimientos necesarios para llevarlo a cabo. Luego se realiza la medición y análisis de los procesos que permita definir los procesos críticos, sirviendo como punto de partida para el planteamiento de las propuestas de mejoramiento y culminar con la creación de indicadores de gestión.

1 GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la cooperativa COOMULAR se presentan debilidades en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, halladas por los asesores del Proyecto Escuela Gestores de Paz, quien pretende fortalecer la cooperativa Coomular.

Teniendo en cuenta lo anterior se realizó una entrevista con la Asesora del Área Productiva del Proyecto Escuela Gestores de Paz, donde se definió trabajar sólo con la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, ya que ésta es el área más tecnificada donde la calidad de los productos y servicios ofrecidos hasta el momento son aceptable, pero no excelente; se requiere mejorar procesos administrativos y los procesos productivos para ofrecer mayor garantía al cliente y evitar al máximo desperdicios de material, de tiempo y por tanto de dinero. En conjunto con la asesora se definieron las siguientes falencias:

- No cuenta con una planeación estratégica.
- No existe una sistematización en el flujo de los procesos operativos de la planta de calzado.
- No cuenta con una estandarización de sus procesos. (manual de funciones, manual de procedimientos, estudio de métodos y tiempo)
- No se tiene un control administrativo y operativo de los procesos.
- No existe un programa de capacitación que garantice el cubrimiento de las vacantes en el área productiva.

Para la consolidación de la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, surge la necesidad de implementar estrategias de mejora en sus procesos que a su vez ayuden a posicionar su producto en el mercado local y medir el grado de aceptación en la comunidad, abriendo nuevos canales de distribución y realizando los estudios pertinentes para realizar los cambios administrativos y productivos que debe tener la empresa y poder así establecer pautas o directrices que logren obtener un alto grado de viabilidad y sostenibilidad de la cooperativa.

1.2 ALCANCE

En el desarrollo de este proyecto de grado, se realizará e implementará una metodología de mejoramiento, partiendo de las etapas de identificación, medición y análisis de los procesos administrativos y operativos de la unidad estratégica de negocio de calzado de la cooperativa multiactiva "Coomular". Esta metodología incluirá:

- Direccionamiento estratégico de la U.E.N. del calzado, que garantice la sostenibilidad a largo plazo.
- Estandarización de los procesos administrativos y operativos de la U.E.N. del calzado, mediante la identificación, valoración y documentación de los procesos.
- Diseño de una metodología para la programación de la producción, que permita aumentar la efectividad y eficiencia de los procesos administrativos y operativos de la U.E.N. del calzado, mediante la determinación de la capacidad del proceso productivo, balanceo y redistribución de la planta.

- Diseño de mecanismos de control a los procesos administrativos y operativos, mediante la definición e implementación de un sistema de indicadores de gestión en la U.E.N. del calzado.
- Diseño e implementación de un programa de capacitación, dirigido al personal administrativo y operativo involucrado, que garantice la asimilación de de las estrategias descritas en el plan de mejoramiento.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Establecer e implementar un programa de mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de la Unidad Estratégica de Negocio del Calzado de la cooperativa multiactiva “Coomular”.

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico del entorno interno y externo de la U.E.N. de Calzado de la cooperativa multiactiva COOMULAR.
- Diseñar un plan estratégico para la U.E.N. de Calzado de la cooperativa COOMULAR, orientada a definir y alcanzar las metas de la organización.
- Levantar, valorar y documentar los procesos administrativos y operativos de la U.E.N. de Calzado de la cooperativa multiactiva COOMULAR
- Determinar la capacidad y la distribución de planta para el proceso productivo de la U.E.N. de calzado de la cooperativa multiactiva COOMULAR, basados en el diseño y la aplicación de un estudio de métodos y tiempos.

- Diseñar indicadores de gestión que permitan controlar y retroalimentar la operaciones existentes en la U.E.N. del Calzado de la Cooperativa multiactiva COOMULAR.

- Diseñar e implementar un programa de capacitación que permita la asimilación de las estrategias al personal responsable de los procesos de la U.E.N del Calzado de la Cooperativa multiactiva COOMULAR.

2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 COOPERATIVA MULTIACTIVA “COOMULAR”

2.1.1 Reseña histórica. Dada la problemática de violencia presentada en la Región del Magdalena Medio se crea el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (P.D.P.M.M), quienes gestionan la consecución de recursos económicos ante diferentes organismos nacionales e internacionales, dando como origen el Laboratorio de Paz, quienes reciben recursos económicos de la Unión Europea.

La Parroquia Sagrado Corazón de Jesús de Barrancabermeja como responsable de la capellanía del Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Barrancabermeja, en el año 2001 ve la necesidad de crear un programa para las personas privadas de la libertad, cuyo objetivo primordial es el de reconstruir el tejido social, que es vulnerado por los actores del conflicto en la ciudad de Barrancabermeja. Lo anterior, hizo posible la ejecución de una primera y segunda fase del proyecto denominado “Paz con Dignidad para los internos del Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Barrancabermeja”, las cuales se enmarcaron en socializar entre internos y profesionales en Psicología, Trabajo Social, Medicina, Odontología y Espiritualidad. Adicionalmente se realizaron cursos de manualidades, calzado, ebanistería y artesanías.

En el año 2004 nace una nueva fase denominada Propuesta educativa para la Población Carcelaria de Barrancabermeja, donde se inició por un diagnóstico de las debilidades y fortalezas de las fases anteriores, notándose la necesidad de organizar y fortalecer el área productiva, creándose un proyecto empresarial que le permitiera a los internos conformar una cooperativa para la elaboración y

comercialización de diferentes productos en las áreas de artesanías, manualidades, calzado y ebanistería.

El día 23 de abril del 2004 mediante Asamblea General que reunió a todos los internos y familiares, nació jurídicamente la Cooperativa Multiactiva de Productos Artesanales, Manuales, de Calzado y de Ebanistería "COOMULAR". Al 29 de marzo del 2007 día en que se realizó la última Asamblea de Socios, la Cooperativa COOMULAR cuenta con cuarenta y dos (42) Asociados activos, de los cuales el 25% son mujeres y el 75% hombres, tiene una población con un promedio de 34 años de edad, lo cual muestra ser un grupo serio, maduro, en donde la mayoría tiene estudios básicos y complementarios, también posee un pequeño grupo de profesionales con los conocimientos necesarios y requeridos para el fortalecimiento de la cooperativa y cumplimiento de sus objetivos. Se cuenta con mano de obra técnica dispuesta a trabajar en diferentes procesos como son: artesanías, panadería, ornamentación, soldadura, tintura, lácteos, promoción de salud y de ventas.

En febrero del 2006 nace una cuarta fase denominada Proyecto Escuela Gestores de Paz, que pretende la formación integral en las áreas psico-social, cívico-políticas y empresariales, donde se busca principalmente el fortalecimiento de la Cooperativa COOMULAR, así como la organización administrativa y operativa de cada una de sus unidades de negocio.

2.1.2 Misión de COOMULAR. “COOMULAR es la primera Cooperativa creada en Colombia al interior de un Establecimiento Penitenciario y Carcelario, en la ciudad de Barrancabermeja con el propósito de transformar, producir y comercializar a nivel Regional y Nacional los productos generados dentro de dichas instalaciones, contando con el esfuerzo, unión, creatividad y solidaridad de su recurso humano y económico en la búsqueda de mecanismos que mejoren la

calidad de vida de sus asociados para su proceso de resocialización que redunde en beneficio de la sociedad en general”¹.

2.1.3 Visión de COOMULAR. “COOMULAR será una cooperativa sólida con infraestructura y maquinaria propia, que contará con recurso humano tecnificado para liderar en el sector solidario la transformación, producción y comercialización a nivel nacional e internacional de los productos con alto grado de calidad generado por los internos de los diferentes Establecimientos Penitenciarios del País, garantizándoles a sus asociados y sus familias bienestar económico y social, llegando a ser personas productivas y resocializadas para seguir construyendo una mejor sociedad”².

2.1.4 Objeto social de COOMULAR. “La Cooperativa dentro del acuerdo Cooperativo tendrá como objeto social, la prestación de formas de producción, consumo, crédito, distribución y comercialización de bienes y servicios, procurando el mejoramiento del individuo en el orden social, económico y cultural mediante la aplicación y práctica de los principios, valores y métodos cooperativos, fomentando la solidaridad, ayuda mutua, el esfuerzo propio, la acción conjunta y la responsabilidad”.³.

2.1.5 Localización geográfica. La Cooperativa COOMULAR tiene como domicilio la ciudad de Barrancabermeja, Departamento de Santander, en la Carrera 5 No 8 - 07 Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Barrancabermeja.

¹ Estatutos de la Cooperativa Multiactiva “COOMULAR”. Artículo 31. Pág. 10. Año 2004

² Estatutos de la Cooperativa Multiactiva “COOMULAR”. Artículo 31. Pág. 10. Año 2004

³ Estatutos de la Cooperativa Multiactiva “COOMULAR”. Artículo 7. Pág. 2. Año 2004

2.1.6 Unidades estratégicas de negocio de COOMULAR. La cooperativa cuenta en la actualidad con las siguientes Unidades Estratégicas de Negocio:

- U.E.N. de Artesanías
- U.E.N. de Manualidades
- U.E.N. de Ebanistería
- U.E.N. de Calzado

2.1.7 Estructura organizativa⁴. La dirección y Administración de la Cooperativa está a cargo de:

- Asamblea General.
- Consejo de Administración.
- Gerente.

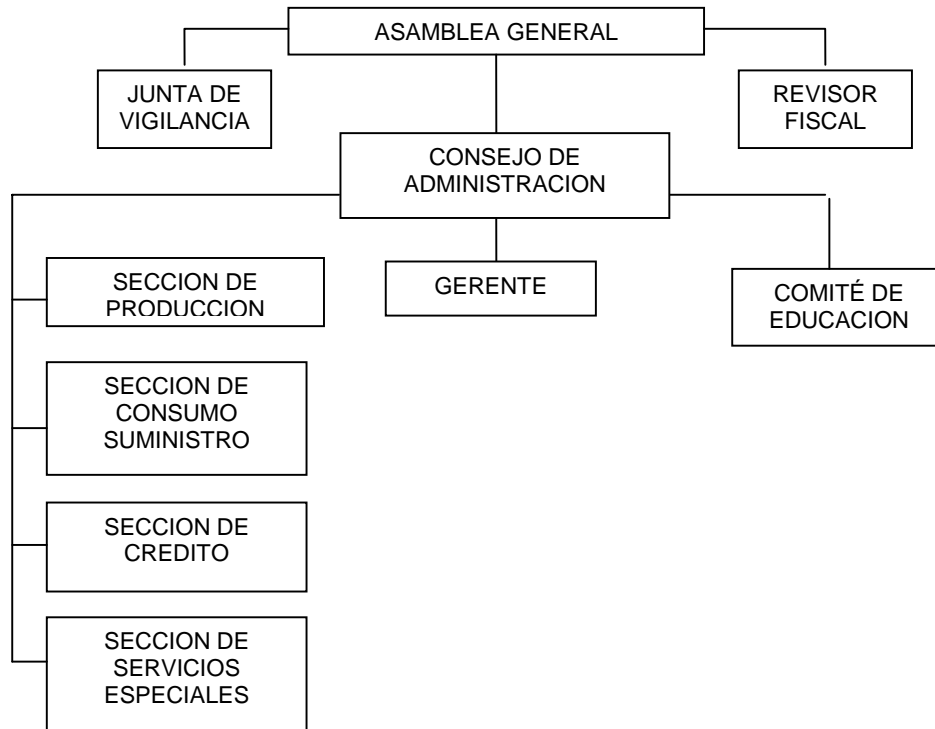
El control y la vigilancia están a cargo de dos órganos:

- La Junta de Vigilancia para el control social.
- La Revisoría Fiscal para el control económico.

Igualmente, estos organismos de dirección y de administración podrán crear los comités que consideren necesarios. En la figura 1 se muestra el organigrama de la cooperativa COOMULAR.

⁴ Estatutos de la Cooperativa Multiactiva "COOMULAR". Artículo 31. Pág. 10. Año 2004

Figura 1. Organigrama de COOMULAR.



Fuente: Estatutos de la Cooperativa Multiactiva “COOMULAR”. Artículo 31. Pág. 10. Año 2004

2.2 IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO

El área de estudio en donde se realizará este proyecto de grado está enfocada a la Unidad Estratégica de Negocios de calzado perteneciente a la cooperativa COOMULAR, la cual es la unidad de mayor interés para los asociados, por ser ésta la que cuenta con mayor tecnología y talento humano. La cual nace en el desarrollo de la tercera fase del programa creado por la Parroquia Sagrado Corazón de Jesús de Barrancabermeja que busca la reconstrucción del tejido social en las personas privadas de la libertad, denominada Propuesta Educativa para la Población Carcelaria de Barrancabermeja.

2.2.1 Reseña histórica de la U.E.N de Calzado. La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, surge de la necesidad de tecnificar la producción de sandalias artesanales que producían los internos del Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Barrancabermeja. Luego de varias gestiones administrativas en el año 2004 se compró la maquinaria necesaria para dar inicio a este proyecto. Se contrató a la Asociación de industriales de calzado y similares "ASOINDUCAL'S, entidad de trayectoria y reconocimiento a nivel nacional, para capacitar al personal en el manejo de maquinaria y la fabricación de calzado.

Una vez capacitados y formados en el área del calzado a los internos del Establecimiento Penitenciario y Carcelaria se realiza la primera producción de calzado para dama, los cuales se comercializaron en ferias locales por parte de los asesores de la propuesta educativa para la población carcelaria de Barrancabermeja.

Se busca la asesoría de personal capacitado y especializado en el área y se contrata la firma Visión Group, dirigida por los diseñadores Arturo Tejada y Gustavo Angarita, quienes junto con los internos trabajaron en el nombre y diseño de la marca que identificaría el calzado que fabricarían. Dando como resultado MATRA, lo que significa Manos Trabajadoras, Manos que desean construir paz y apostarle a la resocialización de cada uno de los internos participantes del proceso.

Actualmente la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado produce calzado para dama en las líneas de sandalias y bailarinas, las cuales son comercializadas por los asesores del proyecto Escuela Gestores de Paz.

2.2.2 Número de empleados. En la actualidad la U.E.N de calzado, cuenta con 10 internos asociados, encargados de las labores de producción, repartidos en los siguientes cargos: cortador, costurero, armador, montador, terminador y emplantillador.

El área administrativa es responsabilidad de la Cooperativa COOMULAR, pero en la actualidad viene siendo manejada por el proyecto Escuela Gestores de Paz, mientras se realiza el fortalecimiento de la Cooperativa COOMULAR y puedan apropiarse de dichos procesos.

3 REFERENCIAS TEÓRICAS

3.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Para **James Harrington (1993)**, mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

3.1.1 Concepto de Proceso. A continuación se encuentran unas de las definiciones más representativas.

- “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno”⁶.
- “Conjunto de Actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elemento de entrada en resultados. Los elementos de entrada de un proceso son generalmente salidas de otros procesos”⁷

⁶ HARRINGTON, H. James, MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA. Mc Graw Hill. Pág. 9.1993.

⁷ NTC ISO 9000:2000.

Los procesos bien diseñados y administrados poseen las siguientes características:

- Las interacciones están bien definidas
- Están documentados
- Tienen duración definida y minimizan demoras.
- Se desarrollan primordialmente en función del cliente.
- Evitan desperdicios y fallas en la calidad del servicio.

3.1.2 Gerencia de Procesos. Se refiere a la interacción sistemática y metódica con los procesos. De este gerenciamiento depende la efectividad de la organización y por ende su productividad. Con ella se pretende mantener y mejorar los procesos repetidos.

Los objetivos de la gerencia de procesos son:

- Eliminar y bloquear las causas fundamentales de los problemas.
- Garantizar que los procesos de la empresa sean gerenciados donde se ejecutan.
- Eliminar el trabajo innecesario.
- Mantener los niveles alcanzados.

3.1.3 Objetivo del mejoramiento de Procesos. El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen errores.
- Minimicen demoras.
- Maximicen el uso de activos.
- Promuevan el entendimiento.

- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización de una ventaja competitiva.

3.1.4 Actividades Básicas de Mejoramiento. De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington, existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que una organización prevé su futuro y así poder proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante la selección de metas, desarrollando los procedimientos y operaciones necesarias para

alcanzarlas y estableciendo los métodos necesarios para garantizar que las políticas y programas estratégicos se ejecuten.

Para (Humberto Serna) “la Planeación Estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”⁸.

Para la enciclopedia libre WIKIPEDIA, “estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.”⁹

Para la formulación de estrategias se requiere que los decisores armonicen lo siguiente:

- Las oportunidades en el entorno,
- Fortalezas y debilidades de la empresa,
- Valores personales de los ejecutores claves,
- Expectativas más amplias de la sociedad respecto a la empresa.

Entre los principales beneficios de la planeación estratégica esta en dar respuesta a tres interrogantes básicos que debe hacerse toda organización que quiere proyectar su desarrollo que son: dónde estamos hoy?, dónde queremos ir? y cómo podemos llegar hasta allí?, introduciendo así una disciplina en el pensamiento a largo plazo.

3.3 EL ANÁLISIS DOFA

El termino DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permitirá la interacción entre las características particulares del negocio y el

⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto. GERENCIA ESTRATEGICA, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Quinta (5) Edición. Editorial: 3R Editores, Pág. 29 –1997.

⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/estrategia>

entorno en el cual éste compite, es decir, permite trabajar con toda la información que se puede conseguir al interior y exterior de la empresa, como son las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Esta herramienta permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de ésta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- **La parte interna:** tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tienen algún grado de control.
- **La parte externa:** mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que se debe enfrentar en el mercado seleccionado. Aquí es necesario desarrollar toda nuestra capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

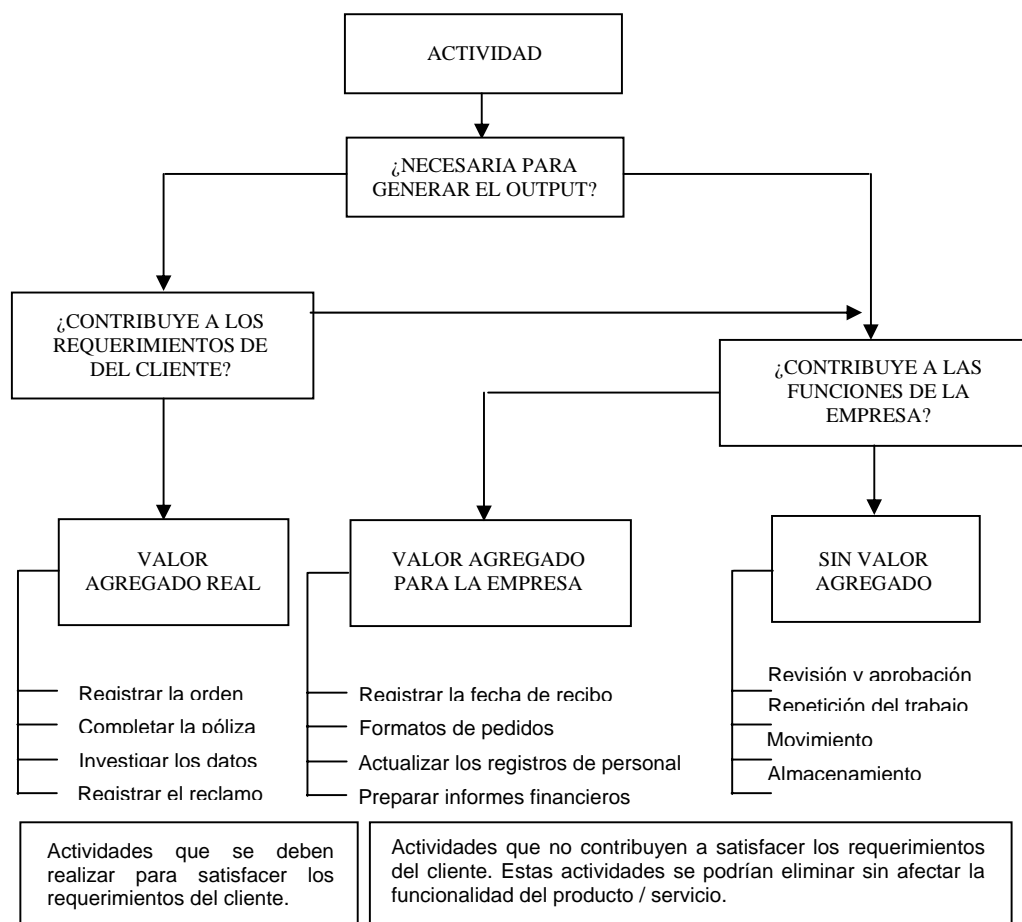
3.4 ANALISIS DE VALOR

En toda organización es esencial agregar y capturar todo el valor que sea posible en las operaciones que cumple. La cadena de valor es un patrón que aprovechan las organizaciones para identificar los diferentes medios que se pueden emplear para facilitar la puesta en marcha de la estrategia, teniendo en cuenta que el valor estratégico de los recursos se presenta en la medida que estos contribuyan al desarrollo de las capacidades y aptitudes centrales. En la figura 2. Se muestra la metodología de la aplicación del análisis de valor.

La administración del valor se soporta en dos pilares:

- La participación de los empleados, por que ellos viven diariamente con el producto.
- Un programa de sugerencias, por que este es el medio para conocer las ideas de los empleados.

Figura 2. Metodología de Análisis de Valor



Fuente: HARRINGTON, H. James, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.

3.5 METODOS Y TIEMPOS

3.5.1 Análisis de despilfarro. Se conoce como despilfarro aquellas actividades que no generen valor al producto como servicios y acciones improductivas que no sean requeridas por el cliente.

La bolsa de Valores de El Salvador, en su glosario bursátil, definió despilfarro de la siguiente manera: “Termino con el que se identifica una situación en la cual se utiliza en forma incompleta o incorrecta los recursos productivos, con los resultados de no poder satisfacer adecuadamente las necesidades humanas”¹⁰.

➤ **Tipos de despilfarro.** Los tipos de despilfarros mas comunes que se pueden encontrar en las empresas se clasifican en:

❖ **Despilfarro 5MQS**

5MQS hace referencia a 7 fuentes de despilfarro: cinco que inician por M, una por Q y una por s:

- Personas (Man)
- Maquinas
- Material
- Dirección (Management)
- Métodos
- Calidad (Quality)
- Seguridad

❖ **Los 7 tipos de despilfarro**

El despilfarro visto desde otra óptica, puede clasificarse de 7 formas diferentes:

¹⁰ www.bves.com.sv/glosario

- Relacionado con transporte.
- Relacionado con las operaciones del proceso.
- Relacionado con el proceso.
- Relacionado con sobreproducción.
- Relacionado con inventario.
- Relacionado con tiempos en vacío.
- Relacionado con defectos

Después que se tengan definidos los despilfarros, estos se pueden identificar y eliminar.

3.5.2 Estrategias 5'S. Se conoce como estrategia de las 5'S porque representan acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que comienza por S. Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar. Estas cinco palabras son:

- Clasificar. (Seiri)
- Orden. (Seiton)
- Limpieza. (Seiso)
- Limpieza Estandarizada. (Seiketsu)
- Disciplina. (Shitsuke)

Las cinco "S" son el fundamento del modelo de productividad industrial creado en Japón y hoy aplicado en empresas occidentales. Pero no quiere decir que las 5'S sean características exclusivas de la cultura japonesa.

Cuando nuestro entorno de trabajo está desorganizado y sin limpieza perderemos la eficiencia y la moral en el trabajo se reduce, por eso esta herramienta es un principio básico de mejorar nuestra vida y hacer de nuestro sitio de trabajo un lugar donde valga la pena vivir plenamente.

➤ **Implementación de la estrategia cinco 5'S.**¹¹ La siguiente es una guía muy general que muestra en que orden podría implementarse un programa de cinco eses:

- PASO 1: Realizar un diagnóstico de la situación actual en cuanto a la cultura organizacional.
- PASO 2: Diseñar mecanismos que permitan combatir la resistencia al cambio.
- PASO 3: Crear una estructura de apoyo para que coordine la ejecución de la estrategia. En esta etapa es importante delegar responsabilidades a personas específicas.
- PASO 4: Capacitar al personal sobre las cinco eses.
- PASO 5: Diseñar un cronograma de actividades para implementar la estrategia de cinco eses.
- PASO 6: Poner en marcha la estrategia: iniciando con la primera S, luego con la segunda S y posteriormente con la tercera S.
- PASO 7: Las dos últimas S, se ejecutan como complemento permanente de las tres primeras.

3.5.3 Análisis de métodos de trabajo. La siguiente es una guía muy general que muestra la forma de realizar el análisis de los métodos de trabajo en las empresas.

➤ **Análisis de tipo general.**

Para realizar este tipo de análisis, se debe iniciar con la descripción textual del proceso el proceso productivo y posteriormente, para facilitar su comprensión debe

¹¹ ORTIZ P. Néstor Raúl, ANALISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA. Publicaciones UIS. Pág. 35. 1999

representarse en forma gráfica o de diagrama, como son los diagramas de operaciones, diagramas de flujo y diagramas de recorrido.

➤ **Diagrama de operaciones.**

La función principal de este diagrama es mostrarnos gráficamente la secuencia de actividades necesarias para la fabricación de un producto, para ello se emplean dos símbolos básicos: un círculo pequeño (10 mm de diámetro) para representar una operación y un cuadrado para representar una inspección. También puede aparecer los dos símbolos combinados indicando una operación - inspección. Estos símbolos son los más recomendados por la Asociación de Ingenieros Mecánicos de los Estados Unidos (ASME). La figura 3. Muestra la simbología utilizada en el diagrama de operaciones.

Figura 3. Simbología básica en diagrama de operaciones










- “Una operación se define como aquella actividad la cual se hacen cualquiera de las siguientes acciones”¹²:
 - Transformación física o química de un material.
 - Ensamble y Desmonte de partes.
 - Preparación de material para una actividad posterior.
- Una inspección es aquella actividad durante la cual se verifica el cumplimiento de unos estándares de calidad del producto.

¹² ORTIZ P. Néstor Raúl, ANALISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA. Publicaciones UIS. Pág. 68. 1999.

- la operación inspección nos indica que mientras se trabaja el material, simultáneamente se están verifican sus dimensiones o estándares de calidad.

➤ **Diagrama de flujo.** Un Diagrama de Flujo es una representación gráfica de los pasos en un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres. La diferencia con el diagrama de operaciones es que el diagrama de flujo describe cada una de las fases del proceso productivo con mayor detalle. La figura 4 nos muestra los símbolos básicos para realizar un diagrama de flujo.

Figura 4. Simbología básica en diagrama de flujo

<u>SIMBOLOS BASICOS</u>		<u>SIMBOLOS COMBINADOS</u>	
	OPERACION		OPERACIÓN-INSPECCION
	INSPECCION		OPERACIÓN-TRANSPORTE
	TRANSPORTE		INSPECCIÓN-TRANSPORTE
	DEMORA O ESPERA		
	ALMACENAMIENTO		

Las operaciones e inspecciones ya fueron definidas en el diagrama de operaciones, de tal forma que sólo bastará con definir los demás símbolos básicos.

- El transporte es aquella actividad en la cual, el material, el producto en proceso o el producto terminado, es trasladado de un lugar a otro.
- Se habla de demora, cuando se hacen evidentes ciertas condiciones que no permitan la realización normal de las actividades previstas en el desarrollo de un proceso productivo.

- El almacenamiento se da cuando el producto en proceso o producto terminado, es guardado en una bodega.
- Una operación transporte, indicará que mientras se trabaja el material, simultáneamente este es trasladado a otro lugar.
- Una inspección transporte, es cuando se traslada el materia de un lugar a otro y simultáneamente se están verifican sus dimensiones o estándares de calidad.

➤ **Diagrama de recorrido.** Para Néstor Raúl Ortiz (1999) el diagrama de recorrido es: “el complemento del diagrama de operaciones o del diagrama de flujo del proceso. Se llama diagrama de recorrido por que sobre un plano a escala de la planta de producción, se trazan líneas que indican por donde se va movilizand el producto en proceso, desde que inicia su recorrido como materia prima, hasta que lo concluye como producto terminado. Un diagrama de este tipo también es útil para representarse el movimiento de los trabajadores dentro del taller”¹³.

En el plano deben identificarse claramente las máquinas, zonas de almacenamiento y demás objetos que intervengan en el proceso de manufactura. Algunas veces se acostumbra a dibujar junto con las líneas de flujo, los símbolos de operaciones e inspecciones involucradas.

3.5.4 Estudio de tiempos.

➤ **Estudio de tiempos de reloj ò por cronometro (TR).** “Es el tiempo que el operario está trabajando en la ejecución de la tarea encomendada y que es medido por un cronometro. Estos datos son el resultado de la observación de algunos ciclos de trabajo”¹⁴.

¹³ ORTIZ P. Néstor Raúl, ANALISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA. Publicaciones UIS. Pág. 85. 1999.

¹⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estudtiemtrab.pdf>

- **Ciclo de trabajo:** Es la sucesión completa de acciones necesarias para ejecutar una tarea y durante la cual se obtiene una unidad de producción.

Para desarrollar un estudio de tiempos basado en esta técnica, se debe iniciar fraccionando el ciclo de trabajo en varias etapas, a las cuales se les da el nombre de elementos.

- **Elemento:** Es una pequeña parte de la tarea y generalmente se compone por uno o varios movimientos básicos del operario o de la maquina.
- **Proceso de valoración o factor de ritmo (FR).** Este es el proceso mediante el cual se determina el ritmo de trabajo del operario. Este nuevo concepto sirve para corregir las diferencias producidas al medir el TR, motivadas por existir operarios rápidos, normales y lentos, en la ejecución de la misma tarea.

El coeficiente corrector, FR, queda calculado al comparar el ritmo de trabajo desarrollado por el productor que realiza la tarea, con el que desarrollaría un operario capacitado normal, y conocedor de dicha tarea.

Los cronómetros digitales electrónicos son los más exactos para medir los tiempos de reloj. En ellos no se producen el error de lectura, ni el de la retención de las agujas, circunstancias que siempre se presentan en los cronómetros mecánicos.

- **Tiempo normal (TN).** Es el tiempo cronometrado que gasta un operario capacitado, conocedor del trabajo y desarrollándolo a un ritmo normal, emplearía en la ejecución de la tarea objeto del estudio.

Su valor se determina al multiplicar TR por FR:

$$TN = TR \times FR = Cte$$

Y debe ser constante, por ser independiente del ritmo de trabajo que se ha empleado en su ejecución.

➤ **Suplementos de trabajo (K).** Como el operario no puede estar trabajando todo el tiempo de presencia en el taller, por ser humano, es preciso que realice algunas pausas que le permitan recuperarse de la fatiga producida por el propio trabajo y para atender sus necesidades personales. Estos períodos de inactividad, calculados según un K% del TN se valoran según las características propias del trabajador y de las dificultades que presenta la ejecución de la tarea.

En la realidad, esos períodos de inactividad se producen cuando el operario lo desea.

$$\text{Suplementos} = \text{TN} \times K = (\text{TR} \times \text{FR}) \times K$$

➤ **Tiempo tipo (TP).** Según la definición anteriormente establecida, el tiempo tipo está formado por dos sumandos: el tiempo normal y los suplementos. Es decir, es el tiempo necesario para que un trabajador capacitado y conocedor de la tarea, la realice a ritmo normal más los suplementos de interrupción necesarios, para que el operario descanse de la fatiga producida por el propio trabajo y pueda atender sus necesidades personales.

3.6 HERRAMIENTA PARA EL ANALISIS DE PROCESOS

3.6.1 Lluvia de ideas. La lluvia de ideas, también se conoce como tormenta de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado y como técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

3.6.2 Diagrama de causa y efecto. El diagrama causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un

problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa, sirve para conocer en profundidad el proceso con que trabaja, visualizando con claridad las relaciones entre los Efectos y sus Causas.

3.7 CAPACIDAD DE PRODUCCION

Los señores TAWFIK L. y CHAUVEL A. dicen que cuando se trata de una empresa que fabrica u ofrece un producto único, la capacidad se define como: “el numero de unidades por producir en un lapso de tiempo determinado”¹⁵.

En esta definición pueden notarse dos elementos: la cantidad y el tiempo. Es necesario determinar la cantidad de producción que debe producir el sistema en el curso de un periodo determinado, lo cual constituye la unidad de medida de la capacidad de producción.

3.7.1 Planificación de la capacidad. La secuencia de decisión para la planificación de la capacidad consta de tres etapas las cuales son:

- **Etapa 1: ANALISIS DE LA DEMANDA**, en esta etapa deben analizarse las variaciones de la demanda a corto y largo plazo.
- **Etapa 2: DETERMINACION DEL NIVEL DE CAPACIDAD**, después de haber analizado el comportamiento de la demanda, debe saberse como se va a responder a esta demanda. Para ello es posible elegir una o varias políticas de producción como son: capacidad de producción variable según la demanda, capacidad constante de producción igual a la demanda promedio y capacidad constante de producción igual a la demanda mínima.

¹⁵ TAWFIK L., CHAUVEL A., ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION. Mc Graw Hill. Pág. 88. 1992

- **Etapa 3: CALCULOS DE LOS FACTORES DE PRODUCCION:** Una vez se ha decidido la capacidad del sistema de producción partiendo de la demanda, deben calcularse las tres variables propias de la capacidad prevista:
 - Numero de maquinas
 - Cantidad de materia prima
 - Numero de empleados

3.8 DISTRIBUCION DE PLANTAS

Para MACHUCA D. José A, la distribución de plantas se define como: “el proceso de determinación de la mejor ordenación de los factores disponibles, de modo que constituyan un sistema productivo capaz de alcanzar los objetivos fijados de la forma más adecuada y eficiente posible”¹⁶.

Los motivos que justifican la redistribución de plantas se deben, con frecuencia, a tres tipos básicos de cambios:

- En el volumen de producción.
- En la tecnología y en los procesos.
- En el producto.

Algunos de los síntomas que ponen de manifiesto la necesidad de recurrir a la redistribución de una planta productiva son:

- Congestión y deficiente utilización del espacio.
- Acumulación excesiva de materiales en proceso.
- Excesivas distancias a recorrer en el flujo del trabajo

¹⁶ MACHUCA D. José A, DIRECCIONAMIENTO DE OPERACIONES. Mc Graw Hill. Pag: 275. 1995.

- Simultaneidad de cuellos de botella y ociosidad en centros de trabajo.

3.8.1 Tipos de distribución en plantas. Se tienen tres formas básicas de realizar una distribución de plantas.

- **ORIENTADAS AL PRODUCTO:** Es éste el determinante fundamental de la ordenación de los puestos de trabajo, colocándose unos a continuación de otros en el orden en que suceden las operaciones a realizar.
- **ORIENTADAS AL PROCESO:** Las operaciones y equipos correspondientes a un mismo tipo de actividad se agrupan en distintas áreas por los que pasan los diversos productos elaborados.
- **DISTRIBUCIONES POR POSICIÓN FIJA:** Correspondientes a las configuraciones por proyecto

3.9 CAPACITACION DEL PERSONAL

La determinación de las necesidades de capacitación permite conocer los requerimientos del personal, lo que es de gran utilidad para establecer los objetivos y las acciones del plan de capacitación.

Mayor capacitación = más productividad y más ingreso.

Un buen plan de capacitación debe contemplar los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus funciones.

3.10 INDICES DE GESTIÓN

“El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en Indicadores de Gestión. Los Índices de Gestión son

una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia”¹⁷.

- **Indicador:** es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Los indicadores pueden ser valores, unidades, series estadísticas, etc. Y son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un proceso determinado.

La ventaja de contar con indicadores se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad y el bienestar de la organización.

- **Medidas, Objetivos, Eficiencia y Efectividad**

La fijación de objetivos de los procesos garantiza la concentración en aquello que se desea mejorar. ¿Cuál es la meta de nuestro esfuerzo?, ¿Qué quisiéramos alcanzar con la modernización del proceso? Son preguntas claves para definir nuestros objetivos. Al establecer medidas y objetivos para las salidas de todas las actividades, es posible que el número se haga muy grande y difícil de manejar.

“Existen tres medidas principales del proceso”¹⁸:

- a. Efectividad:** es el grado hasta el cual las salidas del proceso o subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes.

¹⁷ SERNA GÓMEZ, Humberto. GERENCIA ESTRATEGICA, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 5 Edición. Editorial: 3R Editores –1997.

¹⁸ HARRINTON, James H. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.. Mc Graw Hill-1993.

- b. Eficiencia:** es el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad.
- c. Adaptabilidad:** es la flexibilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales del cliente de hoy.

3.10.1 Tipos Índices de gestión. Los índices que se describen a continuación constituyen la base fundamental para el mejoramiento de los procesos.

- **Índices de Eficiencia:** son aquellos índices que miden la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados. Estos índices suelen expresarse en unidades cuantitativas como pesos, horas, porcentajes, etc. En consecuencia, los índices de eficiencia miden el cumplimiento de las metas específicas relacionadas
- **Índices de Eficacia:** son aquellos índices que miden el grado en que se alcanzaron los objetivos y metas de una organización, sin tener en cuenta los recursos empleados. Se expresan en términos cuantitativos y sirven como orientación a la gerencia sobre el avance en las metas globales de una organización.

Los índices de eficiencia deben integrarse con los de eficacia para así obtener la productividad de los procesos administrativos de la empresa.

Dicha productividad consiste en ser eficaz (Logro de objetivos y metas) con la mejor utilización de los recursos, eficiente.

$$\textit{Productividad} = \textit{Eficiencia} + \textit{Eficacia}$$

4 DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO DE LA COOPERATIVA COOMULAR

El presente diagnóstico es el medio por el cual la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado perteneciente a la cooperativa multiactiva COOMULAR, nos permite comprender de una manera más detallada su realidad tanto del entorno interno como del entorno externo y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como tendencias de futuro.

4.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis del ambiente interno es una forma de evaluar la actividad empresarial en el presente, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva y convertirlas en actividades generadoras de valor.

Para el siguiente análisis se contó con el acompañamiento del grupo de asesores del proyecto Escuela Gestores de Paz y empleados de la unidad estratégica de negocio de calzado, quienes aportaron información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo.

4.1.1 Capacidad directiva. La administración de la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado actualmente se encuentra a cargo del Proyecto Escuela Gestores de Paz, que es el encargado de todos los procesos administrativos, como el manejo y reclutamiento del personal, distribución adecuada de los recursos, su organización y en general todas las gestiones que requiere esta Unidad Estratégica de Negocio de la Cooperativa COOMULAR. Debido a que la cooperativa COOMULAR todavía no cuenta con los recursos necesarios para realizar estas actividades, pero dentro de la organización se ha pensado

establecer que la Cooperativa COOMULAR en un futuro será la encargada de toda la parte administrativa de la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado.

No existe una estandarización de los procesos administrativos para ésta unidad que permitan mejorar la efectividad de la unidad y por ende su productividad, logrando eliminar errores, evitar al máximo desperdicios de material y de tiempo.

➤ **Políticas del área:**

- ✚ El personal del área administrativa debe trabajar bajo las políticas de respeto, colaboración y motivación al personal interno que participa en la fabricación del calzado.

➤ **Direccionamiento estratégico.** La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado no cuenta con una planeación estratégica, se requiere la consolidación de una filosofía y organización empresarial que permita direccionar estratégicamente la unidad, con la finalidad de generar una imagen exitosa para la Unidad Estratégica de Negocio.

4.1.2 Capacidad de talento humano y cultura organizacional. El personal interno recluido en la cárcel de Barrancabermeja pertenece a un estrato medio bajo, el 30% es analfabeta y el 70% tiene una escolaridad en primaria y secundaria. Sus edades oscilan desde los 18 años hasta los 60 años, muchos han tenido varios hogares con hijos, sus ingresos son por debajo del salario mínimo y ocupación independiente, la mayoría de ellos sin vivienda, sus familias pagan un arriendo, algunos están inscritos al SISBEN.

La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado cuenta con un talento humano con disponibilidad a los procesos de capacitación, formación, crecimiento, superación y mejoramiento continuo, razón por la cual, el personal es capacitado en cada una

de las diferentes áreas que requiere la unidad. Cuenta con 10 internos de la cárcel de Barrancabermeja repartidos en las diferentes áreas de producción con edades entre 23 años hasta los 50 años, donde el 60 % de personal sólo tienen estudios de primaria y el 40% poseen estudios de secundaria sin cumplir el ciclo de la educación media.

Se encuentra una gran debilidad en esta área y es que no existe una descripción formal de los cargos en los que se incluya la competencia exigida, ni un manual de funciones de toda la unidad estratégica.

➤ **Políticas del área:**

- ✚ El personal del área productiva (internos) deben cumplir con el manual de convivencia y compromisos establecido por el proyecto Escuela Gestores de Paz. Ver Anexo A. Manual de Convivencia y Compromisos.
- ✚ La remuneración salarial se lleva a cabo bajo la modalidad de destajo (tarea desarrollada, labor cancelada).

➤ **Organigrama.** La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado no cuenta con un organigrama establecido que permita obtener una representación gráfica de las operaciones sucesivas de sus procesos.

➤ **Relaciones laborales.** En La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado se cuenta con un equipo de trabajo con excelentes relaciones interpersonales, puesto que todas las operaciones van encadenadas al logro de los objetivos planteados por la administración, existe un excelente ambiente de trabajo regido por el manual de convivencia y compromisos.

➤ **Evaluación del desempeño.** En La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado no se cuenta con una evaluación formal de desempeño que permita un

mayor control y seguimiento al trabajo realizado, buscando un mejoramiento continuo, control de calidad y excelencia en los procesos.

➤ **Motivación.** Dentro de las motivaciones al personal interno que labora en la Unidad de Calzado se encuentran:

- ❖ La consecución de la resolución por parte del Establecimiento Penitenciario y Carcelario para que se incluyera el curul de zapatería dentro de los descuentos por redención de penas.
- ❖ El aprendizaje del arte de zapatería, que les permite a los internos el desarrollo de sus habilidades y capacidades laborales, sintiendo que no se encuentran privados de la libertad.
- ❖ Actividades lúdicas, tales como celebraciones de fechas especiales: cumpleaños, día de la familia, navidad, entre otros.
- ❖ Capacitaciones adicionales en el área psico-sociales, cívico-política, empresarial y economía solidaria.

➤ **Selección y contratación de personal.** Dentro de las políticas establecidas por el Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Barrancabermeja, a los internos se les clasifica de acuerdo con el tiempo de condena, presentándose tres fases de seguridad: alta, mediana y baja.

- ❖ **Criterios de selección:** los internos que pueden participar en procesos productivos son los asociados de la Cooperativa COOMULAR y que a la vez estén como mínimo en la fase de mediana seguridad, igualmente presentar un buen comportamiento que les permita pertenecer a estos procesos, ya que se manejan herramientas, implementos corto punzantes y sustancias químicas. El reclutamiento se hace teniendo en cuenta esta normatividad del Establecimiento Penitenciario y Carcelario y adicionalmente el deseo del interno del pertenecer al proceso.

Adicionalmente la autorización formal la realizada el Establecimiento Penitenciario y Carcelario en respuesta a una solicitud del interesado.

❖ **Forma de contratación:** actualmente el proceso no tiene una forma de contratación definida, los internos entran al proceso con la firma del compromiso y manual de convivencia.

➤ **Capacitación.** La capacitación que se realiza al personal de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, es muy frecuente, puesto que el conocimiento en el tema de fabricación de calzado por parte del personal interno recluido en la cárcel de Barrancabermeja es nulo. Las capacitaciones son programadas cada vez que se detectan debilidades en el personal, creando la necesidad de reforzar sus conocimientos, mejorar su capacidad, habilidad y destreza; también se realizan capacitaciones para iniciar el proceso de producción de una nueva línea de calzado ó cambio de colección. Todas estas capacitaciones son dictadas por personal de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas conocido también como ASOINDUCAL'S.

En el desarrollo del proyecto Escuela Gestores de Paz se propuso trabajar con el personal de la unidad de calzado en lo colectivo, ya que en los internos esta cultura no existe y es un factor fundamental en el proceso de producción. En este aspecto se han ofrecido cursos de Economía Solidaria que promueve los principios cooperativos y solidarios entre los participantes del proceso.

4.1.3 Capacidad financiera y contable. El proyecto Escuela Gestores de Paz con su grupo de asesores, es actualmente el encargado de los procesos financieros, como el manejo de las cuentas bancarias, la consolidación de estrategias para la consecución de capital y la distribución adecuada del dinero de acuerdo con las necesidades y objetivos a cumplir en la unidad. También se encarga de los procesos contables, como de la actualización del registro de

Inventario, libros contables, caja diario, recaudo de cartera y libro de compras y ventas.

Actualmente se cuenta con donaciones internacionales recibidas por la Unión Europea, bajo el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, apoyo importante que ha servido para la creación, puesta en marcha y sostenibilidad de la fábrica de Calzado.

➤ **Políticas el área:**

- ✚ Política en fijación de precios es sobre la base de costo total unitario, margen de contribución, análisis de competencia y tendencias del mercado.

➤ **Punto de equilibrio.** Se obtiene en base a nuestros costos fijos mensuales, de acuerdo a este promedio, necesitamos fabricar y vender mínimo 150 pares. Se maneja un margen de rentabilidad del 20% promedio. (Dependiendo de la línea a fabricar)

➤ **Sistema de costos.** La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado no cuenta con un sistema de costos que ayude a garantizar el uso eficiente de los recursos que afectan el costo de un artículo, servicio o comercialización del producto.

En la colección realizada en el trimestre de octubre a diciembre del año 2006, el valor de los costos del producto se hizo en forma manual y primaria, dada las dificultades por los diferentes diseños elaborados, tomándose el modelo más representativo en material sintético y cuero, estandarizándose para todos los modelos y teniendo en cuenta el precio de la competencia. En esa ocasión no se tuvieron en cuenta gastos fijos, sólo el costo de los materiales, mano de obra y el impuesto que se paga al E.P.C de Barrancabermeja del 10% sobre el costo producción.

➤ **Organización del dinero.**

❖ El pago a los internos se realiza mensualmente de acuerdo con las labores realizadas. Existen tres formas de entrega del dinero:

- Pago a familiares
- Compra de útiles personales o materiales
- Consignación a una cuenta corriente del E.P.C de Barrancabermeja, dinero que pueden utilizar en la cafetería del Centro Penitenciario y Carcelario

❖ El pago de los impuestos al E.P.C de Barrancabermeja se realiza directamente en la oficina de Tesorería del Establecimiento penitenciario, con el diligenciamiento de una planilla y respectivo recibo de caja por parte de esta entidad.

❖ Pago a los proveedores que se realiza en efectivo.

➤ **Obligaciones financieras.** No se tiene líneas de crédito, por lo que no se tiene endeudamiento alguno con las entidades financieras. Actualmente los recursos económicos utilizados corresponde a los dineros otorgados por el Programa Desarrollo y Paz del Magdalena con recursos del Laboratorio de Paz y los negocios realizados.

➤ **Índices de gestión.** La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado no cuenta con índices de gestión financiero y contable.

4.1.4 Capacidad operativa. El negocio establecido en La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado es la producción y comercialización de calzado para dama en línea sandalia y bailarinas, en diferentes estilos, modelos y alturas.

El proceso operativo se encuentra a cargo de un grupo de personas internas de la cárcel de Barrancabermeja que fueron capacitadas para la fabricación de calzado, estos operarios se encuentran dirigidos por una persona externa al Penal y perteneciente al proyecto Escuela Gestores de Paz.

La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado cuenta con una infraestructura moderna, que permite un excelente desarrollo del proceso en la fabricación de calzado e igualmente proporciona un buen nivel de competencia en el mercado.

➤ **Políticas del área:**

- ✚ Iniciar el proceso productivo sobre la base de pedidos preestablecidos, siendo el punto de partida para iniciar labores.

➤ **Proveedores de la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado.** Los proveedores generalmente son los encargados de poner a disposición de La Unidad de Calzado, los insumos y materias primas necesarias para llevar a cabo las tendencias del mercado, por lo tanto las sugerencias y apreciaciones de los diversos proveedores tienen gran importancia a la hora de realizar las compras.

En La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, se realizan las compras a través de los requerimientos del personal de producción y ejecutadas por los asesores del proyecto Escuela gestores de paz. Las compras se realizan a contado y en efectivo.

Los proveedores de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado en su mayoría son de la ciudad de Bucaramanga, encontrando una debilidad importante en el tiempo de adquisición de los insumos y por el aumento en los costos del producto, debido al pago de fletes. Adicionalmente se presenta una dificultad al momento de realizar las compras, ya que los vendedores no entienden de normas contables y el proyecto Escuela Gestores de Paz como ejecutor de la compra, tiene exenciones de impuestos, tasas o contribuciones y del Impuesto sobre las Ventas (IVA), de acuerdo con lo establecido en los artículos 2º, 3º y 4º del Decreto 540 de 2004, reglamentario del artículo 96 de la Ley 788 de 2002, porque corresponde a fondos provenientes de donaciones realizados al amparo de los acuerdos intergubernamentales o convenios con el Gobierno Colombiano. En la tabla 1 se encuentra la lista actual de los proveedores de La Unidad.

Tabla 1. Principales Proveedores de Unidad de Calzado.

PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA UNIDAD DE CALZADO		
RAZON SOCIAL	CIUDAD	DIRECCION
Tacones Leo	Bucaramanga	Calle 31 N° 13-49 local 5
Tacón Plas	Bucaramanga	Calle 30 N° 13-56
Expo Herrajes	Bucaramanga	Calle 31 N° 13-49
Pieles & Acabados Bicolor	Bucaramanga	Calle 31 N° 12-33
Peletería el Surtidor	Bucaramanga	Calle 31 N° 13-60
Prefabricados Bochica	Bucaramanga	Calle 40 N° 1-69 La Joya
Mil Herrajes	Bucaramanga	Carrera 15 N° 32-30
Manufacturas de Hormas	Bogota	Calle 60 N° 36-45
Comercial Skamdya	Bucaramanga	Calle 32 N° 14-39
Prefabricados LG	Bucaramanga	Carrera 20 N° 50-48
Hormas de Barranquilla	Barranquilla	Carrera 25 N° 34-28
Centro de Troqueles	Bucaramanga	Carrera 14 N° 30-70. P2

➤ **Materias primas.** La adquisición de las materias primas constituye el primer paso en el desarrollo del proceso productivo y son adquiridas en curtiembres, peleterías, ferreterías, entre otros.

Algunos insumos como las suelas y los cueros son adquiridos en la ciudad de Bucaramanga donde se encuentran productos con mayor calidad y más innovación, debido a la magnitud de la producción de calzado en esta ciudad el abastecimiento de materias primas es una etapa sencilla en el desarrollo de la cadena industrial del calzado.

➤ **Inventarios.** Actualmente el inventario es mínimo, tanto en materia prima, como en productos terminados ya que se maneja un nivel de producción bajo. En el caso de Materias primas se piden de acuerdo con los pedidos, y después empieza el proceso para llegar al producto terminado e inmediatamente ser entregado al cliente.

➤ **Descripción del proceso productivo.** Actualmente no existen manuales de procedimientos operativos que ayuden a estandarizar los procesos productivos en la elaboración del calzado, lo que crea una debilidad en el desarrollo normal de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado.

Los diseños a fabricar son escogidos y comprados por el grupo asesor del proyecto Escuela Gestores de Paz en las ferias organizadas por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas ASOINDUCAL'S, ya que La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado no cuenta con un diseñador, debilidad que lleva al retraso en la fabricación de calzado que se encuentra de moda en el mercado en comparación con la competencia, debido a que depende que se realicen las ferias para poder adquirir los diseños. Posteriormente se procede a definir los materiales de acuerdo a su textura, color y calidad necesarios para la elaboración del calzado. Se programa la fabricación de

las muestras de los nuevos diseños, se presentan a los clientes, se esperan a que ellos hagan los pedidos y con base en esto se pide material a los proveedores, esto con el fin de evitar exceso de inventarios de materias primas.

El proceso productivo utilizado para la fabricación del calzado es el siguiente:

- ❖ **Corte:** el zapato está constituido por la unión de muchas piezas de cuero, las cuales son cortadas en ésta etapa de acuerdo con moldes previamente diseñados de acuerdo al modelo de zapato en elaboración. Cada molde posee unas guías, las cuales deben ser marcadas en la pieza cortada, por cuanto son de gran utilidad en el proceso de armado.
- ❖ **Desbaste:** el cuero utilizado como materia prima es muy grueso, lo cual dificulta su manipulación y trabajo posterior, por cuanto se hace necesario realizar un desbaste para reducirle su dimensión aproximadamente a la mitad. Este paso se realiza empleando una máquina debastadora, la cual es un esmeril el cual por fricción reduce el ancho del cuero.
- ❖ **Guarnición:** Lo compone Armado y Costura.
 - **Armado.** Esta parte del proceso es la de acoplar las piezas que fueron conformadas en el corte, esto se realiza a través del doblado, pegado y refuerzos internos logrando dejar el modelo en condiciones óptimas para el siguiente paso.
 - **Costura:** Luego de que se tienen armadas las piezas, en este proceso se cosen en una máquina de coser y nuevamente se pasan a armado en donde se unen las demás piezas y se vuelve a costura en donde se cose y se obtiene la estructura final del zapato.

- ❖ **Montada:** el zapato que llega de guarnición se monta en una horma para darle la forma adecuada, se clava con puntillas para estirar el cuero y se pasa a la sección de ensuelado.
- ❖ **Terminado:** se aplica el pegante y se adhiere el cuero a la suela del zapato, asegurando que la forma de la estructura de cuero se adapte perfectamente a la suela del zapato. Por último se activa el pegante por medio del calor proporcionado por un horno, lo cual garantiza una mejor calidad en el pegado.
- ❖ **Emplantillado y Empaque:** en este momento dentro del proceso de producción es donde se coloca la plantilla interna, la marquilla, y se le dan los últimos retoques para un mejor acabado.

En La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado no se manejan tarjetas de trabajo en las que se detalla los procesos a seguir del producto y el nombre del operario de cada proceso.

➤ **Distribución de planta.** La ubicación física del taller de fabricación de calzado de La Unidad Estratégica en estudio, es el Centro Penitenciario y Carcelario de Barrancabermeja y la ubicación del taller se encuentran en el segundo piso del área de Talleres. Por estar ubicada la planta dentro de las instalaciones de seguridad del gobierno, no es permitido el ingreso de cámaras fotográficas y filmadoras que permitan dar una mejor visión de la infraestructura que posee el taller.

El taller de fabricación de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado no cuenta con una adecuada distribución de la planta operativa, evidenciándose muchos recorridos de los operarios en el proceso productivo. La distribución de las máquinas y puestos de trabajo se hizo por recomendación del presidente de ASOINDUCAL en la fase inicial de la creación del taller de calzado.

➤ **Capacidad de producción.** La falencia más grande de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado es la falta de programación en los pedidos, no identifican la capacidad de producción, en la actualidad se están sacando alrededor de 30 a 40 pares de zapatos diarios del proceso productivo con un promedio de 750 pares mensuales.

➤ **Maquinaria.** Durante el desarrollo de la proyecto Escuela de Gestores de Paz se ha dotado del material necesario para cumplir con los objetivos propuestos, logrando la adquisición de maquinaria para la elaboración de un producto de mayor calidad y la adecuación del taller de calzado al interior del penal. La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado cuenta con 10 máquinas de última tecnología permitiendo un buen desarrollo de los procesos, logrando un producto de excelente calidad. En la tabla 2 se puede apreciar la maquinaria existente en la unidad.

Tabla 2. Maquinaria de La Unidad de Calzado y su funcionalidad.

MAQUINARÍA DE LA UNIDAD DE CALZADO Y SU FUNCIONALIDAD		
NOMBRE DE LA MÁQUINA	Nº MÁQ	FUNCIONALIDAD
Debastadora de cueros	1	Disminuir el calibre del cuero
Desbastadora de suelas	1	Disminuir el calibre de la suela
Troqueladora	1	Corta y moldea la materia prima
Emplantilladoras	2	Imprimir la marquilla
Terminadora	1	Pulir materiales y retocar el zapato
Dobladora de tiras	1	Doblar tiras pequeñas
Horno vulcanizador	1	Reactiva el pegante a la suela y el corte
Máquinas de coser de poste	2	Costura y unión de piezas

La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado no cuenta con un programa de mantenimiento preventivo, teniendo que recurrir a esperar que se dañe la máquina para proporcionar un mantenimiento correctivo. Por otra parte se encuentra una

debilidad en cuanto al personal técnico que repara esta clase de maquinaria, por no haber en Barrancabermeja personal capacitado para realizar este tipo de mantenimientos, teniendo que recurrir a personal en la ciudad de Bucaramanga.

➤ **Control de calidad.** No se lleva a cabo un adecuado control de calidad en cuanto a materia prima, productos en proceso y productos terminados. Solo se realizan inspecciones visuales y manuales en el proceso y la verificación final es visual.

➤ **Índices de gestión.** En La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado no se manejan indicadores de gestión para la producción.

4.1.5 Capacidad mercadeo y ventas. El proceso Comercial de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado actualmente esta bajo la responsabilidad del proyecto Escuela Gestores de Paz, quienes son los encargados de las ventas de la unidad, de generar un proceso de desarrollo de los pedidos tomados a los diferentes clientes y llevar a sí la consecución de los despachos de la mercancía.

El calzado ofrecido por La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado es un producto de muy buena calidad, que puede llegar a competir con mercados locales, donde el impacto social es una de las mayores fortalezas en la comercialización del producto.

➤ **Políticas del área:**

✚ Mantener excelentes relaciones personales con los clientes ofreciendo servicios y productos de calidad.

➤ **Portafolio de productos y servicios.** La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la cooperativa COOMULAR, produce calzado para dama, en sus

diversos estilos como son: Formal e Informal. En la línea de Sandalia y Bailarina. En la actualidad se maneja un promedio de 25 a 30 referencias pero no cuenta con un catalogo que muestre sus productos, siendo este una herramienta de mercadeo importante que permite dar a conocer los productos elaborados por La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado.

➤ **Características del producto.** Producto de línea casual y formal para dama elaborado en cuero y sintético, con numeración desde 35 hasta el 41 en diferente modalidad de tacones. Calzado para dama con capellada en cuero y suelas en neolite elaborado en línea clásica, y ejecutiva clasificada como un bien de tipo indispensable.

Las materias primas utilizadas en su elaboración son nacionales, algunas de estas son: cuero nobuck, cuero gamuza, cuero napa, forro cambrel, odena, pegantes, plantillas sintética, espuma y activadores químicos del pegante.

➤ **Servicio al cliente.** La calidad en el servicio al cliente es buena, reflejada en la calidad, presentación del producto y en la garantía del zapato que ofrece La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, que consiste en la reposición del bien cuando haya sido devuelto por errores de diseño y/o fabricación. El servicio post-venta no se realiza.

➤ **Segmentos de mercado.** La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado esta orientada hacia un segmento de mercado definido de la siguiente manera: Calzado para dama en edades entre 18 y 65 años.

➤ **Principales clientes.** En la actualidad los principales clientes de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado es el personal vinculado a entidades públicas de la ciudad de Barrancabermeja tales como: Tránsito y Transporte, Alcaldía Municipal y Personería Municipal. También pequeños almacenes de ventas de

calzado en la ciudad y personas particulares que se les ofrece el producto por parte de los asesores del proyecto Escuela Gestores de Paz.

➤ **Canales de distribución.** El principal canal de distribución es el comprador directo. Las ventas se realizan directamente a los almacenes de calzado de Barrancabermeja y Magdalena Medio y personas naturales independientes.

➤ **Publicidad y promoción.** En la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado la publicidad utilizada actualmente es poca, sólo unos pequeños avisos en las radios locales, promocionando los productos; participación en ferias y eventos regionales, publicidad a pequeños vendedores de calzado y empresas locales.

4.2 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis del ambiente externo permite determinar aquellos factores presentes en el entorno, los cuales influyen en el funcionamiento y desempeño de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado. Lo componen factores de carácter geográfico, económico, socio-cultural, político, tecnológico y competitivo. El mercado potencial que se ha establecido para La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado es la región del Magdalena Medio, teniendo en cuenta que es un mercado para explotar, ya que no se cuenta con una fábrica de calzado en toda la región. El objetivo principal es incursionar en el mercado de Barrancabermeja por ser el principal puerto de la región del Magdalena Medio.

4.2.1 Análisis de factores geográficos. Para este análisis se tendrá en cuenta la región del Magdalena Medio y Barrancabermeja que son los principales mercados de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado.

➤ **Región del Magdalena medio.**

Ubicación¹⁹. La región que se conoce como el Magdalena Medio se encuentra ubicada en el centro de Colombia, entre las cordilleras Oriental y Central y según estimativas oficiales cubre 386 kilómetros del curso medio del río Magdalena (Ver Figura 5). Está conformada por varios municipios de los departamentos de Antioquia, Bolívar, Cesar y Santander, en las coordenadas 6a 08" y 8o 22" Latitud Norte y 73a 02" y 75o 00" Longitud Oeste.

Figura 5. Cobertura geográfica del Magdalena Medio.



Fuente: Observatorio de Paz Integral. Boletín N° 23 Febrero 2007

Su ubicación geográfica en el corazón de Colombia la hace pieza fundamental y necesaria en las actividades económicas y políticas de importantes capitales de departamentos como Bucaramanga, Barranquilla, Medellín, Tunja y Bogotá. La

¹⁹ www.derechoshumanos.gov.co/regiones/magdalamedio/intro.htm

industria, el comercio y el turismo utilizan las vías terrestres (Troncal del Magdalena Medio, carretera a la costa Atlántica), también las férreas (con limitado uso), aéreas y fluviales (navegación de poco calado por el río Magdalena).

➤ **Barrancabermeja.**

Localización²⁰. Barrancabermeja se localiza sobre la margen derecha del curso medio del río Magdalena, como se puede observar en la figura 6, entre dos de sus afluentes: el Sogamoso al norte y el Opón - La Colorada al sur, al occidente del departamento de Santander. La cabecera municipal se localiza sobre la margen del río Magdalena, a una altitud de 75.94 msnm, en las coordenadas 7° 3'43" latitud Norte, 73° 53' longitud Oeste.

Figura 6. Ubicación de Barrancabermeja en Santander.



Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial. Alcaldía de Barrancabermeja. Abril 2002

²⁰ Plan de Ordenamiento Territorial Barrancabermeja

El municipio se encuentra dividido en seis corregimientos: El Llanito, El Centro, La Fortuna, Meseta San Rafael, San Rafael de Chucurí y Ciénaga del Opón, los cuales ocupan una extensión de 1.317,46 km², que equivalen al 97.76% del área total del municipio.

Tabla 3. Extensión Territorial de Barrancabermeja

EXTENSIÓN TERRITORIAL DE BARRANCABERMEJA		
ZONA	ÁREA (KM²)	%
URBANA	30,37	2,24
RURAL	1.317,46	97,76
TOTAL	1.347,83	100

Fuente: Oficina de Planeación Municipal (Acuerdo 026 de 1993)

Barrancabermeja limita con importantes municipios del país que ayudan al sostenimiento de la región, generando ingresos económicos para el municipio.

Tabla 4. Límites de Barrancabermeja

LÍMITES DE BARRANCABERMEJA	
AL NORTE	Municipio de Puerto Wilches, Sabana de Torres y Girón
AL SUR	Municipio de Puerto Parra y Simacota
AL ORIENTE	Municipio de San Vicente de Chucurí y Betulia
AL OCCIDENTE	Municipio de Yondó (Antioquia)

Fuente: Barrancabermeja en Cifras 2001-2003

Ubicación²¹. El municipio cubre un territorio de 1.347,83 km² de forma aproximadamente cuadrangular, abarcando un segmento del fondo del valle interandino del Magdalena Medio, desde las terrazas aluviales altas, cubriendo

²¹ Plan de Ordenamiento Territorial Barrancabermeja. Alcaldía de Barrancabermeja. Abril 2002

hacia el noroccidente terrazas bajas, colinas y ciénagas, hasta la planicie aluvial del río Magdalena.

4.2.2 Análisis de factores económicos. Para realizar el análisis de los factores económicos que rodean a La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, se tuvo en cuenta la situación económica en Colombia, el Magdalena Medio, Barrancabermeja y la actualidad económica del sector de calzado.

➤ **Colombia**

PIB. El crecimiento económico de 2006 superó todas las proyecciones, incluyendo las del Banco de la República, pues se ubicó en 6,8%. En la Tabla 5 se presentan las estimaciones más recientes del crecimiento del PIB por el lado de la demanda, elaboradas por el Banco de la República. Este crecimiento implica una aceleración frente a los dos años anteriores (4,9% en 2004 y 5,3% en 2005).

Tabla 5. Crecimiento real anual del PIB por tipo de gasto (porcentaje)

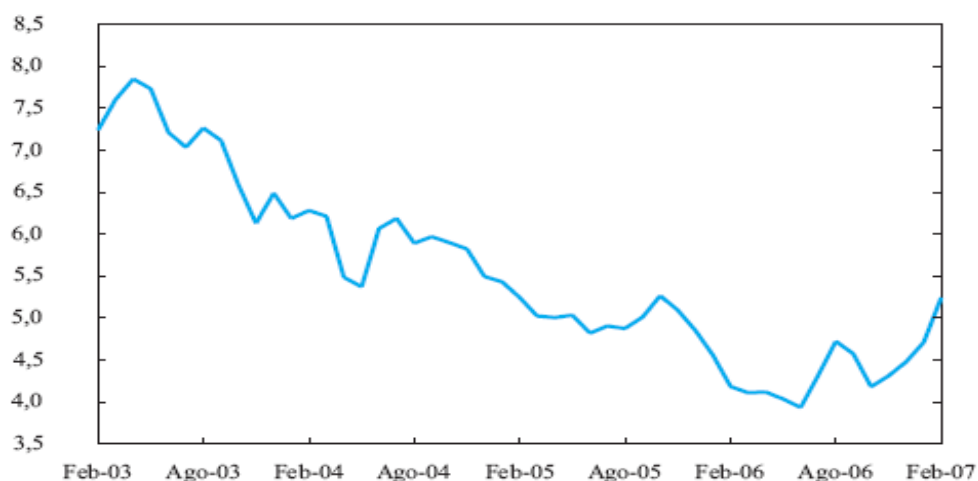
CRECIMIENTO REAL ANUAL DEL PIB POR TIPO DE GASTO (PORCENTAJE)			
	2004	2005	2006
Consumo final	4,8	4,8	5,0
Hogares	6,0	4,7	6,0
Gobierno	1,1	4,8	1,9
Formación bruta de capital	15,6	25,7	28,0
Formación bruta de capital fijo (FBCF)	15,0	18,8	19,3
FBCF sin obras civiles	22,0	16,7	19,5
Obras civiles	(7,9)	28,2	18,3
Variación de existencias	28,0	158,3	105,1
Demanda interna	6,6	8,5	9,9
Exportaciones totales	10,0	5,6	8,0
Importaciones totales	19,8	21,7	21,1
PIB	4,9	5,3	6,8

Fuente: DANE, Cálculos del Banco de la República.

Inflación. La inflación al consumidor terminó el año en 4,5%, en el punto medio del rango meta definido por el Banco de la Republica y por debajo del nivel que había alcanzado en diciembre de 2005 (4,9%); así, se completaron tres años consecutivos de cumplimiento de las metas de inflación establecidas por el Banco.

En 2006 la inflación al consumidor presentó dos tendencias. Una reducción significativa durante el primer semestre, que la llevó de 4,9% en diciembre de 2005 a niveles mínimos históricos en junio (3,9%); y un aumento, con algunas interrupciones, durante el segundo semestre. Un comportamiento similar se observó en la inflación básica o subyacente. El promedio de los tres indicadores de inflación básica más utilizados (IPC sin alimentos, IPC sin alimentos primarios, combustibles ni servicios públicos, y el núcleo 20) se redujo hasta abril, pero aumentó a partir de mayo, finalizando el año en 4,5% como se puede observar en la figura 7.

Figura 7. Inflación Total al Consumidor (Variación Anual)
(porcentaje)



Fuente: DANE, Cálculos del Banco de la República.

➤ **Magdalena medio.** Sus grandes riquezas naturales la convierten en una de las zonas privilegiadas del país, lo cual ha generado diversos intereses económicos y conflictos sociales.

En el Magdalena Medio además de la explotación y refinación de hidrocarburos se vive de la comercialización de la pesca, la ganadería, carne y lácteos, la agricultura (cultivos de yuca, plátano, maíz, cacao y frutas), la agroindustria de la palma africana, cementos y carburos, la arena sílice y recientemente se han descubierto yacimientos de carbón, gas, oro y esmeraldas.

El Magdalena Medio apunta dentro de los planes de desarrollo económico y social del país a ser pieza fundamental para el siglo XXI. La ampliación de la infraestructura vial y otros medios de comunicación, permitirá en el futuro fortalecer el intercambio y desarrollo industrial y comercial nacional e internacional.

➤ **Barrancabermeja.** La economía en Barrancabermeja ha mejorado a través de los años, gracias a los inversionistas que han creído en la ciudad, y han generado progreso y empleo en la región.

En la actualidad Barrancabermeja posee diversidad económica, contando con amplias zonas bancarias, industriales, comerciales y educativas que hacen de la ciudad un centro de convergencia mercantil en la cual se puede conseguir todo tipo de productos de primera necesidad como: agrícolas, ropa, electrodomésticos y derivados del petróleo; además de los servicios técnicos y profesionales que requiere el área del Magdalena Medio.

La economía de esta región se basa en su mayoría en industria petroquímica, en Barrancabermeja se encuentra la sede central de la empresa Ecopetrol (Empresa Colombiana de Petróleos) y en un menor porcentaje de participación está el comercio a través del río y la pesca.

Tabla 6. Clasificación de la Actividad Económica de Barrancabermeja.

CLASIFICACIÓN DE LA ECONOMÍA EN BARRANCABERMEJA EN ACTIVIDADES		
TIPO	%	DESCRIPCIÓN
Comercio	56 %	2.828 Unidades
Sector de Servicios	25 %	1.293 Establecimientos
Producción y Fabricación	19 %	988 Unidades

Fuente: Diagnostico Municipal Plan Desarrollo Municipal - Febrero 2004

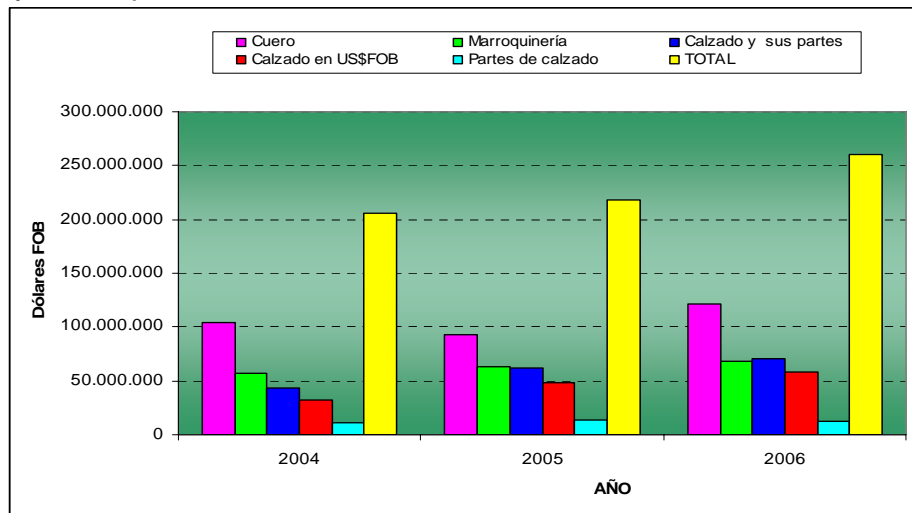
➤ **Sector del calzado.** En los dos primeros meses del año 2007, en Colombia el sector de calzado a pesar de registrar caída en la producción de -1.4% registra un incremento en las ventas totales de 3.7% y en las ventas al mercado nacional de 3.0%.

Exportaciones. El sector de calzado en el año 2006, registró exportaciones por 71 millones de dólares, con un crecimiento de 14,6% frente a las exportaciones del año 2005 debido al crecimiento en Venezuela (56,4%), entre otros. Los principales destinos de exportación fueron en su orden Venezuela, Ecuador, Estados Unidos, Puerto Rico, México y España. El calzado colombiano se está vendiendo a un mejor precio por cuanto en número de pares registra una caída de -12,5% (5.8 millones de pares en el 2005 a 5.1 millones de pares en el año 2006) en tanto que observa un crecimiento de 18,8% en valores al pasar de 48.7 millones de dólares a 57.9 millones; como se puede apreciar en la figura 8.

Importaciones. Las compras externas de calzado y sus partes ascienden a 176.8 millones de dólares con un crecimiento de 26,1% frente a los 140.2 millones de compras realizadas en el 2005. Los principales países de procedencia fueron Panamá, China, Ecuador, Brasil y Perú. Las compras externas de calzado en el año 2006 registraron un crecimiento en número de pares de 2,6% respecto al año 2005 al pasar de 37'401.657 pares en el año 2005 a 38'385.972 pares, de los

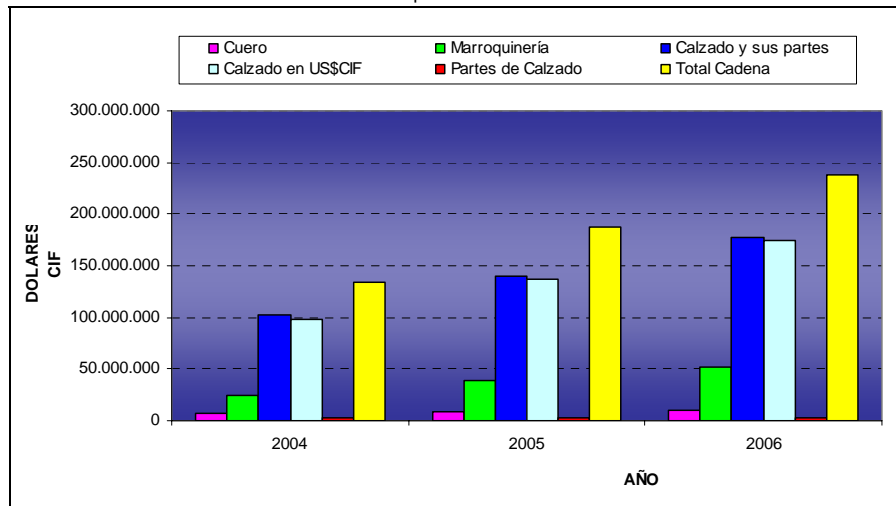
cuales el 57,2% es calzado originario de China y el 13% de Ecuador. Respecto al valor del calzado importado en el año 2006 se registra un crecimiento del 27% respecto al año 2005 pasando de 137.1 millones a 174.1 millones de dólares en el 2006; como se puede apreciar en la figura 9.

Figura 8. Evolución de las Exportaciones al Mundo de la Cadena de Cuero, Calzado y Marroquinería del 2004 al 2006 en Us\$Fob



Fuente: DIAN. Cálculos de Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

Figura 9. Evolución Anual de las Importaciones de la Cadena de Cuero, Calzado y Marroquinería del 2004 al 2006 en Us\$Fob



Fuente: DIAN, Cálculos de Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

Impacto del Contrabando. Se estima que el mercado nacional está cercano a los 110 millones de pares anuales. De estos, se calcula que un tercio corresponde a contrabando y los dos tercios restantes son importados legalmente o son de fabricación nacional.

Los costos del contrabando para el país están dados, no sólo en el empleo que se deja de generar, sino en pérdida de recaudo para el Estado por gravámenes al comercio exterior. Para La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas “Acicam”, del total de las 2.400 empresas dedicadas a la fabricación de calzado, registradas ante las Cámaras de Comercio, el 28% se encuentra en Santa fe de Bogotá, el 19% en Bucaramanga, otro 12% en la ciudad de Cali, un 10% en Cúcuta, el 8% en Medellín, el 3% en Barranquilla, otro 3% en Pereira, y el restante 17% se encuentra distribuido en más de 80 ciudades y municipios en todo el país.

4.2.3 Análisis de factores socio-culturales. Para el análisis de los factores social y cultural, se estudiará las variables que afectan el modo de vivir de las personas, creencias y valores que se puedan llegar a convertir en una oportunidad o amenaza para la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado

Es importante destacar el impacto social de la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, ya que adicional a la entrega de un producto de excelente calidad, se está aportando a la resocialización de los internos del Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Barrancabermeja, ayudando a la construcción de paz en la región del Magdalena Medio.

➤ **Diversidad de Expresiones Culturales.** Las expresiones de culturas ribereña, costeña y ladereña, se han combinado en la historia particular de Barrancabermeja en una cultura propia, enmarcada por la variedad de eventos realizados en el municipio y permitiendo que turistas visiten la ciudad. Las

actividades desarrolladas son las ferias y fiestas, festivales, exposiciones, congresos, convenciones y acontecimientos especiales (sucesos deportivos internacionales, nacionales y Municipales en las diferentes disciplinas, festival o certamen de belleza).

Tabla 7. Eventos Realizados en Barrancabermeja.

EVENTOS IMPORTANTES REALIZADOS EN BARRANCABERMEJA	
NOMBRE DEL ATRACTIVO	NÚMERO DE EVENTOS/ AÑO
Festival	9
Aniversario de Barrancabermeja	1
Fiestas y ferias	3
Poesía y Letras	1
Fiestas Religiosas	2
Otros	5

Fuente: Plan de Desarrollo Turístico de Barrancabermeja. 2004-2007

➤ **Violencia e Inseguridad.** La inequitativa distribución de la tierra en el Magdalena Medio ha sido un determinante histórico las causas del conflicto armado. La concentración de la propiedad de la tierra se ha acentuado en los últimos años con la ‘adquisición’ de grandes extensiones por parte del narcotráfico, de paramilitares y de poderosos grupos económicos en busca de tierra para proyectos agroindustriales o fines especulativos.

El Magdalena Medio ha tenido históricamente los más altos índices de destrucción de la vida humana en Colombia por causa de las violencias. En 1995 los homicidios en Barrancabermeja superaron la tasa de 200 asesinatos por cada 100 mil habitantes. Una tasa que dobla a la tasa de homicidios colombianos, considerada como la más grande del continente americano y una de las más altas del mundo.

➤ **Pobreza y Desempleo.** Si bien es sabido que la problemática del desempleo y la economía informal afecta a la región en su conjunto, actualmente no se poseen estudios rigurosos sobre el tema. De manera general, se puede afirmar que la carencia de fuentes de trabajo ha llevado a hombres y mujeres de la región del Magdalena Medio a recurrir a la extracción y venta ilegal de gasolina para garantizar su subsistencia, práctica que termina beneficiando a sectores organizados en carteles que profundizan la corrupción y otros factores generadores de violencia. En el mismo sentido, en las zonas rurales, un importante número de pobladores se dedica a la siembra de cultivos con fines ilícitos.

En Barrancabermeja, en materia de empleo, según un estudio realizado por el Centro de Estudios Regionales, CER, el 42% de las empresas encuestadas manifiestan generar sólo un empleo, 28.5% generan dos empleos y 13% tres empleos, lo que indica que cerca del 85 % de las empresas generan, cada una, tan sólo de uno a tres empleos permanentes, la mayoría, como se anotaba, generando un sólo puesto de trabajo. En cuanto a remuneración se refiere, de acuerdo con el mismo estudio, el 56,5 % de los empleos que se generan en la ciudad, carecen de remuneración fija, siendo en su mayoría los tradicionales trabajadores a destajo. Por otro lado, el mayor porcentaje de las personas ocupadas en las empresas alcanzan solamente el grado de educación primaria o son máximo bachilleres y sólo un 18% del personal requerido son profesionales o tecnólogos quienes, en consecuencia, se enfrentan a toda serie de dificultades para acceder a fuentes de trabajo.

Según el Plan de Desarrollo Municipal de Barrancabermeja 2004-2007 se realizó un censo de desempleados (total 1.774) el cual arrojó las siguientes estadísticas: Un 29,43% se encuentra entre los 18 y 30 años de edad, le siguen un 29,31% de la población censada que se encuentra entre los 31 y 40 años de edad.

➤ **Influencia de la Moda.** El calzado es un producto en el que la moda, es un factor importante, especialmente en el de dama. La moda es muy cambiante y esta ligada a la innovación, por lo tanto quien impone la moda siempre está delante de quien la copia; también determina los precios tanto de la materia prima como del producto. La tendencia hacia un aumento de la importancia de la moda al vestir, se constituye como una oportunidad para el desarrollo competitivo de la unidad en el sector calzado.

4.2.4 Análisis de factores políticos.

➤ **Exención de impuestos.** La U.E.N. de Calzado como beneficiario del proyecto Escuela Gestores de Paz, cuenta con exenciones importantes otorgados por El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades constitucionales y legales, especialmente otorgadas por el artículo 189 numeral 11 de la Constitución política y el artículo 96 de la Ley 788 de 2002, el cual expidió el Decreto número 540 de 2004 el día 24 de febrero, estipulando en el artículo 2º la exención de impuestos, tasas o contribuciones, en el artículo 3º la exención del Impuesto sobre las Ventas (IVA) y en el artículo 4º decreto los requisitos generales para obtener la exención. Todos estos beneficios son otorgados por ser ejecutado el proyecto Escuela Gestores de Paz con fondos o recursos en dinero originados en auxilios o donaciones destinados a programas de utilidad común en Colombia, provenientes de entidades o gobiernos de países con los cuales existan acuerdos intergubernamentales o convenios con el gobierno colombiano, destinados a realizar programas de utilidad común, particularmente para este caso la Unión Europea. Ver Anexo B. Decreto Número 540 de 2004 (Febrero 24).

4.2.5 Análisis de factores tecnológicos. El sector de calzado incluye en su proceso de producción insumos diferentes al cuero, entre los que se destacan los textiles, el caucho y el plástico. En la fabricación de calzado predomina el uso de tecnologías maduras y bajos gastos en investigación y desarrollo; de esta forma

las pequeñas y medianas empresas del sector del calzado, utilizan maquinaria con poco avance tecnológico que requiere mayor recurso humano.

Según una encuesta de la mesa sectorial del cuera-calzado-marroquinería elaborada por ACICAM; en los tres últimos años las empresas del sector calzado, compraron en promedio 1.9 máquinas por empresa. El 74.8% correspondió a maquinaria nueva y sólo el 25.2% correspondió a usada o adaptada. Las máquinas que más han comprado las empresas de calzado fueron: troqueladoras, máquinas de poste, pegadoras de suelas y guarnecedoras. Es de resaltar que el mayor índice de compra de maquinaria y tecnología lo tienen las grandes ciudades como son Bogotá, Medellín y Cali.

La tecnología utilizada para la producción de calzado en Colombia está compuesta por máquinas de coser con una gran vida útil, lo que evita un progreso e innovación en la producción. Por el contrario los equipos utilizados en el desbaste del cuero se deterioran con mayor rapidez, lo que obliga a que sean renovadas constantemente; asimismo, la pulidora de fondo constituye un movimiento tecnológico, ya que soluciona problemas de adhesión a la superficie y por ende garantiza una mayor calidad en el calzado.

La tecnología para este sector es relativamente económica y asequible, sus costos no son tan elevados y según el cuidado la vida útil de la máquina es amplia, no requiere de personal calificado para ser utilizada. Este factor afecta positivamente a La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la Cooperativa COOMULAR, por ser ésta

A manera de conclusión, en el sector se están generando cambios a tecnologías más nuevas y eficientes pero con lentitud y en un número reducido de microempresas.

4.2.6 Análisis de factores competitivos. Existe una competencia indirecta al nivel de Santander, ya que la ciudad de Bucaramanga es el centro del calzado a nivel nacional, y se encuentra a dos horas de distancia de la ciudad de Barrancabermeja, presentándose una fuerte competencia en el sector.

5 DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO DE CALZADO DE LA COOPERATIVA COOMULAR

Para desarrollar la planeación estratégica de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado se recopiló la información relacionada con las características de la Cooperativa COOMULAR, por medio del estudio de los documentos internos, el análisis de los informes de gestión, la investigación en artículos publicados y la obtención de información suministrada por personal de la organización.

Comprende el planteamiento de la misión y la visión de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, las cuales eran inexistentes para ésta unidad.

Posterior al planteamiento de la misión y la visión se definirán los objetivos y principios corporativos de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado. Estos son los principios que pueden aplicar a cada grupo de referencia (Sociedad, Estado, Familia, Clientes, Proveedores y Colaboradores).

Por último se realizó un análisis situacional, en base al diagnóstico que se realizó en el capítulo anterior para conocer la situación real en la actualidad para descubrir Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El objetivo de realizar la planeación estratégica fue identificar y formular las estrategias orientada a definir y alcanzar las metas de la organización.

5.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN PARA LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO DE CALZADO.

La Misión es un enunciado breve que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Para definir la Misión de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la Cooperativa COOMULAR, se contó con el apoyo del grupo de asesores del proyecto Escuela Gestores de Paz, donde se analizaron algunos interrogantes que se debieron responder para identificar la Misión:

¿Cuál es el negocio? El negocio de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, es el de producir y comercializar calzado para dama.

¿Quiénes son sus clientes? Los clientes de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado son las mujeres de la región del Magdalena Medio.

¿Cuál es el propósito básico? Brindar a los clientes mejores condiciones de calidad, precio y servicio. Adicionalmente la resocialización de los internos del Centro Penitenciario y Carcelario, quienes encuentran un espacio para desarrollar habilidades y competencias.

¿Cuáles son los productos o servicios? El producto ofrecido en La Unidad Estratégica de Negocio es calzado para dama en línea sandalias y bailarinas

¿Cuáles son los objetivos de la rentabilidad para la empresa? Ser una fábrica de desarrollo sostenible, donde se garantice el sostenimiento económico de la misma.

¿Cuáles son los valores y principios fundamentales? Los principios corporativos: compromiso, honestidad, responsabilidad, equidad, servicio.

A continuación se presenta la Misión propuesta de acuerdo con los componentes que debe poseer esta en toda empresa.

➤ **Misión de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado.** Somos La Unidad Estratégica de Negocio de la Cooperativa COOMULAR dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para dama en la región del Magdalena Medio, que trabaja en forma colectiva de acuerdo con los valores de compromiso, honestidad, responsabilidad, equidad y servicio; logrando la resocialización de sus colaboradores; generando nuevas y mejores oportunidades a las personas privadas de la libertad. Contamos con tecnología apropiada para desarrollar nuestro trabajo con calidad, buscando la excelencia y satisfacción total de nuestros clientes, permitiendo el desarrollo sostenible de sus procesos.

5.2 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN PARA LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO DE CALZADO.

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Para definir la Visión de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la Cooperativa COOMULAR, se contó con el apoyo del grupo de asesores del proyecto Escuela Gestores de Paz, donde se analizaron algunos interrogantes que se debieron responder para identificar la Visión:

¿Qué necesidades trata de satisfacer nuestra organización, externa e internamente? Externamente: brindar productos de excelente calidad, cumpliendo

con las expectativas de los clientes. Internamente: aprendizaje y resocialización de los internos, así como bienestar económico y social para ellos y sus familias.

¿Cómo definimos a nuestros usuarios externos e internos? Los externos: exigentes, buscan combinación de calidad y precio de los productos y los Internos: una cultura de individualismo, pasividad y resentimiento, con necesidades económicas, sociales y afectivas.

¿Cuál es la razón de ser de la organización? La razón principal de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado es la resocialización de sus colaboradores y poder brindar un producto de excelente calidad a sus clientes.

¿Qué pretende lograr la organización? Crear la habilidad y destreza de sus colaboradores en el arte de la zapatería, fabricando un calzado de excelente calidad y brindar a los internos participantes en el proceso de calzado una nueva enseñanza y experiencia para su vida laboral por fuera del Establecimiento Penitenciario y Carcelario.

¿Qué camino seguirá para lograr su visión? Formación constante y continua en todos los procesos de zapatería, mantener tecnología de punta y estar a la vanguardia en diseño y moda.

¿Cuándo tiene pensado lograr esta visión? su horizonte temporal. Para lograr la visión se tiene proyectado un periodo de tres y medio años, para lograr los planteamientos propuestos.

➤ **Visión de La U.E.N. de Calzado.** Al finalizar el 2010 La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la Cooperativa COOMULAR, será La Unidad de Negocio líder en fabricación de calzado para dama en la región del Magdalena Medio, altamente tecnificada en todos sus procesos, brindando productos de excelente calidad y cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes. La gestión humana tendrá un alto sentido de pertenencia, liderazgo y colectividad. Contará con una fábrica alterna en la ciudad de Barrancabermeja al exterior del Centro Penitenciario de Barrancabermeja, garantizándoles a sus colaboradores y sus familias bienestar económico y social, llegando a ser personas productivas y resocializadas para seguir construyendo una mejor sociedad.

5.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización.

Para definir los objetivos corporativos de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la Cooperativa COOMULAR se contó con el apoyo del grupo de asesores del proyecto Escuela Gestores de Paz y se definieron los siguientes objetivos corporativos:

- Mantener precios competitivos basados en la planificación de compra de los materiales a utilizar, aumento de volúmenes de producción y la cultura de cero despilfarros.
- Desarrollar nuevos estilos de productos partiendo en una mayor innovación acorde con las necesidades y tendencias de la moda.

- Mantener información actualizada del comportamiento y tendencias del mercado y recopilar de igual manera las sugerencias de nuestros clientes.
- Organizar, planear y controlar las compras de materia prima inspeccionando el material con técnicas adecuadas para su selección.
- Conservar una cultura de disciplina, orden y limpieza en cada uno de los puestos de trabajo.
- Mantener un excelente clima organizacional donde primen los valores y principios, logrando un buen trabajo en equipo y desarrollo de todos los procesos.
- Capacitar al personal con los cursos ofrecidos por el SENA y otras entidades inscritas.

5.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Deben ser compartidos por todos.

Por medio de una matriz axiológica, se puede establecer y analizar de manera sencilla la relación entre cada uno de los valores y los grupos de referencia, permitiendo determinar los valores con mayor importancia para la empresa y consiste en colocar una x en la celda donde considere que el principio es importante para el grupo de referencia²².

En la tabla 8 se puede apreciar la matriz axiológica realizada para La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la Cooperativa COOMULAR, desarrollada con los Asesores del proyecto Escuela Gestores de Paz.

²² AMAYA AMAYA, Jairo. Planeación & Estrategia, Universidad Santo Tomas, Primera Edición, 2005, p.46

Tabla 8. Matriz Axiológica

MATRIZ AXIOLÓGICA						
PRINCIPIO/ GRUPO	Sociedad	Empresa	Clientes	Proveedores	Colaboradores	TOTAL
COMPROMISO	x	x	x		x	80%
HONESTIDAD		x	x	x	x	80%
RESPONSABILIDAD	x	x	x	x	x	100%
EQUIDAD			x		x	40%
ATENCIÓN			x			20%
TOTAL	40%	60%	100%	40%	80%	

Fuente: Recopilado por autor del proyecto basado en información suministrada.

Los resultados de la matriz confirman la importancia significativa que tienen los clientes para La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la Cooperativa COOMULAR y como principios fundamentales la responsabilidad. Luego de analizar los resultados emitidos por la matriz, en la tabla 9 se definen de manera detallada los principios a seguir con respecto a cada uno de los grupos de referencia correspondiente.

Tabla 9. Grupos de Referencia

GRUPOS DE REFERENCIA	
SOCIEDAD	Compromiso y responsabilidad social relacionada con la resocialización de los internos, lo cual permite una disminución de los actores del conflicto y de los participantes en actividades ilegales.
EMPRESA	Compromiso, honestidad y responsabilidad para trabajar en beneficio de la empresa, logrando el posicionamiento de la misma y calidad en todos sus procesos.
CLIENTES	Compromiso, honestidad, responsabilidad, equidad y servicio para satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes e igualmente la búsqueda del mejoramiento continuo que permita la fidelidad de los existentes y la consecución de nuevos segmentos del mercado.
PROVEEDORES	Honestidad y responsabilidad en las diferentes transacciones comerciales que resultan como desarrollo de la actividad económica. Igualmente en la legalidad y transparencia de las operaciones financieras para los pagos de los materiales adquiridos.
COLABORADORES	Compromiso en la formación y resocialización de los internos participantes del proceso. Honestidad para cumplir con las normas laborales existente en cuanto a los salarios y tiempo de trabajo. Responsabilidad en la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Equidad en el trato y motivación para que puedan desarrollar las funciones asignadas.

Con base en las tablas anteriormente descritas, se definen los principios corporativos seleccionados para la La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado.

Tabla 10. Principios Corporativos de La Unidad de Negocio de Calzado.

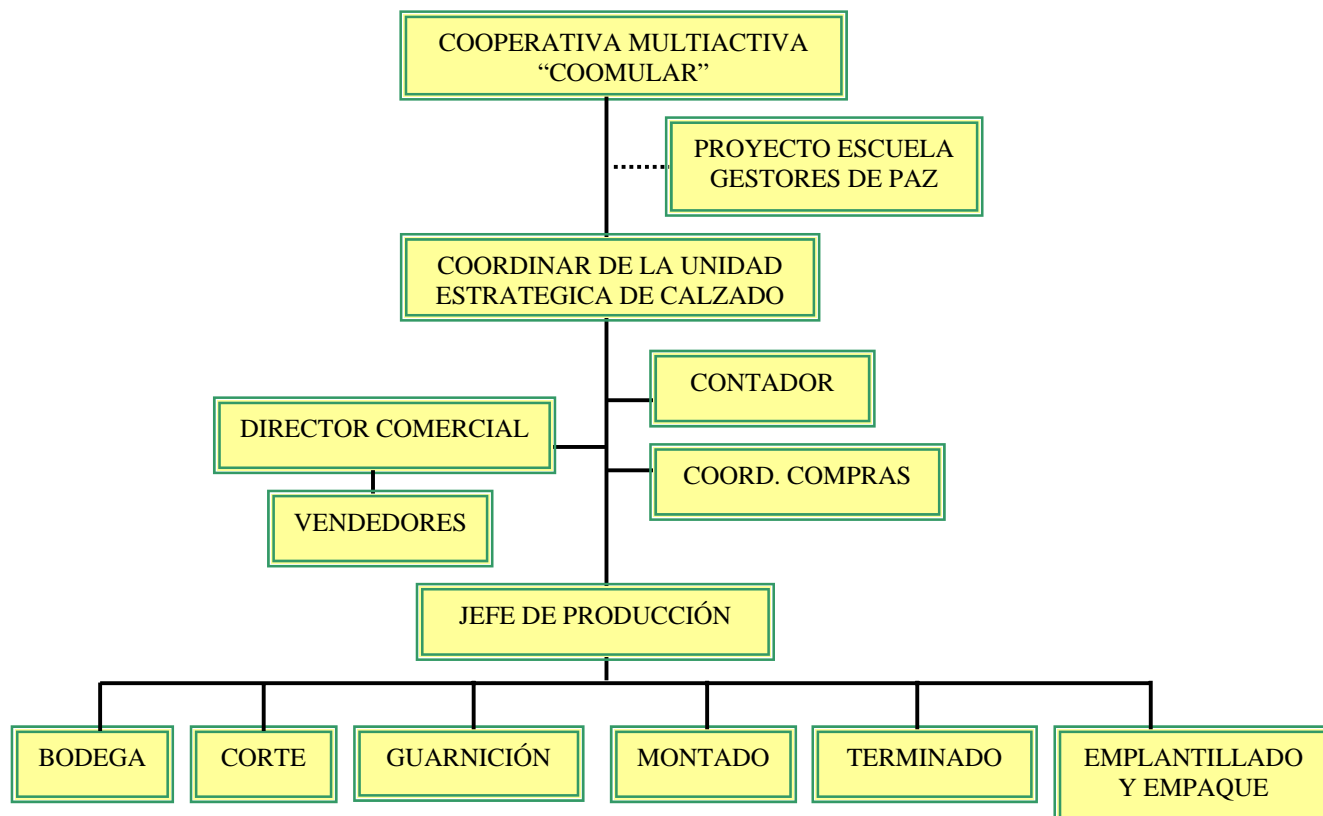
PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE CALZADO	
PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
COMPROMISO	Comprometernos con los colaboradores, clientes, sociedad y la empresa a realizar todas las actividades con dedicación, entrega y seriedad, logrando una verdadera resocialización en los internos y aportando a la construcción de paz en la región del Magdalena Medio.
HONESTIDAD	Es la rectitud en las acciones y transparencia en las relaciones con los clientes, colaboradores, proveedores y la empresa, donde prime la dignidad y respeto a las personas.
RESPONSABILIDAD	Responsabilidad en los colaboradores al realizar las actividades bien hechas y con calidad desde el principio para brindar un producto excelente satisfaciendo a los clientes, permitiendo el crecimiento de la unidad, trabajando con responsabilidad social.
RESPONSABILIDAD	Responsabilidad en los colaboradores al realizar las actividades bien hechas y con calidad desde el principio para brindar un producto excelente satisfaciendo a los clientes, permitiendo el crecimiento de la unidad, trabajando con responsabilidad social.
EQUIDAD	Es actuar hacia los compañeros y clientes, sin prejuicios, aplicar con imparcialidad las normas y guiar los actos por el respeto, la justicia y el ánimo constructivo.
ATENCIÓN	Es dar para facilitar el cumplimiento de un proceso y permitir la satisfacción de una necesidad demanda o solicitud del cliente e igualmente resolver sus dificultades, de tal manera que tanto el que da como el que recibe puedan sentirse agradados.

5.5 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

El organigrama propuesto para La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la Cooperativa COOMULAR se puede apreciar en la figura 10 y se definió bajo el manejo actual que se le viene dando a la Unidad de Negocio de Calzado con el proyecto Escuela Gestores de Paz quien viene haciendo el rol Administrativo. La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado cuenta con un Coordinador de la Unidad, un Contador, un Director comercial, un Coordinador de compras y un Jefe de producción externo al Establecimiento Penitenciario y Carcelario de

Barrancabermeja, el cual es el cargado de liderar y mantener los procesos de corte, guarnición, montado, terminado, emplantillado y empaque.

Figura 10. Organigrama de La U.E.N de Calzado



Fuente: Elaborado por autor del proyecto.

5.6 ANALISIS SITUACIONAL

Teniendo como base la información recolectada en el análisis interno y externo de la empresa, se procede a identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado.

El análisis externo provee información del ambiente que rodea la empresa, para encontrar las oportunidades y amenazas. El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades para determinar las áreas críticas de la Unidad.

La identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la Unidad Estratégica de Negocio se realiza bajo el autor del proyecto y el apoyo del grupo de asesores del proyecto Escuela Gestores de Paz.

5.6.1 Oportunidades y Amenazas. Las oportunidades y amenazas de los factores mencionados anteriormente se muestran en la tabla 11.

Tabla 11. Oportunidades y Amenazas de La U.E.N de Calzado

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Economía de la región magdalena medio: El Magdalena Medio apunta dentro de los planes de desarrollo económico y social del país a ser pieza fundamental para el siglo XXI. • Economía de Barrancabermeja: La economía en Barrancabermeja ha mejorado a través de los años, gracias a los inversionistas que han creído en la ciudad, y han generado progreso y empleo en la región. • Economía del sector de calzado: En los dos primeros meses del año 2007 el sector de calzado registra un incremento en las ventas totales de 3.7% y en las ventas al mercado nacional de 3.0%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía de la región magdalena medio: Sus grandes riquezas naturales la convierten en una de las zonas privilegiadas del país, lo cual ha generado diversos intereses económicos y conflictos sociales. • Economía de Barrancabermeja: La existencia del poliducto lleva considerar la venta ilegal de gasolina como un factor relevante en el ámbito económico aún cuando no sea legal, ya que es un generador de economía informal que esta aumentando. • Impacto del Contrabando: Es un problema que ha generado preocupación en los empresarios colombianos. Con la apertura económica se presentaron efectos que afectaron a la industria del calzado.
FACTORES SOCIO-CULTURALES	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de expresiones Culturales: Las expresiones de culturas ribereña, costeña y ladereña, se han combinado en la historia particular de Barrancabermeja en una cultura propia, enmarcada por la variedad de eventos realizados en el municipio y permitiendo que turistas visiten la ciudad. • Influencia de la Moda: La tendencia hacia un aumento de la importancia de la moda al vestir, se constituye como una oportunidad para el desarrollo competitivo de la unidad en el sector calzado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Violencia e Inseguridad: El Magdalena Medio ha tenido históricamente los más altos índices de destrucción de la vida humana en Colombia por causa de las violencias. • Pobreza y desempleo: Es uno de los problemas que más genera preocupación en la sociedad actual. Las personas desempleadas, aquellas que no tienen empleo u ocupación, deben enfrentarse a situaciones difíciles por no tener ingresos con los cuales sostenerse a sí mismos y a sus familias.

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES SOCIO-CULTURALES	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de expresiones Culturales: Las expresiones de culturas ribereña, costeña y ladereña, se han combinado en la historia particular de Barrancabermeja en una cultura propia, enmarcada por la variedad de eventos realizados en el municipio y permitiendo que turistas visiten la ciudad. • Influencia de la Moda: La tendencia hacia un aumento de la importancia de la moda al vestir, se constituye como una oportunidad para el desarrollo competitivo de la unidad en el sector calzado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Violencia e Inseguridad: El Magdalena Medio ha tenido históricamente los más altos índices de destrucción de la vida humana en Colombia por causa de las violencias. • Pobreza y desempleo: Es uno de los problemas que más genera preocupación en la sociedad actual. Las personas desempleadas, aquellas que no tienen empleo u ocupación, deben enfrentarse a situaciones difíciles por no tener ingresos con los cuales sostenerse a sí mismos y a sus familias.
FACTORES POLÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Exención de impuestos: El proyecto Escuela Gestores de Paz como ejecutor de las compras de La Unidad de Calzado, tiene exenciones de impuestos, tasas o contribuciones y del Impuesto sobre las Ventas (IVA), de acuerdo con lo establecido en los artículos 2º, 3º y 4º del Decreto 540 de 2004, reglamentario del artículo 96 de la Ley 788 de 2002, porque corresponde a fondos provenientes de auxilios o donaciones realizados al amparo de los acuerdo intergubernamentales o convenios con el Gobierno Colombiano, destinados a realiza programas de utilidad común, particularmente para este caso la Unión Europea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas del Estado: Políticas del Gobierno Nacional referentes al tiempo de permanencia de los internos recluidos en los Establecimientos Penitenciarios y Carcelarios del País.
FACTORES TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas Tecnologías: En la fabricación de calzado predomina el uso de tecnologías maduras y bajos gastos en investigación y desarrollo; de esta forma las pequeñas y medianas empresas de calzado utilizan maquinaria con poco avance tecnológico que requiere mayor recurso humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación: Carencia de personal capacitado en la región en las áreas de mantenimiento de maquinaria y fabricación de calzado.
FACTORES COMPETITIVOS		<ul style="list-style-type: none"> • Competencia: La comercialización de otras marcas de Calzado nacionales e internacionales y el contrabando de calzado.

5.6.2 Fortalezas y Debilidades. Las fortalezas y debilidades identificadas en la unidad estratégica de negocio de calzado, se muestran en la tabla 12.

Tabla 12. Fortalezas y Debilidades de La U.E.N de Calzado

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPACIDAD DIRECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Política del Área: La U.E.N de Calzado cuenta con políticas establecidas en el área directiva. • Dirección: La administración de La U.E.N de Calzado actualmente se encuentra a cargo del Proyecto Escuela Gestores de Paz, que es el encargado de todos los procesos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de procesos: No existe una estandarización de los procesos administrativos que permitan mejorar la efectividad de la unidad y por ende su productividad, logrando eliminar errores, evitar al máximo desperdicios de material, de tiempo y garantizando el buen desempeño en las actividades realizadas por parte del personal. • Direccionamiento Estratégico: La U.E.N de Calzado no cuenta con una planeación estratégica, se requiere la consolidación de una filosofía y organización empresarial que permita direccionar estratégicamente la fabrica, con la finalidad de generar una imagen exitosa para la Unidad Estratégica de Negocio.
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Política del Área: La U.E.N de Calzado cuenta con políticas establecidas en el área del talento humano. • Relaciones laborales: En La U.E.N de Calzado se cuenta con un excelente equipo de trabajo, puesto que todas las operaciones van encadenadas al logro de los objetivos planteados por la administración, existe un excelente ambiente de trabajo regido por el manual de convivencia y compromisos. • Motivación al personal: La U.E.N de Calzado cuenta con un plan de motivación para el personal interno que pertenece a la unidad de calzado. • Capacitación al personal: La capacitación que se realiza al personal de La U.E.N de Calzado, es muy frecuente. Las capacitaciones son programadas cada vez que se detectan debilidades en el personal, creando la necesidad de reforzar sus conocimientos, mejorar su capacidad, habilidad y destreza 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de funciones: No existe una descripción formal de los cargos en los que se incluya la competencia exigida, ni un manual de funciones de toda la unidad estratégica. • Necesidad de personal: Se evidencia la necesidad de contratar un jefe de taller externo al penal con alta experiencia en el sector del calzado que labore de manera permanente y que pueda liderar las diferentes áreas del proceso productivo, buscando una mayor calidad, creatividad e innovación de los productos. • Evaluación de desempeño: La U.E.N de Calzado no se cuenta con una evaluación formal de desempeño que permita un mayor control y seguimiento al trabajo realizado, buscando un mejoramiento continuo, control de calidad y excelencia en los procesos. • Forma de contratación: Actualmente el proceso no tiene una forma de contratación definida, los internos entran al proceso con la firma del compromiso y manual de convivencia.

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPACIDAD FINANCIERA Y CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Donaciones internacionales: Actualmente se cuenta con donaciones internacionales recibidas por la Unión Europea, bajo el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, apoyo importante que ha servido para la creación, puesta en marcha y sostenibilidad de la Unidad de Calzado de la Cooperativa COOMULAR. • Obligaciones financieras: No se tiene líneas de crédito, por lo que no se tiene endeudamiento alguno con las entidades financieras. Actualmente los recursos económicos utilizados corresponde a los dineros otorgados por el Programa Desarrollo y Paz del Magdalena con recursos del Laboratorio de Paz y los negocios realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Punto de equilibrio: En la actualidad La U.E.N de Calzado no alcanza a obtener un punto de equilibrio en base a los gastos fijos mensuales. • Sistema de costos: La U.E.N de Calzado no cuenta con un sistema de costos que ayude a garantizar el uso eficiente de los recursos que afectan el costo de un artículo, servicio o comercialización del producto. • Índices de gestión: La U.E.N de Calzado no cuenta con indicadores de gestión que ayuden a controlar el área financiera y contable.
CAPACIDAD OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Política del Área: La U.E.N de Calzado cuenta con políticas establecidas en el área operativa. • Infraestructura: El Taller de La U.E.N de Calzado cuenta con una infraestructura moderna, que permite un excelente desarrollo del proceso en la fabricación de calzado e igualmente proporciona un buen nivel de competencia en el mercado. • Maquinaria: La U.E.N de Calzado cuenta con 10 máquinas de última tecnología permitiendo un buen desarrollo de los procesos, logrando un producto de excelente calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de procesos: Actualmente no existen manuales de procedimientos operativos que ayuden a estandarizar los procesos productivos en la elaboración del calzado, lo que crea una debilidad en el desarrollo normal de La U.E.N de Calzado. • Proveedores: Los proveedores de la unidad de calzado en su mayoría son de la ciudad de Bucaramanga, encontrando una debilidad importante en el tiempo de adquisición de los insumos y por el aumento en los costos del producto, debido al pago de fletes. • Proceso productivo: La U.E.N de Calzado no cuenta con un diseñador, debilidad que lleva al retraso en la fabricación de calzado que se encuentra de moda en el mercado en comparación con la competencia, debido a que depende que se realicen las ferias para poder adquirir los diseños. • Capacidad de producción: La falencia más grande de La U.E.N de Calzado es la falta de programación en los pedidos, no identifican la capacidad de producción. • Distribución de planta: La U.E.N de Calzado no cuenta con una adecuada distribución de la planta operativa, evidenciándose muchos recorridos de los operarios en el proceso productivo.

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPACIDAD OPERATIVA		<ul style="list-style-type: none"> • Programa de mantenimiento de maquinaria: La U.E..N no cuenta con un programa de mantenimiento preventivo, teniendo que recurrir a esperar que se dañe la maquina para proporcionar un mantenimiento correctivo. • Control de calidad: No se lleva a cabo control de calidad en cuanto a materia prima, productos en proceso y productos terminados. • Índices de gestión: La U.E.N. de Calzado no cuenta con indicadores de gestión para la producción.
CAPACIDAD DE MERCADEO Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Política del Área: La U.E.N. de Calzado cuenta con políticas establecidas en el área de mercadeo y ventas. • Impacto social: El calzado ofrecido por La U.E.N. de Calzado es un producto de muy buena calidad, que puede llegar competir con mercados locales, donde el impacto social es una de las mayores fortalezas en la comercialización del producto, ya que se está aportando a la resocialización de los internos del Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Barrancabermeja, ayudando a la construcción de paz en la región del Magdalena Medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de productos: No cuenta con un catalogo de productos, siendo este una herramienta de mercadeo importante que permite dar a conocer los productos elaborados por La U.E.N. de Calzado. • Servicio al cliente: Falta de tiempo y poca fuerza de ventas, para la realización de visitas a clientes. El servicio post-venta no se realiza. • Publicidad y promoción: En La U.E.N. de Calzado la publicidad utilizada actualmente es poca, sólo unos pequeños avisos en las radios locales y participación en ferias. • Índices de gestión: La U.E.N. de Calzado no cuenta con índices de gestión en mercadeo y ventas.

5.7 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En base al análisis situacional realizado para La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la Cooperativa COOMULAR y posterior al levantamiento, medición y análisis de los procesos existentes en La Unidad de Negocio, se formularán en el capitulo 9 del actual proyecto de grado las estrategias de mejoramiento diseñadas para La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado.

6 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA UNIDAD ESTRETEGICA DE NEGOCIO DE CALZADO DE LA COOPERATIVA COOMULAR

Luego de conocer el contexto general y las falencias de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, se evidenció la necesidad de un planteamiento de mejora de los procesos administrativos y operativos, conocer la esencia de los mismos y en este sentido, el primer paso consistió en la definición y recopilación de información de los procesos.

El levantamiento se inició con la identificación, definición, caracterización de los procesos y selección de los procedimientos actuales a documentar en cada área de esta Unidad Estratégica: Área Comercial, Administrativa, Financiera, Contable y Operativa.

Para lograr este propósito, se reunió con el grupo asesor del proyecto Escuela Gestores de Paz encargados del funcionamiento de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado y sus operarios, donde se dio a conocer las razones por las cuales es importante documentar los procedimientos de la entidad, con el propósito de permitir una rápida y sencilla identificación de los problemas y darle solución a los mismos. Como primera instancia se realizó el cronograma de reuniones con cada miembro del equipo de trabajo para poder recopilar la mayor información posible de las actividades de La Unidad de Negocio, los aspectos generales y los detalles del sistema productivo, identificar los procesos claves de La Unidad y determinar el inventario de los procedimientos a documentar. Todos los factores que se incluyeron en este análisis, además de constituir la base de los procesos existentes, permitieron detectar las oportunidades de mejora de los mismos, así como, la necesidad de establecer nuevos procesos que de alguna forma condujeran hacia un incremento de la productividad y la satisfacción del cliente.

6.1 DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS

Como resultado de las reuniones, se presentan a continuación los procesos a documentar por área de estudio.

6.1.1 Procesos administrativos.

- **Gestión Gerencial.** Es el encargado de establecer, controlar y evaluar las directrices y lineamientos estratégicos para manejar La Unidad Estratégica de Negocio.
- **Gestión Comercial.** Es el que Investiga, obtiene y transforma la información necesaria para llegar de la mejor manera a nuestros clientes con productos y servicios acorde a sus necesidades.
- **Compras.** Asegura, establece, controla y tramita con los proveedores la compra y recepción de materia prima, materiales, insumos y servicios necesarios para la fabricación del producto y/o satisfacción de necesidades administrativas.
- **Gestión del Talento Humano.** Identifica las necesidades de personal y evalúa la competencia en La Unidad de Negocio, con el fin de dar solución y respuesta eficaz a las mismas, llevando a cabo un adecuado proceso de selección y evaluación del personal, inducción del personal y la contratación del personal administrativo.
- **Gestión Contable.** Es el encargado de llevar la parte contable, costos del producto, pago de facturas, conciliaciones bancarias, cobro de facturas de ventas y los estados financieros.

6.1.2 Procesos operativos ó de realización del producto.

- **Producción. (Fabricación del producto).** Organiza los procesos de fabricación a partir de los requisitos del cliente, de la organización y del Estado para controlar la correcta aplicación de los procesos establecidos para la elaboración del producto, empleando los controles necesarios para aplicar las mejoras inmediatas y las acciones necesarias.
 - ❖ Corte
 - ❖ Guarnición
 - ❖ Montado
 - ❖ Terminado
 - ❖ Emplantillado y Empaque.

6.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS.

Las caracterizaciones de los procesos buscan describir cada uno de los procesos existentes en la empresa y facilitar su comprensión. Cada proceso se llevó a estudio y análisis por medio de entrevistas con los responsables de realizarlos. Del cual se determino la descripción de la secuencia e interacción de estos procesos mediante la caracterización de los mismos, en las que se especifican la siguiente información:

- **Nombre del Proceso:** identifica el nombre del proceso a caracterizar.
- **Responsable del Proceso:** quien es el principal responsable de la gestión del proceso.
- **Tipo:** identifica si se trata de un proceso operativo ó administrativo.
- **Código:** representación abreviada del documento y el proceso.
- **Objetivo:** la descripción corta del proceso.

- **Alcance:** hasta donde aplica el proceso a caracterizar.
- **Entradas:** la información necesaria para iniciar el cada actividad del proceso
- **Proveedor:** los procesos que suministran la información.
- **Nº:** la secuencia de cada actividad del proceso a caracterizar.
- **Actividad:** una descripción clara de las actividades pertinentes del proceso.
- **Salida:** la información generada como resultado de cada actividad.
- **Cliente:** los procesos que se ven afectados como resultado de cada actividad
- **Nombre y Cargo:** de quien elaboro el documento.
- **Cargo y Firma:** de quien aprueba el documento para su liberación.
- **Indicador:** es la forma de medir el proceso.

De la caracterización de los procesos se seleccionaron los procedimientos que se les realizarán las mediciones y análisis para poder documentar. Ver Anexo C. Caracterización de los procesos administrativos y operativos requeridos por la unidad.

6.3 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Luego de identificar, definir y caracterizar los procesos que deben documentarse, el siguiente paso consistió en recolectar la información necesaria en el trabajo de campo para obtener los datos vitales con éxito para el análisis.

Se dio a conocer el formato de Hoja de Registro para Procedimientos (Ver Anexo D), para recopilar la información de los diferentes procedimientos, el cual está conformado por los siguientes ítems:

- **Logo de La U.E.N de Calzado.** Este se recopilo de los datos de la Cooperativa.

- **Encabezado.** Este ítem hace referencia a la información básica del procedimiento, como: nombre del proceso, área, nombre del procedimiento, responsable y fecha.

- **Descripción del Procedimiento.** Este ítem contempla la información como el paso y la descripción de cada actividad, seguidamente el responsable de la ejecución de cada actividad, problemas, sugerencias y tiempo de ejecución.

Este formato posee la característica de ser fácil de aplicar e interpretar ya que esto garantiza la eficiencia y eficacia de la información, con el objeto de buscar que los funcionarios interioricen los conceptos de los procesos y puedan describir el conjunto de actividades que ejecutan en el formato anteriormente nombrado como compromiso con la documentación de los mismos.

El siguiente paso consistió en realizar entrevistas personales a los funcionarios participes según sus actividades, dentro de los procesos definidos anteriormente, de acuerdo a su área de trabajo. En estas entrevistas se determinaron los procedimientos mas significativos que conforman cada proceso definido, de tal manera que al final se tenía un listado de los procesos y sus procedimientos.

6.4 INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO DE CALZADO

Los procedimientos permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. A continuación, se presenta la lista de procedimientos que finalmente surgieron del análisis realizado:

6.4.1 Procedimientos del Proceso de Gestión Gerencial.

1. Preparar la participación en ferias, eventos y ruedas de negocio.
2. Tramite del permiso para el ingreso personas externas al taller de calzado del E.P.C de Barrancabermeja.
3. Tramite del permiso para el ingreso de materiales e insumos al taller de calzado del E.P.C de Barrancabermeja.
4. Expedición certificados.

6.4.2 Procedimientos del Proceso de Gestión Comercial.

5. Legalización de viajes para los vendedores.
6. Pautar y promocionar en medios publicitarios.
7. Ventas locales.
8. Ventas fuera de la ciudad.
9. Atención a reclamos de los productos.

6.4.3 Procedimientos del Proceso de Compras.

10. Compras por teléfono.
11. Compras directas en almacenes.
12. Recepción de materiales.

6.4.4 Procedimientos del Proceso de Gestión del Talento Humano.

13. Selección de nuevo personal operativo.
14. Adiestramiento al nuevo personal operativo.
15. Evaluación de desempeño al personal operativo.
16. Organización de capacitaciones y formaciones.

6.4.5 Procedimientos del Proceso de Gestión Contable.

17. Pago de comisión a vendedores.

18. Pago de impuesto al E.P.C de Barrancabermeja.

19. Pago de operarios.

6.4.6 Procedimientos del Proceso de Producción.

20. Corte.

21. Armado.

22. Costura

23. Montado.

24. Terminado.

25. Emplantillado y Empaque.

7 MEDICIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA UNIDAD ESTRETEGICA DE NEGOCIO DE CALZADO DE LA COOPERATIVA COOMULAR

La medición de los procesos administrativos de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado se realiza por medio de la aplicación del análisis del valor y la medición de los procesos operativos se realiza por un estudio de métodos y tiempos.

7.1 ANÁLISIS DE VALOR DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

El análisis de valor se aplica a todas las actividades en los procesos de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente final. Con el propósito de obtener una mejor comprensión de los procesos administrativos de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, durante el presente estudio se realiza una adaptación que permite la aplicación del método de análisis del valor a estos, de tal manera que se detectan aquellas actividades que no agregan valor para continuar con su respectivo análisis. El desarrollo del análisis parte del levantamiento de procesos realizado en el capítulo anterior.

Las actividades dentro de cada procedimiento se deben clasificar en dos grandes grupos: Actividades que generan valor y actividades que no generan valor. El objetivo del estudio del análisis de valor es identificar las actividades que no generan valor y clasificarlas según sea su tipo estimando el tiempo que consumen.

Las convenciones de clases de actividades que no agregan valor son:

- Demoras (E): espera en el proceso.
- Preparación (P): pasos que preparan el siguiente paso que hay que dar.

- Traslado o transporte (T): pasos que mueven un producto o elemento de un lugar a otro.
- Control y/o Inspección (I): pasos del proceso que verifican que el trabajo previo se halla realizado correctamente.
- Almacenamiento (A): se refiere a archivo de documentos o de elementos.
- Corrección o duplicidad (C): repetición de actividades del proceso.
- Actividad Imprescindible (Imp): actividad necesaria pero no agrega valor.

A partir de la anterior descripción y clasificación de las actividades que no agregan valor, se realiza la revisión de cada una de las actividades que componen los procedimientos levantados, con el fin de establecer la proporción existente entre las actividades que no agregan valor en comparación de aquellas que agregan valor se hace necesario determinar unos tiempos estimados de ejecución de los procesos.

La información de los tiempos estimados (tanto de las actividades que no agregan valor o, como del tiempo total del procedimiento), consignada en el estudio del análisis de valor, se ha recopilado gracias a la observación directa de los procedimientos, datos de archivos y a la información dada por los funcionarios ó los ejecutores de las actividades.

El análisis de valor aplicado en la empresa está descrito en el Anexo E. Tablas del Análisis de Valor Procesos La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado.

Con el propósito de establecer los correspondientes análisis, a continuación en la tabla 14, se resumen los resultados encontrados de las tablas de análisis de valor.

Tabla 14. Resumen del valor agregado de procesos administrativos.

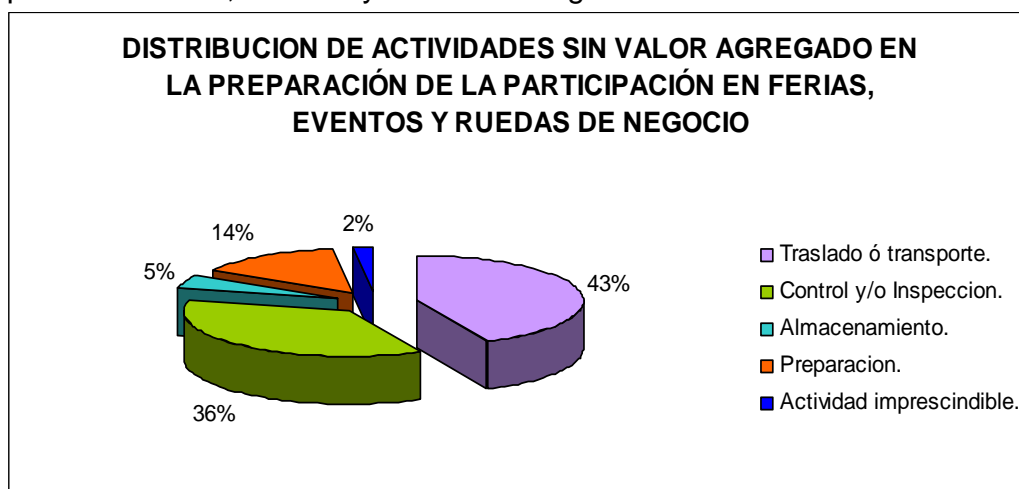
PROCESOS	% Valor Agregado
GESTIÓN GERENCIAL	
PREPARAR LA PARTICIPACIÓN EN FERIAS, EVENTOS Y RUEDAS DE NEGOCIO.	54%
TRAMITE DEL PERMISO PARA EL INGRESO DE PERSONAS EXTERNAS AL TALLER DE CALZADO DEL E. P. C DE BARRANCABERMEJA.	60%
TRAMITE DEL PERMISO PARA EL INGRESO DE MATERIALES E INSUMOS AL TALLER DE CALZADO DEL E. P. C. DE BARRANCABERMEJA.	60%
EXPEDICIÓN DE CERTIFICADOS	62%
GESTIÓN COMERCIAL	
LEGALIZACIÓN DE VIAJES PARA LOS VENDEDORES.	63%
PAUTAR Y PROMOCIONAR MEDIOS PUBLICITARIOS.	86%
VENTAS LOCALES.	81%
VENTAS FUERA DE LA CIUDAD.	78%
ATENCIÓN A RECLAMOS DE LOS PRODUCTOS.	69%
COMPRAS	
COMPRAS POR TELÉFONO.	77%
COMPRAS DIRECTAS EN ALMACENES.	80%
RECEPCIÓN DE MATERIALES.	61%
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
SELECCIÓN DE NUEVO PERSONAL OPERATIVO.	60%
ADiestRAMIENTO AL NUEVO PERSONAL OPERATIVO.	95%
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL OPERATIVO.	69%
ORGANIZACIÓN DE CAPACITACIONES Y FORMACIONES.	76%
GESTIÓN CONTABLE	
PAGO DE COMISIÓN A VENDEDORES	70%
PAGO DE IMPUESTO AL E. P. C DE BARRANCABERMEJA	65%
PAGO DE OPERARIOS	75%

Para la realización del análisis detallado y observaciones de las actividades que no agregan valor, se realizaron gráficas que exponen de manera clara y sencilla, la proporción de traslados, controles, correcciones, esperas, preparaciones y almacenamientos, permitiéndose determinar las causas que generan estas actividades que no agregan valor en los procesos y que por lo tanto afectan el desempeño de los procesos administrativos realizados en la empresa.

7.1.1 Análisis de valor en el Proceso de Gestión Gerencial. Las distribuciones en las actividades para el análisis del valor, se muestran a continuación.

➤ **Preparar la participación en ferias, eventos y ruedas de negocio.** De acuerdo a los resultados obtenidos por al análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 46%. En la figura 11 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 11. Distribución de actividades sin valor agregado en la preparación de la participación en ferias, eventos y ruedas de negocio.



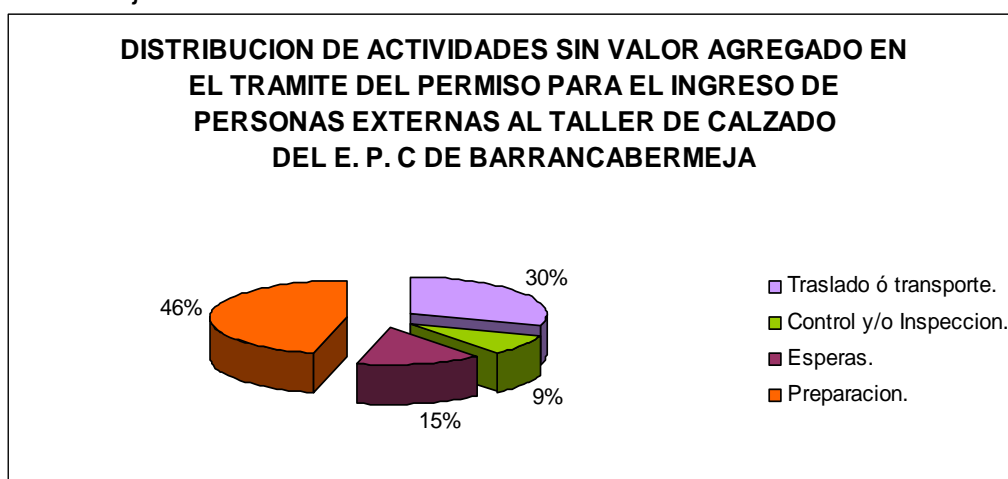
En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción de traslados, seguidos de los controles y/o

inspecciones, preparaciones, un bajo porcentaje de almacenamiento y actividades imprescindibles que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

El traslado generado se presenta en su mayoría como consecuencia del recorrido que se debe efectuar para recoger los productos y transportarlos al lugar del evento. Las inspecciones se realizan para asegurar una correcta ejecución de las actividades a desarrollar y también poder verificar el trabajo realizado. La preparación se refleja en las órdenes de producción y el almacenamiento se presenta en archivar los informes de la participación del evento como documentos de soporte y consulta.

➤ **Tramite del permiso para el ingreso personas externas al taller de calzado del E.P.C de Barrancabermeja.** De acuerdo a los resultados obtenidos por al análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 40%. En la figura 12 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 12. Distribución de actividades sin valor agregado en el trámite del permiso para el ingreso de personas externas al taller de calzado del E.P.C. de Barrancabermeja.

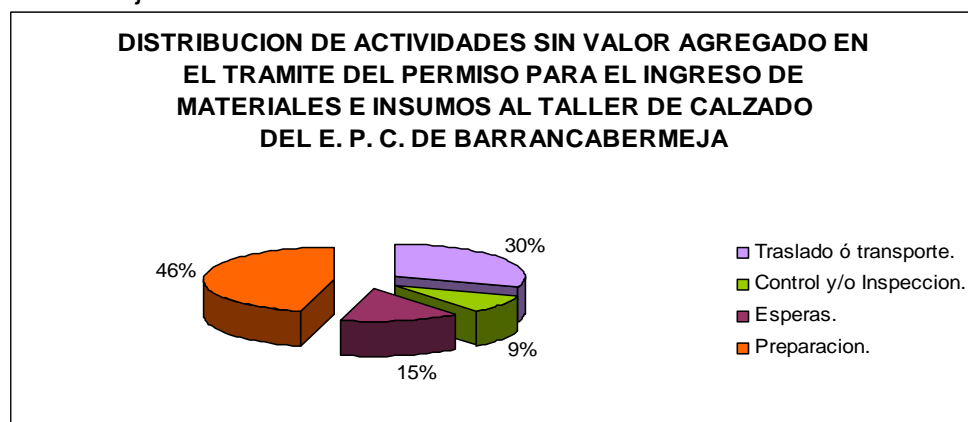


En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción de preparación, seguido de los traslados y un bajo porcentaje de esperas y controles y/o inspecciones que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

La preparación que se generó se presenta en su mayoría como consecuencia de la creación de la lista de las personas a ingresar al taller de calzado para tramitar el permiso de ingreso al E.P.C. El traslado generado es consecuencia del recorrido que se debe efectuar a las instalaciones del Inpec para conseguir la firma del permiso. Las esperas y los controles se evidencian en la consecución de la firma del director/a. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso e influyendo en la eficiencia del mismo.

➤ **Tramite del permiso para el ingreso de materiales e insumos al taller de calzado del E.P.C de Barrancabermeja.** De acuerdo a los resultados obtenidos por al análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 40%. En la figura 13 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 13. Distribución de actividades sin valor agregado en el trámite del permiso para el ingreso de materiales e insumos al taller de calzado del E.P.C. de Barrancabermeja.

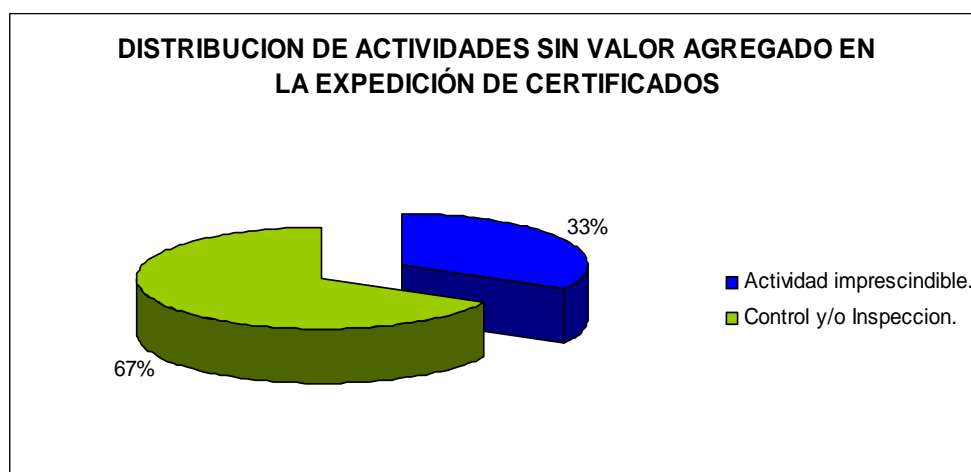


En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción de preparación, seguido de los traslados y un bajo porcentaje de esperas y controles y/o inspecciones que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

La preparación que se generó se presenta en su mayoría como consecuencia de la creación de la lista de materiales e insumos a ingresar al taller de calzado para tramitar el permiso de ingreso al E.P.C. El traslado generado es consecuencia del recorrido que se debe efectuar a las instalaciones del Inpec para conseguir la firma del permiso. Las esperas y los controles se evidencian en la consecución de la firma del director/a. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso e influyendo en la eficiencia del mismo.

➤ **Expedir certificados.** De acuerdo a los resultados obtenidos por el análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 38%. En la figura 14 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 14. Distribución de actividades sin valor agregado en la expedición de certificados.



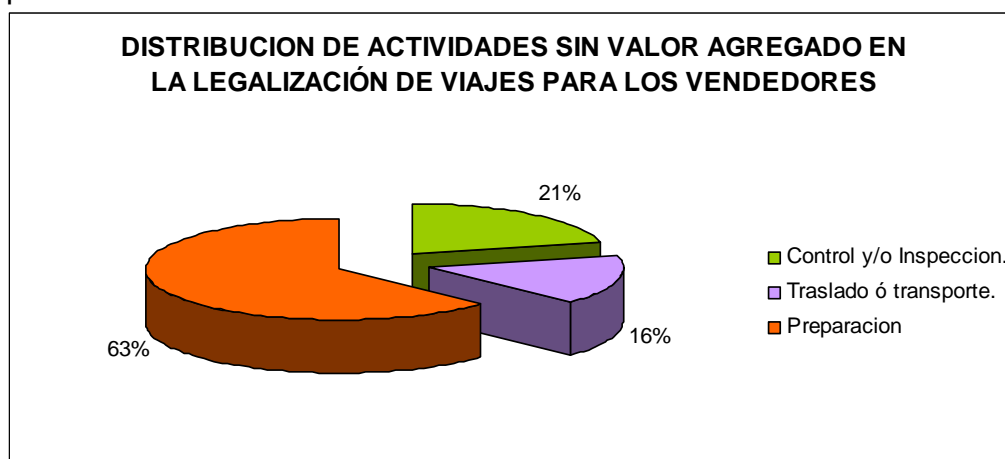
En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una total proporción de controles y/o inspecciones y un bajo porcentaje en actividades imprescindibles que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

Los controles y/o las inspecciones son realizados para asegurar una correcta ejecución del certificado para evitar problemas y correcciones, se evidencia una actividad imprescindible en el recibimiento de la solicitud del certificado. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso.

7.1.2 Análisis de valor en el Proceso de Gestión Comercial. Las distribuciones en las actividades para el análisis del valor, se muestran a continuación.

➤ **Legalización de viajes para los vendedores.** De acuerdo a los resultados obtenidos por al análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 37%. En la figura 15 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 15. Distribución de actividades sin valor agregado en la legalización de viajes para los vendedores.

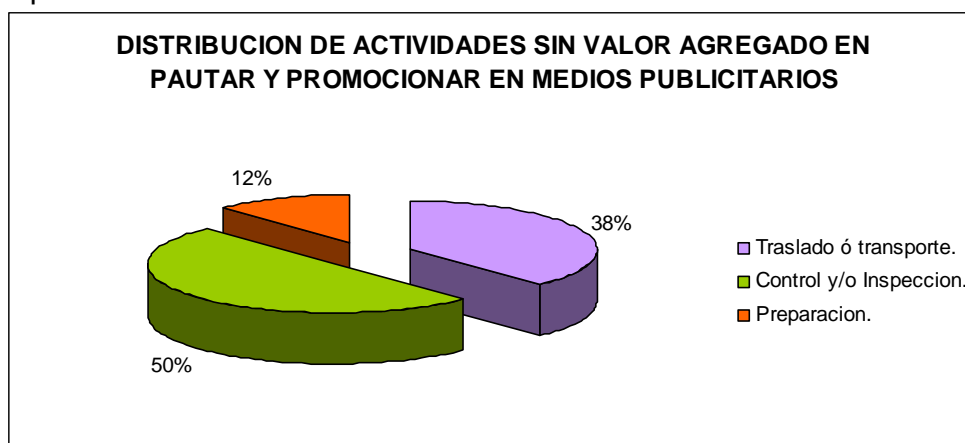


En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción de preparación, seguido de los controles y/o inspecciones y un bajo porcentaje de traslados que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

La preparación que se generó se presenta en su mayoría como consecuencia de la preparación de los viajes de comercialización de los vendedores. Los controles y/o inspecciones se realizan para verificar los datos registrados en la programación de los viajes. El traslado generado es consecuencia del recorrido que se debe efectuar en la empresa para realizar el trámite de pago. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso e influyendo en la eficiencia del mismo.

➤ **Pautar y promocionar en medios publicitarios.** De acuerdo a los resultados obtenidos por al análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 14%. En la figura 16 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 16. Distribución de actividades sin valor agregado en la contratación de medios publicitarios.

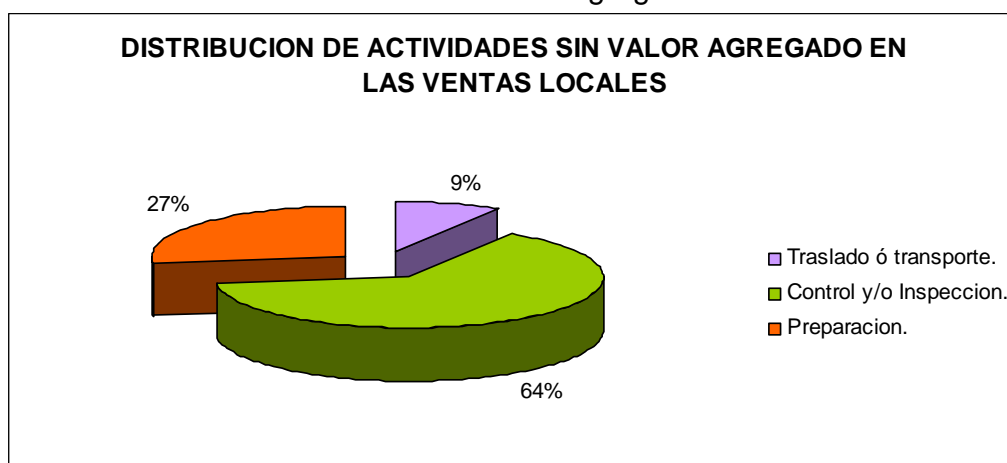


En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción de controles y/o inspecciones, seguido de los traslados y un bajo porcentaje en la preparación, estos influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

Los controles y/o inspecciones se realizan para verificar los datos registrados en las cotizaciones y asegurar una correcta decisión con quien contratar. El traslado generado se presenta como consecuencia del recorrido que se debe realizar para que se genere la aprobación del contrato y su trámite de pago. La preparación que se genero fue producto de la planeación de la promoción publicitaria a pautar. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso e influyendo en la eficiencia del mismo.

➤ **Ventas locales.** De acuerdo a los resultados obtenidos por al análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 19%. En la figura 17 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 17. Distribución de actividades sin valor agregado en las ventas locales.

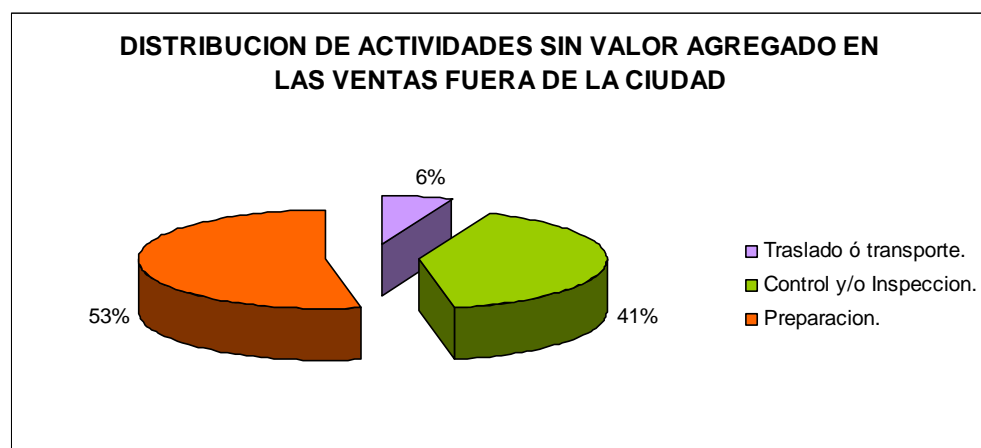


En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción de controles y/o inspecciones, seguido de la preparación y un bajo porcentaje en los traslados, estos influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

Los controles y/o inspecciones se realizan para verificar la orden de pedidos realizadas por los vendedores e inspeccionar el producto terminado confrontando con orden de pedido. La preparación que se genero fue producto de la planeación de las órdenes de producción para la entrega de pedidos. El traslado generado se presenta como consecuencia del recorrido que se debe realizar en buscar el producto terminado en el taller y llevarlo hasta la oficina. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso e influyendo en la eficiencia del mismo.

➤ **Ventas fuera de la ciudad.** De acuerdo a los resultados obtenidos por al análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 22%. En la figura 18 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 18. Distribución de actividades sin valor agregado en las ventas fuera de la ciudad.

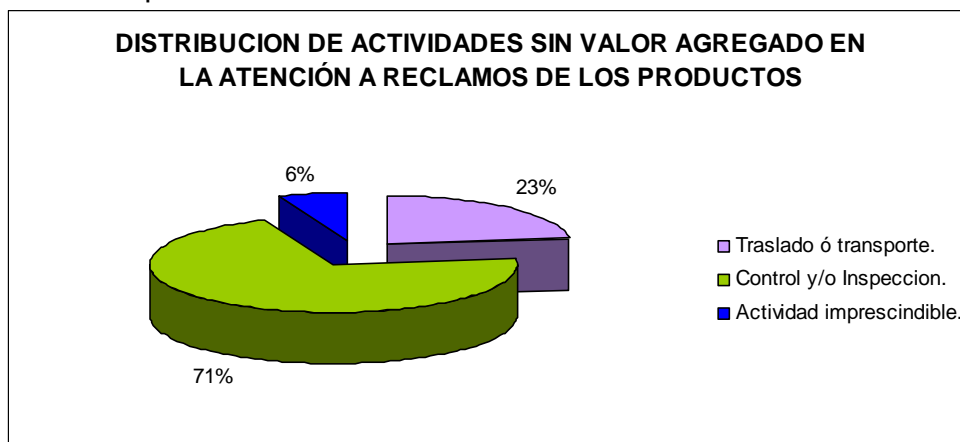


En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción en la preparación, seguido de los controles y/o inspecciones y un bajo porcentaje en los traslados, estos influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

La preparación que se generó fue producto de la programación de los viajes de comercialización de los vendedores y la planeación de las órdenes de producción para la entrega de pedidos. Los controles y/o inspecciones se realizan para verificar la orden de pedidos realizadas por los vendedores e inspeccionar el producto terminado confrontando con orden de pedido. El traslado generado se presenta como consecuencia del recorrido que se debe realizar en buscar el producto terminado en el taller y llevarlo hasta la oficina. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso e influyendo en la eficiencia del mismo.

➤ **Atención a reclamos de los productos.** De acuerdo a los resultados obtenidos por el análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 31%. En la figura 19 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 19. Distribución de actividades sin valor agregado en la atención a reclamos de los productos.



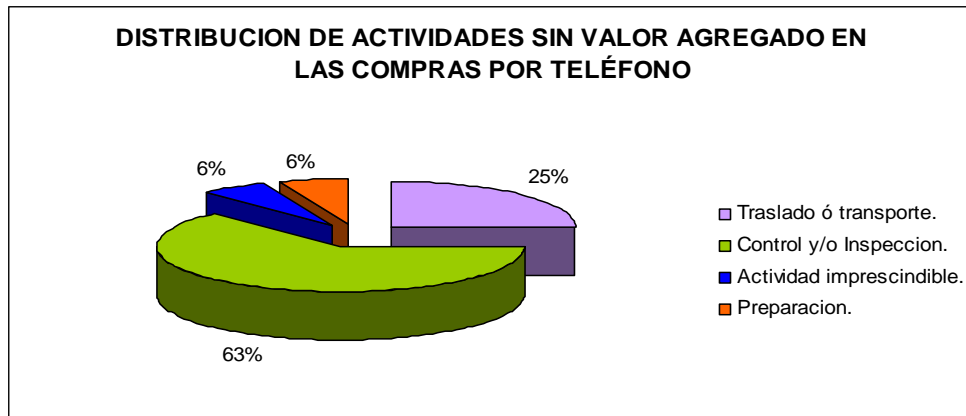
En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción en los controles y/o inspecciones, seguido de los traslados y un bajo porcentaje de actividades imprescindibles que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

Los controles y/o las inspecciones son realizados para revisar y analizar el tipo de reclamo presentado por el cliente y asegurar una correcta solución. El traslado generado es consecuencia del recorrido que se realiza en hacer llegar el formato del reclamo hasta el taller para realizar su estudio y devolver el reporte de atención a la oficina. La actividad imprescindible se realiza en el recibimiento del reclamo. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso.

7.1.3 Análisis de valor en el Proceso de Compras. Las distribuciones en las actividades para el análisis del valor, se muestran a continuación.

➤ **Compras por teléfono.** De acuerdo a los resultados obtenidos por al análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 23%. En la figura 20 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 20. Distribución de actividades sin valor agregado en las compras por teléfono.

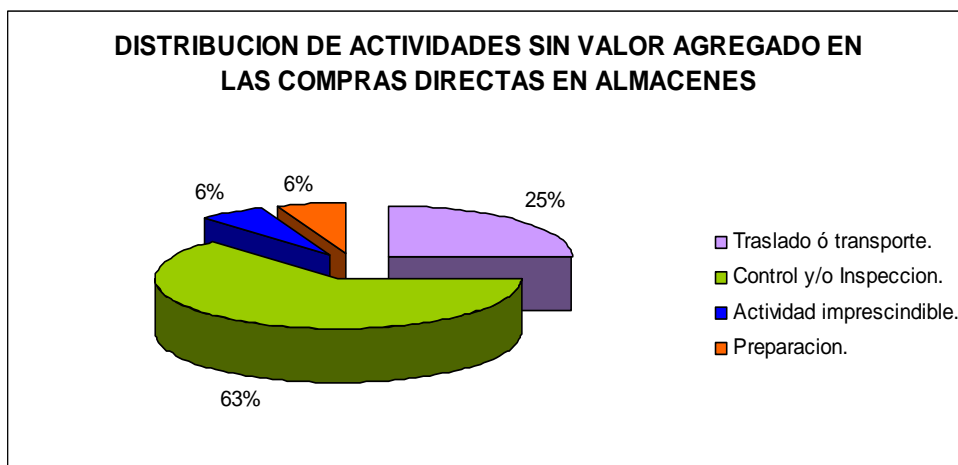


En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción de controles y/o inspecciones, seguidos de los traslados y un bajo porcentaje de preparaciones, actividades imprescindibles que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

Los controles y/o las inspecciones se deben a la revisión en bodega de la existencia de materiales e insumos y en la verificación de la orden de compra para asegurar una correcta ejecución. El traslado generado es consecuencia del recorrido que se debe efectuar para transportar la orden de compra para su aprobación y autorización de entrega del dinero. La preparación se refleja en el trámite de la entrega del dinero. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso e influyendo en la eficiencia del mismo.

➤ **Compras directas en almacenes.** De acuerdo a los resultados obtenidos por al análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 20%. En la figura 21 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 21. Distribución de actividades sin valor agregado en las compras directas en almacenes.

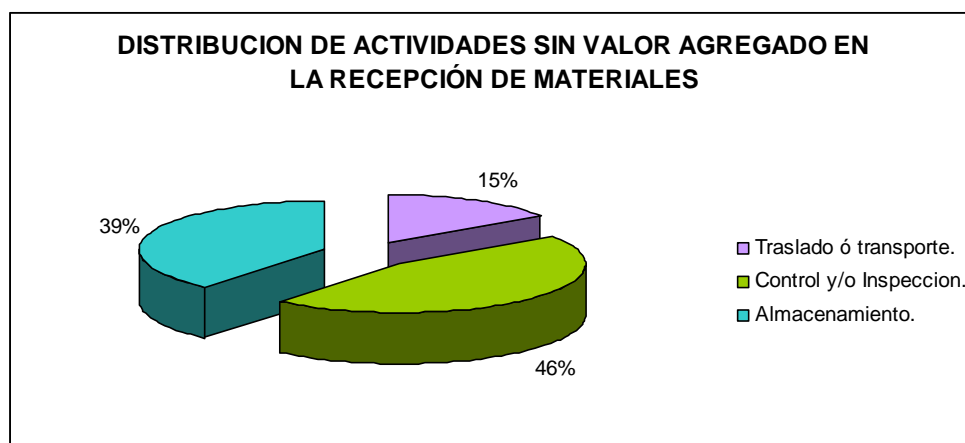


En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción de controles y/o inspecciones, seguidos de los traslados y un bajo porcentaje de preparaciones, actividades imprescindibles que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

Los controles y/o las inspecciones se deben a la revisión en bodega de la existencia de materiales e insumos y en la verificación de la orden de compra asegurar una correcta ejecución. El traslado generado es consecuencia del recorrido que se debe efectuar para transportar la orden de compra para su aprobación y autorización de entrega del dinero. La preparación se refleja en el trámite de la entrega del dinero. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso e influyendo en la eficiencia del mismo.

➤ **Recepción de materiales.** De acuerdo a los resultados obtenidos por el análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 39%. En la figura 22 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 22. Distribución de actividades sin valor agregado en la recepción de materiales.



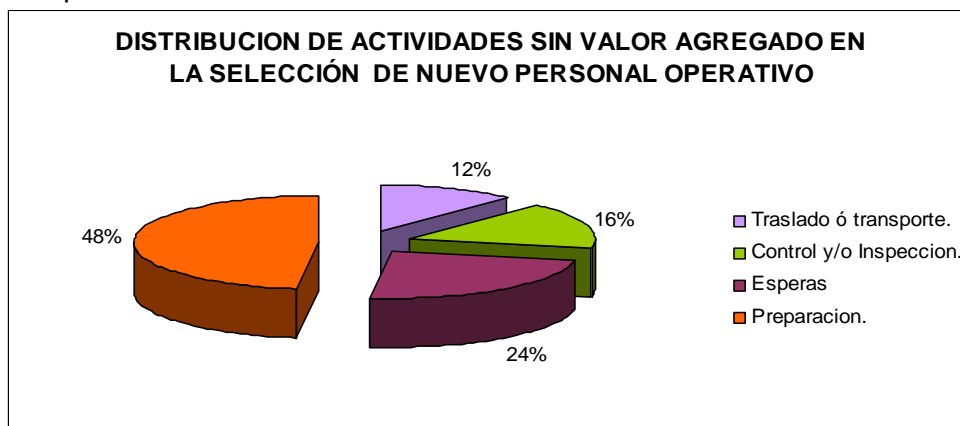
En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción los controles y/o inspecciones, seguido del almacenamiento y un bajo porcentaje de traslados que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

Las inspecciones son realizadas para revisar la mercancía confrontando el formato de requerimiento de compra y la factura. El almacenamiento se genera cuando se guarda la mercancía en la bodega. El traslado generado es consecuencia del recorrido que se realiza para llevar la mercancía al taller de calzado. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor al proceso.

7.1.4 Análisis de valor en el Proceso de Gestión del Talento Humano. Las distribuciones en las actividades para el análisis del valor, se muestran a continuación.

➤ **Selección de nuevo personal operativo.** De acuerdo a los resultados obtenidos por al análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 40%. En la figura 23 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 23. Distribución de actividades sin valor agregado en la selección de nuevo personal operativo.

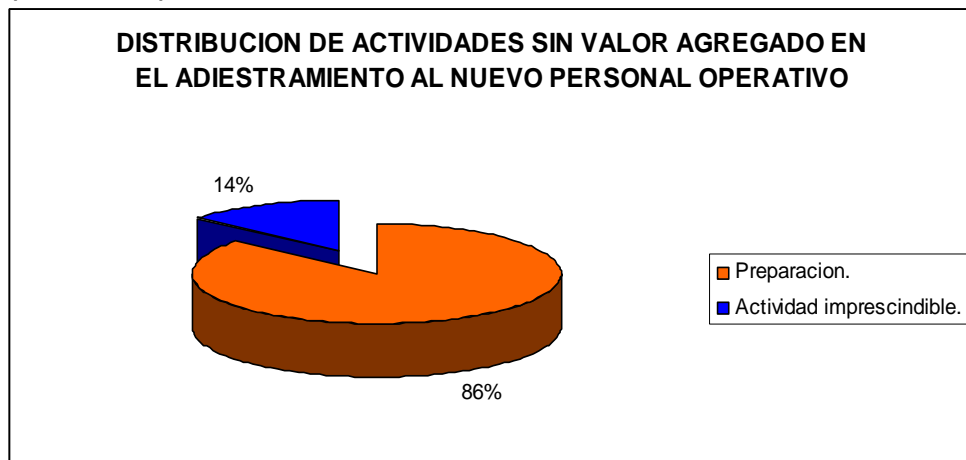


En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción de preparación, seguido de las esperas, los controles y/o inspecciones y un bajo porcentaje de traslados que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

La preparación que se generó se presenta en su mayoría como consecuencia de la reunión se realiza con el personal preseleccionado para informar las reglas y condiciones del taller. La espera se genera en la solicitud del permiso del traslado de los internos al taller de calzado. El control se realiza al organizar las listas de los aspirantes e inspeccionar las fases de seguridad en que se encuentran. El traslado generado es consecuencia del recorrido que se debe efectuar para llevar el informe ó solicitud del personal al gerente. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso e influyendo en la eficiencia del mismo.

➤ **Adiestramiento al nuevo personal operativo.** De acuerdo a los resultados obtenidos por al análisis de valor, se observa que hay un total del número de actividades con valor agregado y un porcentaje de actividades que no agregan valor del 5%. En la figura 24 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 24. Distribución de actividades sin valor agregado en el adiestramiento al nuevo personal operativo.



En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción en la preparación y un bajo porcentaje en actividades imprescindibles que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

La preparación que se generó fue en el recibimiento del nuevo personal en el taller, mostrar las instalaciones y presentar a los operarios. La actividad imprescindible se evidencia en la definición de las vacantes a ocupar por el nuevo personal. Estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso e influyendo en la eficiencia del mismo.

➤ **Evaluación de desempeño al personal operativo.** De acuerdo a los resultados obtenidos por el análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 31%. En la figura 25 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 25. Distribución de actividades sin valor agregado en la evaluación de desempeño al personal operativo.



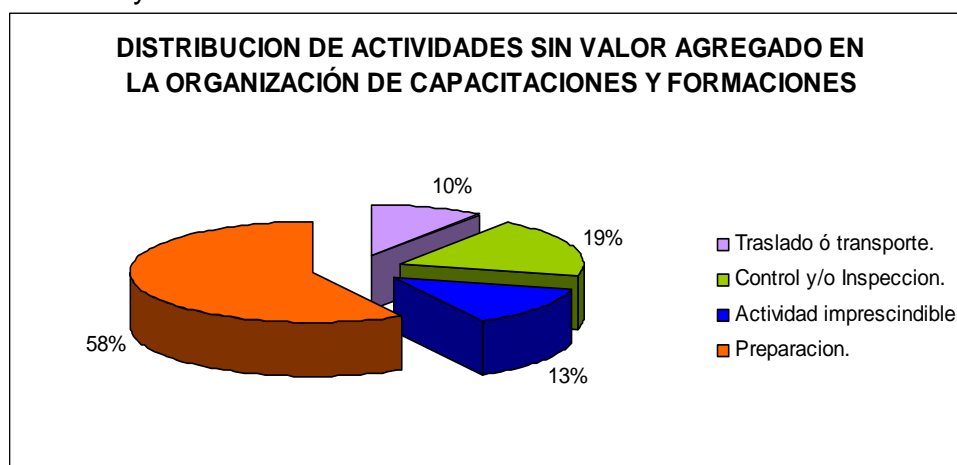
En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción de controles y/o inspecciones y unos bajos

porcentaje de preparaciones, actividades imprescindibles y almacenamiento que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

Los controles y/o las inspecciones se deben a la revisión y análisis de cada evaluación realizada por poder decir plan de acción. La preparación se refleja en la programación de la fecha y horas en que se realizaran las evaluaciones. La actividad imprescindible se ejecuta cuando se da a conocer la programación de las evaluaciones. El almacenamiento se da cuando se archivan las evoluciones en las carpetas de la empresa. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso e influyendo en la eficiencia del mismo.

➤ **Organización de capacitaciones y formaciones.** De acuerdo a los resultados obtenidos por al análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 24%. En la figura 26 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 26. Distribución de actividades sin valor agregado en la organización de capacitaciones y formaciones.



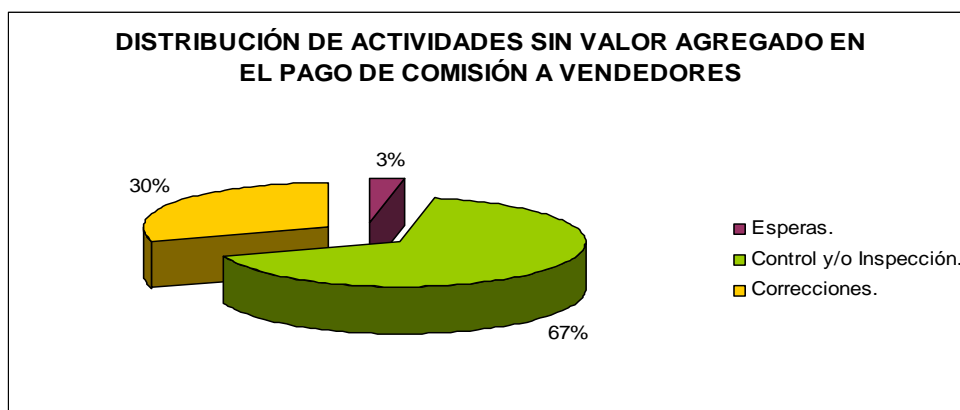
En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción de preparación, seguido de los controles y/o inspecciones y un bajo porcentaje en actividades prescindibles y traslados que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

La preparación se genera en su mayoría como consecuencia de la programación de las capacitaciones. El control se realiza para confirmar la participación de los capacitados en el programa. La actividad imprescindible se da en la reunión de invitación al personal al programa de capacitaciones. El traslado generado es consecuencia del recorrido que se realiza para entregar informes al gerente. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso.

7.1.5 Análisis de valor en el Proceso de Gestión Contable. Las distribuciones en las actividades para el análisis del valor, se muestran a continuación.

➤ **Pago de comisión a vendedores.** De acuerdo a los resultados obtenidos por el análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 30%. En la figura 27 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 27. Distribución de actividades sin valor agregado en el pago de comisión a vendedores.

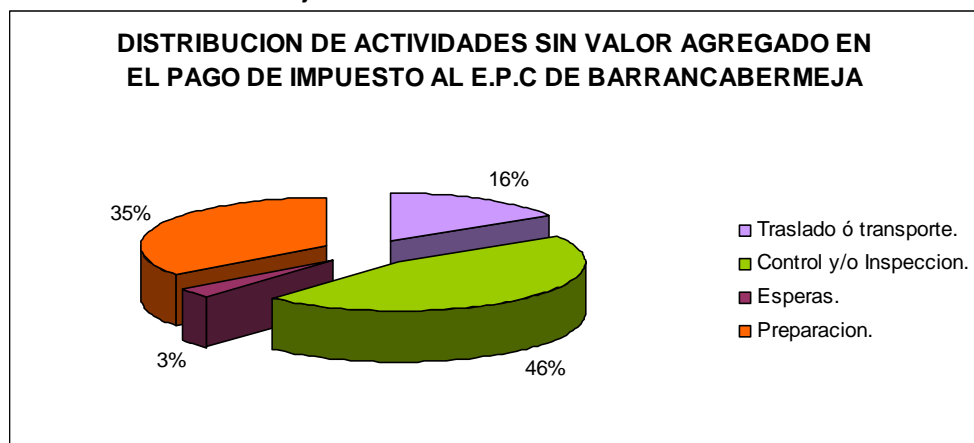


En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción en los controles y/o inspecciones, seguida de correcciones y un bajo porcentaje de esperas que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

Los controles y/o las inspecciones se deben a la revisión del formato de pago de comisiones a vendedores y la verificación del tipo de venta para efectuar el pago. La corrección se origina en por el mal diligenciamiento del formato de pago de comisiones a vendedores. La espera es producto de firmar del comprobante de pago. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso e influyendo en la eficiencia del mismo.

➤ **Pago de impuesto al E.P.C de Barrancabermeja.** De acuerdo a los resultados obtenidos por al análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 35%. En la figura 28 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 28. Distribución de actividades sin valor agregado en el pago de impuesto al E.P.C de Barrancabermeja.

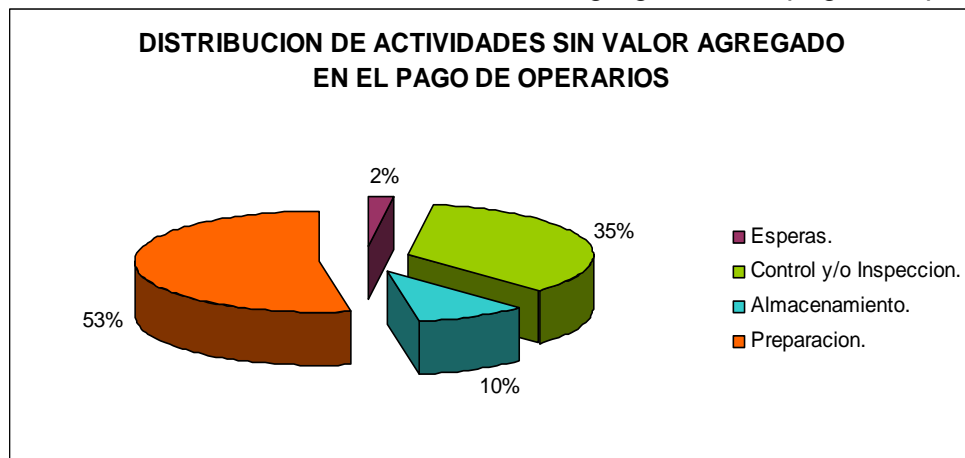


En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción de controles y/o inspecciones, seguido de las preparaciones, traslados y un bajo porcentaje de esperas que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

Los controles y/o inspecciones se realizan al informe del total de la producción del mes para sacar el valor a pagar de impuesto al E.P.C de Barrancabermeja. La preparación se genera para diligenciar el formato de pago de impuesto y autorizar el pago respectivo. El traslado generado es consecuencia del recorrido que se realiza hasta el E.P.C para realizar el pago de impuesto por el costo de la producción. La espera es producto de firmar del comprobante de pago. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso e influyendo en la eficiencia del mismo.

➤ **Pago a operarios.** De acuerdo a los resultados obtenidos por al análisis de valor, se observa que hay un mayor número de actividades con valor agregado y un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor del 25%. En la figura 29 se muestra el análisis de las actividades sin valor agregado.

Figura 29. Distribución de actividades sin valor agregado en el pago de operarios.



En la distribución de actividades sin valor agregado podemos notar que se presenta una alta proporción de preparación, seguido de los controles y/o inspecciones, almacenamiento y un bajo porcentaje de esperas que influyen de manera no favorable en el proceso y disminuyen el valor que se entrega a través de este.

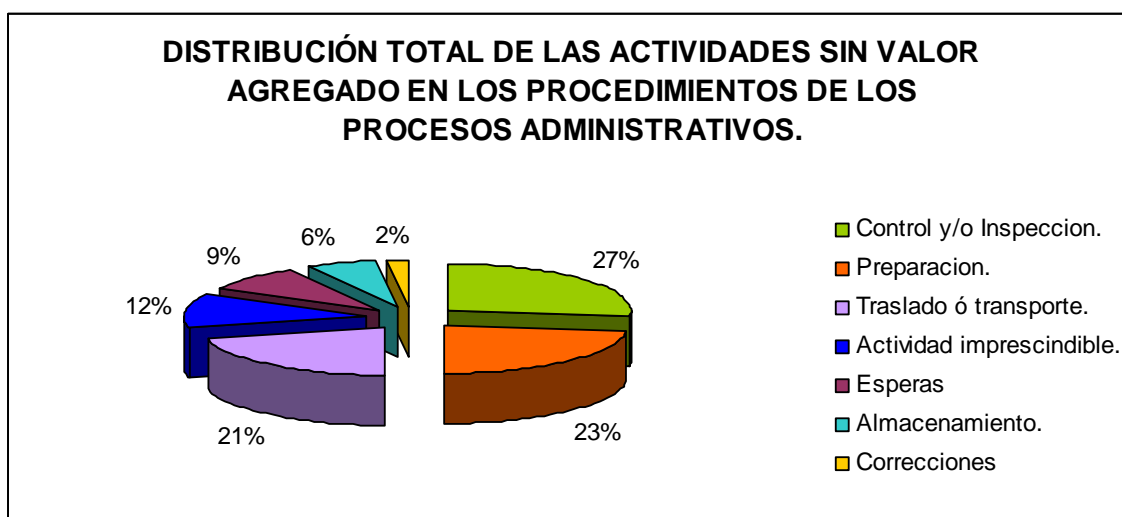
La preparación se genera en su mayoría como consecuencia de la recolección de los desprendibles de las órdenes de producción que cada operario guarda como soporte de labor realizada, al autorizar el pago de los operarios y sacar copias de las consignaciones como soportes. El control se realiza para verificar las actividades realizadas por cada operario registrado en los desprendibles. El almacenamiento se presenta en el archivar los comprobantes de pago firmados por los operarios. La espera es producto de firmar del comprobante de pago. Todas estas actividades ayudan a disminuir el valor del proceso e influyendo en la eficiencia del mismo.

Finalmente a partir del análisis realizado se concluye que los tipos de actividades mas comunes que no agregan valor a los procesos administrativos de la empresa son: Controles y/o Inspecciones, Preparación y Traslado ó Transporte, como lo muestra la figura 30. Las demás actividades como las Actividades Imprescindible, Esperas, Almacenamiento y Correcciones se presentan en menor proporción pero no dejan de ser actividades que disminuyen el rendimiento de los procesos.

A través del estudio realizado se puede mencionar que los procedimientos con menor rendimiento en la generación de valor de sus procesos y a los cuales se le deben centrar mayor vigilancia, debido que su porcentaje de valor agregado es menor al 70% son: Preparar la participación en ferias, eventos y ruedas de negocio, Tramite del permiso para el ingreso personas externas al taller de

calzado del E.P.C de Barrancabermeja, Tramite del permiso para el ingreso de materiales e insumos al taller de calzado del E.P.C de Barrancabermeja, Expedición certificados, Legalización de viajes para los vendedores, Atención a reclamos de los productos, Recepción de materiales, Selección de nuevo personal operativo, Evaluación de desempeño al personal operativo y el Pago de impuesto al E.P.C de Barrancabermeja.

Figura 30. Distribución Total de las Actividades Sin Valor Agregado en los Procedimientos de los Procesos Administrativos.



7.2 ESTUDIO DE METODOS Y TIEMPOS

El estudio del trabajo comprende dos tipos de análisis: uno enfocado al método empleado para ejecutar el trabajo y el otro enfocado al tiempo dedicado en la ejecución de dichas tareas.

Los objetivos de realizar un estudio de Métodos y Tiempos son:

- Mejorar los procesos, procedimientos y la disposición de la fábrica, taller y lugar de trabajo y el diseño del equipo y las instalaciones.

- Economizar el esfuerzo para reducir la fatiga innecesaria.
- Ahorrar el uso de materiales, máquinas y mano de obra.
- Generar mejores condiciones de trabajo.
- Incrementar la eficiencia del trabajo.
- Proporcionar estándares de tiempo que servirán de información a otros sistemas de la empresa.
- Estimar la capacidad de producción.
- Realizar una adecuada asignación del trabajo a los operarios.

Teniendo presente estos objetivos a continuación se presenta el estudio de métodos y tiempos realizado en La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la Cooperativa COOMULAR, con el fin de poder determinar los tiempos de fabricación de sus productos.

Con base en el portafolio de productos descrito en el numeral 4.1.5 se escogieron dos de las referencias más representativas de cada línea de producto, debido a su frecuencia de pedido y aquellas que presentan partes muy comunes a varias referencias, lo que justifica realizar el proceso de toma y medición de tiempos. De acuerdo con estas características se escogieron las referencias 921 de la línea sandalia y la referencia 1037 de la línea bailarina.

7.2.1 Implementación de las cinco eses (5S`s). La estrategia de las 5S's debe ser un paso fundamental dentro de un programa de mejoramiento de procesos productivos de una organización, con el fin de sensibilizar al personal de la empresa y minimizar la resistencia al cambio, además, una fábrica limpia, ordenada y segura nos permite orientar la empresa hacia las siguientes metas:

- 🚧 Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de desperdicios producidos por el desorden, falta de aseo, contaminación, etc.

- ✚ Buscar la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costos con la intervención del personal en el cuidado en el sitio de trabajo.
- ✚ Facilitar, crear las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la persona quien opera la maquinaria.
- ✚ Mejorar la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de los estándares al tener el personal la posibilidad de participar en la elaboración de procedimientos de limpieza, lubricación y apriete.
- ✚ Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso productivo.
- ✚ Conservar el sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de las 5S.
- ✚ Reducir las causas potenciales de accidentes, aumentar la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la empresa.

La estrategia de las 5S's requiere un compromiso de la dirección para promover sus actividades, por ejemplo, por parte del Gerente y apoyo permanente del Jefe de producción en los sitios de trabajo. El apoyo de la dirección con su mirada atenta permanentemente en los procesos operativos, el estímulo y el reconocimiento es fundamental para perpetuar el proceso de mejora. La importancia que los Jefes le den a las acciones que deben realizar los operarios será clave para crear una cultura de orden, disciplina y progreso personal.

Sin embargo existen paradigmas habituales para que las 5S's no se desarrollen con éxito en las empresas:

PARADIGMAS DE LA DIRECCIÓN

- Los trabajadores no cuidan el sitio. Para que perder tiempo.
- Hay pedidos urgentes para que perder tiempo limpiando.
- Creo que el orden es el adecuado, no tardemos tanto tiempo.

PARADIGMAS DE LOS OPERARIOS

- Me pagan por trabajar no para limpiar
- Necesitamos más espacio para guardar todo lo que tenemos
- No veo la necesidad de aplicar las 5s

➤ **Cuantificación de las 5S`s.** Para el diagnóstico de las 5S's se utilizó un cuestionario con preguntas que nos podrían dar información para cada S, en el que se asignaron valores de acuerdo a una escala de estimación comprendida entre el número 1 y 4, donde 4 indica que el aspecto se presenta siempre y 1 que el aspecto no se presenta, se encuentra una breve definición de cada S y el nombre del área que se esta analizando.

En cuanto a los operarios, las encuestas que se aplicaron no muestran el nombre del encuestado, con el fin de obtener resultados lo más imparciales posible. La encuesta fue realizada directamente por El Autor de proyecto de grado, para despejar las dudas que surgieran por parte de los operarios y evitar que no contestaran a cabalidad las preguntas.

Teniendo en cuenta el nivel educativo de los operarios, las preguntas de la encuesta se hicieron de una manera clara y utilizando un lenguaje común.

La encuesta se realizó en el horario de descanso que tienen los operarios después del almuerzo, esto se debe a que el funcionamiento de la del taller se ve afectado en la medida en que más trabajadores interrumpen el proceso. En el Anexo F se puede apreciar el formato que se utilizó y los resultados que se obtuvieron en el diagnóstico de las 5S's.

En la tabla 15 se realiza un resumen general de los resultados obtenidos por la encuesta en todas las áreas del proceso productivo.

Tabla 15. Resumen parcial de la encuesta para la implementación de las 5's en las áreas del proceso de producción.

5`S	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO
SEIRI	2.20	55%
SEITON	3.57	89.25%
SEISO	2.88	72%
SEIKETSU	3.26	81.5%
SHITSUKE	3.08	77%

Luego de revisar el resumen de cumplimiento de las 5S`s y a partir de los resultados que se obtuvieron, se realizó el siguiente diagnóstico:

❖ **SEIRI (Clasificar).** En base a los datos recolectados, es posible observar que la primera S se cumple dentro del taller en menor proporción que el resto y se pueden identificar las falencias existentes dentro de ella que imposibilitan su total cumplimiento como son:

- En la bodega de almacenamiento de materia prima (cuero), se encuentra un exceso de inventario debido a que la empresa requiere siempre una existencia de cuero, el cual en algunas ocasiones se puede convertir en un problema ya que si este no llega a ser utilizado en su totalidad se deteriora con el tiempo, además de que esta expuesto al polvo y la suciedad, lo cual puede afectar también su textura.

- Dentro de la bodega de almacenamiento no existe señalización alguna para reconocer la materia prima que ya ha sido utilizada de la que no lo ha sido, lo cual es un gran problema debido a que el cuero no es totalmente terminado y en caso de necesitarlo para una gran producción podría ser un impedimento.
 - La distribución de la planta no es la más adecuada, ya que en los pasillos y zonas de trabajo se encuentran obstruidos por algunas máquinas de uso poco frecuente y la distancia entre los puestos de trabajo no es la más apropiada, lo cual imposibilita la comodidad y el orden en cada puesto por parte del operario; pero debemos aclarar que el local donde se encuentra ubicado el taller de la Unidad de Negocio, no fue diseñado para la ubicación de los puestos de trabajo, sino que se acomodó debido a los espacios que se tenían.
 - Debido al espacio del lugar de trabajo de cada operario, ellos solo tienen a la mano las herramientas que utilizan con mayor frecuencia.
- ❖ **SEITON (Ordenar).** Realmente el seiton (ordenar) al interior del taller de la Unidad se cumple en alto porcentaje, las falencias en esta parte se deben en su mayoría a la existencia de objetos colocados en el lugar incorrecto, tales como envases, botellas y platos, que al ser utilizados no son retornados nuevamente a su sitio.
- Dentro de cada puesto de trabajo se encuentran platos y vasos, debido a que durante su descanso come dentro del lugar de trabajo y no lleva las cosas utilizadas a su lugar correspondiente, ocasionando desorden, imposibilitando el trabajo de los operarios y pudiendo ocasionar un accidente de trabajo.
 - Existe desorganización en el almacenamiento del producto terminado, lo cual genera un gran desorden dentro de la empresa, ya que el producto terminado

es colocado en cualquier lugar imposibilitando el paso y generando un mal aspecto a la empresa.

❖ **SEISO (Limpieza).** Mediante el diagnóstico se pudo observar que hay un grave problema de polvo y suciedad debido en gran parte al proceso de corte, ensuelado y pulido.

- Debido al proceso mismo de fabricación de zapatos las paredes y pisos de la empresa se encuentran manchados.
- Cada uno de los operarios se encargan de mantener las máquinas libres de polvo, grasa o pegante, ya que al final de la jornada su tarea es limpiarlas, aunque por referencia de los mismos trabajadores en la sección de pulido no se hace con mucha frecuencia; dentro de la planta se tiene establecido un horario de trabajo con el fin de dejar el lugar aseado y en excelente condiciones para comenzar la jornada al día siguiente.
- El producto en proceso a pesar de ser responsabilidad de cada operario, no es limpiado por este antes de pasarlo a la siguiente sección, sobretodo en las áreas de armado y montada que es donde mayor cantidad de pegante utilizan.

❖ **SEIKETSU (Bienestar).** Es la metodología que permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S". No existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada.

- La dotación de trabajo por parte de las directivas es escasa, no tienen delantales para realizar sus labores.
- Dentro de la empresa la iluminación es buena, no obstante el calor dentro de la

planta es para algunos operarios fastidioso y hace el trabajo más pesado.

- No existe realmente señalización de seguridad alguna dentro del área de trabajo.

❖ **SHITSUKE (Disciplina).** Podremos obtener los beneficios alcanzados con la primera “S” por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos, lo cual implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la empresa.

- Todos los operarios de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado cumplen con los horarios establecidos de entrada y salida, pero la mayoría cumplen los horarios de descanso en los puestos de trabajo, lo cual es la principal causa de que se encuentren vasos, platos y demás cosas diferentes a las necesarias para realizar la labor.

➤ **Propuestas de mejora para la implantación de las 5s's.**

❖ **Clasificar (Seiri)**

- Reubicar las máquinas de uso poco frecuente que se encuentran imposibilitando la comodidad y el orden en cada puesto de trabajo.
- Diseñar una lista de elementos innecesario y enseñarla al operario. Esta lista permite registrar el elemento innecesario, su ubicación, cantidad encontrada, posible causa y acción sugerida para su eliminación. Esta lista es diligenciada por el encargado, con el fin de establecer cuáles son los principales elementos no necesarios para su labor y así disminuirla presencia de ellos en los puestos de trabajo.

❖ **Ordenar (*seiton*)**

- Realizar una marcación de la ubicación que se ha decidido para cada elemento y enseñarlos a sus empleados, para esto se pueden emplear indicadores de ubicación como letreros, con el fin de que sea más fácil encontrarlos y devolverlos a su sitio.
- En la bodega de materia prima es necesario distinguir la que ha sido utilizada y de la que no lo ha sido, para de esta forma evitar el despilfarro de material.

❖ **Limpiar (*Seiso*)**

- Ubicar los elementos de limpieza en lugares fáciles de encontrar y devolver. El personal debe conocer el empleo y uso que se debe dar a estos elementos desde el punto de vista de seguridad y conservación de éstos, además luego de terminar el aseo deberán devolver los implementos a su lugar correspondiente.
- Colocar cestos de basura pequeños en cada puesto de trabajo, de modo que el operario pueda depositar los sobrantes de materias primas e insumos dentro de ellos, con el fin de crear un espíritu de limpieza y mantenerlo dentro de la empresa.

❖ **Bienestar (*seiketsu*)**

- Con el fin de lograr un ambiente de trabajo más agradable, recomendamos que se dote al personal con una prenda de vestir de diferente color para cada área, de manera que sea más fácil distinguir el personal perteneciente a cada sección.

7.2.2 Análisis de despilfarro. Despilfarro se refiere a todo aquello que agrega costo pero no valor al producto, es decir, aquellas cosas que son adicionales e improductivas y no requeridas por el cliente. No obstante, algunas de las actividades ejecutadas en la empresa que no agregan valor son absolutamente necesarias por las mismas características del proceso productivo, por lo que el fin de reducir el despilfarro en la empresa es minimizar el impacto de aquellas cosas que no agregan valor.

La empresa debe ofrecer productos a sus clientes empleando el mínimo de recursos, adelantando acciones que agreguen un valor, es decir, que sean realmente importante para el cliente; las acciones que no agregan valor, como son: Inspecciones, transportes innecesarios, demoras, una mala distribución de planta y almacenamiento deben eliminarse, reducirse o simplificarse.

La metodología que se empleó para descubrir el despilfarro, fue el flujo pieza a pieza, que consiste en simular una corrida de producción, bajo el supuesto de que solo se produce un artículo, sin embargo, se hizo la simulación para un lote de 9 pares de la línea bailarina.

Adicionalmente se cronometró el tiempo requerido para manufacturar la orden de producción y se observó el método de trabajo empleado en cada sección y otros sucesos que pudieran generar despilfarros.

➤ **Despilfarro existente en el proceso.**

Relacionado con personas

Los procesos de armado y montado del zapato son las que mayor cantidad de tiempo desperdician durante el proceso de elaboración del calzado, debido a la

falta de hormas en las diferentes referencias y de las herramientas necesarias en el desarrollo de las actividades, los operarios se ven en la obligación de trasladarse constantemente para traer y llevar los implementos necesarios para su labor.

De igual manera en ocasiones las herramientas tomadas de algún puesto de trabajo no son devueltas a este, generando así que el operario pierda tiempo buscando en su sitio de trabajo.

Todos los operarios se deben trasportar al almacén a buscar la materia prima al comenzar sus actividades y las herramientas para ejecutar sus labores.

Relacionado con máquinas

Este tipo de despilfarro no es muy frecuente en el taller debido a que el proceso es en su mayor parte manual, además cabe destacar que las máquinas que intervienen en el proceso tienen la capacidad necesaria y suficiente para la producción, de manera que el tiempo del ciclo de producción es relativamente normal.

Cabe señalar que en el proceso de guarnición existen máquinas que no se encuentran en excelente estado, debido al uso proporcionado y la falta de mantenimiento, como es el caso de la máquina de coser de poste, la cual interrumpe el proceso productivo al salirse la banda de su eje de rotación y la máquina desbastadora que no realiza el muy bien el desbaste requerido en el material, teniendo que realizarse a mano.

Relacionado con materiales

En las operaciones de corte y de troquelado se están produciendo despilfarros de materias primas ya que los operarios no tienen una forma estandarizada de

realizar sus operaciones y no están realizando de forma correcta estas operaciones causando perdidas de material.

Relacionado con la dirección

No hay despilfarro de la gerencia en cuanto a reuniones innecesarias, pues para tomar decisiones ellos lo hacen en cualquier instante, y para llamarles la atención a los operarios se hace en la fábrica delante de todos.

Relacionado con métodos

Existen partes del proceso que se pueden realizar de manera diferente, economizando así tiempo, en ocasiones se realizan desbastes con la cuchilla el cual conlleva más tiempo que el desbaste con la máquina.

En el proceso de armado se presentan transportes innecesarios cuando se pasa de armado a costura y de nuevo al mismo puesto de armado para realizar recortes de hilos sobrantes.

No existe inventario de productos terminado porque en la empresa se trabaja sobre pedido.

Existe materia prima que debido a su alta rotación dentro del proceso productivo se decide comprar en grandes cantidades lo que ocasiona inventario de materia prima.

Relacionado con calidad

Este tipo de despilfarros aparece cuando el zapato necesita de un reproceso y por lo tanto debe ser enviado a un nuevo montaje o armado.

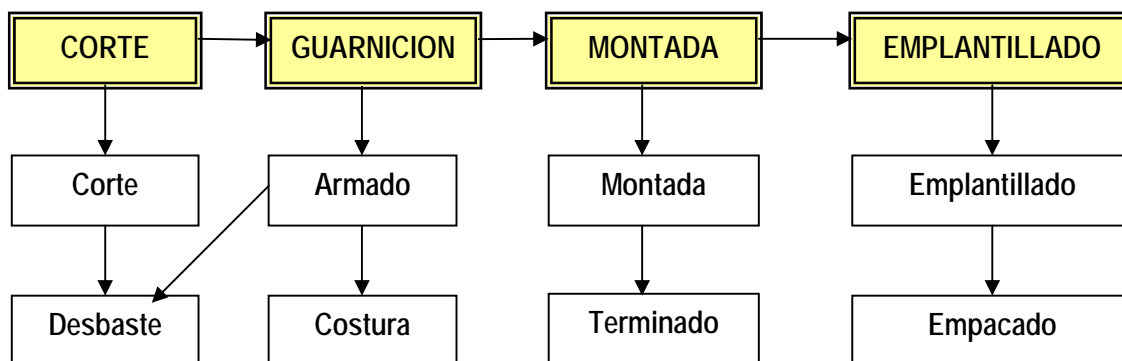
➤ **Propuestas de mejora para despilfarro.**

- ✚ Incrementar las hormas en las distintas referencias que se necesitan, ya que debido a la falta de ellas la producción se pone lenta, pues el operario no puede terminar el lote completo de producción y debe desplazarse para encontrar una horma adecuada.
- ✚ Hacer una planeación de las compras basado en los requerimientos del sistema productivo, evitando los inventarios por exceso de materia prima y despilfarros en tiempos perdidos por falta de materia prima.
- ✚ Crear un programa de mantenimiento preventivo a las máquinas utilizadas en el proceso de producción, a fin de evitar daños y paros en la producción.
- ✚ Realizar un estudio de tiempos para lograr una estandarización de las operaciones y poder programar la producción.
- ✚ Realizar una redistribución de la planta para eliminar despilfarros de transportes.

7.2.3 Estudio de tiempos

➤ **Descripción general del proceso de producción.** Dentro del proceso productivo de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado se reconocen principalmente 4 grandes subprocesos, que son: corte, guarnición, montado y emplantillado, la cual se definieron en el capítulo 4 del presente proyecto. En la figura 31, se diseñó un esquema general en el cual se presentan cada uno de los procesos necesarios para la producción de zapatos, el cual se complementa con el diagrama operaciones donde la función principal es mostrarnos gráficamente la secuencia de actividades necesarias para la fabricación de un producto.

Figura 31. Diagrama general de proceso operativo.



➤ **Diagrama de operaciones.** En La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la Cooperativa COOMULAR, se diseñaron los diagramas de operaciones para las dos líneas de zapatos, con una secuencia de todos los pasos ordenados que se deben tener en cuenta para poder llevar a cabo todo el proceso de producción. Este es un método que permite evaluar los procesos específicos, seguidos por las materias primas, las partes y los subensambles a medida que se mueven a lo largo de la planta.

En el Anexo G se pueden apreciar los diagramas de operaciones realizados para La Unidad. El diagrama de operaciones para la referencia 921 de la línea de sandalias, está conformada por 74 operaciones con 3 inspecciones y un tiempo total de producción de 4340,45 segundos. El diagrama de operaciones para la referencia 1037 de la línea de sandalias, está conformada por 50 operaciones con 3 inspecciones y un tiempo total de producción de 3039,19 segundos.

Este tipo de diagrama muestra gráficamente la sucesión de actividades necesarias para la fabricación del calzado.

Clasificación de colores para cada proceso de la empresa

Cada proceso es identificado con un color característico para facilitar el entendimiento del diagrama.

-  Proceso de Corte
-  Proceso de Armado
-  Proceso de Costura
-  Proceso de Montado
-  Proceso de Terminado
-  Proceso de Emplantillado

➤ **Diagrama de recorrido.** El diagrama de recorrido actual del proceso productivo de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la Cooperativa COOMULAR se puede observar en el Anexo H, en este diagrama se puede observar la ubicación de los puestos de trabajo, las maquinarias y los recorridos que se ejecutan en el proceso de producción.

➤ **Determinación de tiempos por cronometro.** Inicialmente se celebró una reunión con el grupo de asesores del proyecto Escuela Gestores de Paz, con quienes se determinaron los parámetros y la metodología a seguir.

El estudio de tiempos se hizo con un estudio por cronometro y para ello se creó el formato para toma de tiempos que se muestra en la tabla 16, con el fin de hacer fácil la toma de datos.

Tabla 16. Formato para toma de tiempos.

ESTUDIO DE TIEMPOS EN LA U.E.N. DE CALZADO			
Nombre del Proceso:			Hora de Inicio:
Nombre del prod/pieza:			T. de Insp. Inic.:
Fecha:			T. de Insp. Fin.:
Nombre Analista:			Hora de Fin.:
CICLO	DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS	VALORACIÓN %	TIEMPO OBSERVADO
1	1		
	2		
	.		
	n		

Fuente: Elaborado por autor del proyecto.

Para calcular el tamaño de la muestra, es decir, el número de veces que se debe tomar el tiempo de una operación, se sugiere realizar una premuestra que se mueva entre 8 y 15 tomas de tiempo y calcular el tamaño de la muestra con la siguiente formula:

$$N = (S * t_{\alpha/2, n-1})^2 / e^2$$

S: Valor desviación estándar de la premuestra

t: Valor de la t-student al nivel de confianza fijado.

e: Margen de error deseado.

Este proceso permite reducir el número de repeticiones a medir y además ayuda a controlar el error presente en la toma de tiempos debido a su comportamiento estadístico.

Posteriormente, se llevo a cabo el trabajo de campo, el cual incluyó una reunión con los operarios por parte del grupo asesor del proyecto Escuela Gestores de Paz y el autor del proyecto de grado, para dar a conocer el objeto del estudio y proceder con la ejecución del mismo.

Durante el trabajo de campo se contó con el acompañamiento permanente del jefe de producción, situación que facilitó la identificación de operarios representativos, la determinación y definición de elementos en cada operación y la valoración de cada uno de ellos. El análisis detallado de la toma de tiempos en las líneas de sandalias y bailarinas se puede observar en el Anexo I.

➤ **Resultados de la toma de tiempos.** En la toma de tiempos propiamente dicha se utilizó el método de cronometraje continuo para luego llevar los datos a una hoja electrónica y proceder con los cálculos y análisis necesarios.

En el análisis detallado podemos ver que para las dos referencias en estudio el proceso de Montado representa el cuello de botella del sistema. En las tablas 17 y 18 se sintetiza los tiempos tipos por proceso, tomando como unidad de producción un (1) par de zapatos según referencia.

Tabla 17. Resumen del Tiempo Tipo por Proceso. Línea. Sandalia- 921

Empresa:	U.E.N de Calzado	Nombre de analista:	Carlos Pérez.
Línea de calzado:	Sandalia	Comprobado por:	Lida Altamiranda Nohora Quiroz
Referencia:	921	Fecha:	Julio 1- Julio 31
Unidad producción:	Un (1) par de zapatos		
FECHA	NOMBRE DEL PROCESO	TIEMPO TIPO. (Seg.)	
Julio	Proceso de Corte	325,81	
Julio	Proceso de Armado	1198,99	
Julio	Proceso de Costura	464,44	
Julio	Proceso de Montado	1405,31	
Julio	Proceso de Terminado	892,81	
Julio	Proceso de Emplantillado y Empaque	356,88	
Tiempo Tipo Total por unidad de producción.			4644,24

Tabla 18. Resumen del Tiempo Tipo por Proceso. Línea. Bailarina- 1037

Empresa:	U.E.N de Calzado	Nombre de analista:	Carlos Pérez.
Línea de calzado:	Bailarina	Comprobado por:	Lida Altamiranda
Referencia:	1037		Nohora Quiroz
Unidad producción:	Un (1) par de zapatos	Fecha:	Agosto 1- Agosto 31
FECHA	NOMBRE DEL PROCESO		TIEMPO TIPO. (Seg.)
Agosto	Proceso de Corte		170,09
Agosto	Proceso de Armado		543,63
Agosto	Proceso de Costura		361,41
Agosto	Proceso de Montado		1070,49
Agosto	Proceso de Terminado		609,44
Agosto	Proceso de Emplantillado y Empaque		486,42
Tiempo Tipo Total por unidad de producción.			3241, 48

7.2.4 Cálculo de la capacidad. Para hacer el cálculo de capacidad se tendrá el número de operarios por cada operación, el tiempo disponible diario y el tiempo calculado anteriormente en cada proceso.

El tiempo disponible diario es de ocho (8) horas, pero se realizaran los cálculos con siete (7) horas y treinta (30) minutos pues se tiene media hora de inactividad repartidas en quince (15) minutos a la mitad de la jornada para que los operarios puedan almorzar y los otros quince (15) minutos antes de finalizar la jornada laboral, utilizados para el aseo y alistamiento.

La capacidad diaria para las referencias en estudio de La U.E.N. de Calzado, se pueden observar en las tablas 19 y 20. En estas tablas se encuentra la información de los tiempos tipos (en segundos/par), además se le adicionan los tiempos de espera que se agregan por par elaborado en cada proceso; el tiempo

de espera total se asumirá en los procesos que se presentan de una manera mínima, pues la política de trabajo por lotes permite absorber esos tiempos, Los tiempos de espera fueron tomados en el trabajo de campo del estudio de tiempos por cronometro. Por último se anota la cantidad de operarios por proceso y el tiempo disponible diario en segundos para poder lograr la capacidad máxima de cada proceso productivo.

Tabla 19. Capacidad diaria de La U.E.N de Calzado en la Línea. Sandalia-Ref: 921

PROCESO	TIEMPO TIPO (seg.)	TIEMPO ESPERA (seg.)	NUMERO OPERARIOS	TIEMPO DISPONIBLE DIARIO (seg.)	CAPACIDAD DIARIA (Pares)
Corte	325,81		1	27000	82,87
Armado	1198,99	60	2	27000	42,89
Costura	464,44		1	27000	58,13
Montado	1405,31	95	2	27000	35,99
Terminado	892,81	60	2	27000	56,67
Emplantillado y Empaque	356,88	40	1	27000	68,03

Fuente: Elaborado por autor del proyecto

Tabla 20. Capacidad diaria de La U.E.N de Calzado en Línea Bailarina-Ref: 1037

PROCESO	TIEMPO TIPO (Seg.)	TIEMPO ESPERA (Seg.)	NUMERO OPERARIOS	TIEMPO DISPONIBLE DIARIO (Seg.)	CAPACIDAD DIARIA (Pares)
Corte	170,09		1	27000	158,74
Armado	543,63	120	2	27000	81,37
Costura	361,41		1	27000	74,71
Montado	1070,49	160	2	27000	43,88
Terminado	609,44	90	2	27000	77,20
Emplantillado y Empaque	486,42	50	1	27000	50,33

Fuente: Elaborado por autor del proyecto

Por teoría de restricciones se tiene que la capacidad del proceso productivo la arroja la operación que tenga más baja capacidad, por lo tanto el proceso productivo de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la Cooperativa COOMULAR, tendrá una capacidad de 36 pares de zapatos diarios para la línea de sandalia en su referencia 921 a un promedio de 20 días hábiles mensuales se podrá producir 720 pares mensuales y una capacidad de 44 pares de zapatos diarios para la línea bailarina en su referencia 1037 a un promedio de 20 días hábiles mensuales se podrá producir 880 pares mensuales.

8 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO DE LA COOPERATIVA COOMULAR

Esta fase del proyecto está enfocada en analizar cuáles son las causas fundamentales de los bajos niveles de desempeño y productividad de los procesos determinados como críticos para La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, debido a que no presentan desempeño acorde con las expectativas de la Cooperativa y por su gran impacto que generan sobre los clientes de la misma.

Este análisis se desarrolla por medio de la elaboración de los diagramas causa – efecto, llevada a cabo con el grupo de apoyo del proyecto Escuela Gestores de Paz y operarios de La Unidad, las cuales permitirán determinar las causas del inadecuado desempeño de los procesos y las formas de combatir dichas causas.

Los dos pasos necesarios para dar cumplimiento a esta fase consisten en la selección de los procesos críticos y el análisis causa-efecto.

8.1 SELECCIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

La selección de los procesos críticos es desarrollada a partir de los resultados obtenidos durante todo el estudio realizado hasta la presente fase. Por lo tanto la determinación de los procesos a ser seleccionados se basa en los resultados obtenidos en el análisis de valor, la medición de los procesos y al juicio propio del grupo de apoyo del proyecto Escuela Gestores de Paz y operarios de La Unidad.

8.1.1 Selección con base en el análisis de valor. De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de valor del capítulo anterior, para cada proceso se seleccionaron los procedimientos cuyo porcentaje de valor agregado es menor al 70%. Este porcentaje se fijó para establecer los procesos con mayores posibilidades de mejora.

- **Proceso gestión gerencial:** se seleccionaron los procedimientos de preparar la participación en ferias, eventos y ruedas de negocio, tramite del permiso para el ingreso personas externas al taller de calzado del E.P.C de Barrancabermeja, tramite del permiso para el ingreso de materiales e insumos al taller de calzado del E.P.C de Barrancabermeja y expedición certificados.
- **Proceso gestión comercial:** se seleccionaron los procedimientos de legalización de viajes para los vendedores y atención a reclamos de los productos.
- **Proceso de compras:** se seleccionó el procedimiento de recepción de materiales.
- **Proceso gestión del talento humano:** se seleccionaron los procedimientos de selección de nuevo personal operativo, evaluación de desempeño al personal operativo.
- **Proceso gestión contable:** pago de impuesto al E.P.C de Barrancabermeja.

8.1.2 Selección con base en el estudio de tiempos. De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de tiempos del capítulo anterior, para el proceso de producción se seleccionó el procedimiento restrictivo ó cuello de botella.

- **Proceso producción:** se seleccionó el procedimiento de montaje.

8.1.3 Selección en juicio propio del grupo asesor del proyecto. De acuerdo a la opinión de los distintos responsables de cada proceso que existe en la empresa, se identificaron procedimientos que son de vital importancia para el mejoramiento de la eficiencia y que son de mayor importancia para el cliente, dejando buena imagen e impresión de los servicios.

- **Proceso gestión gerencial:** se seleccionó el procedimiento de preparar la participación en ferias, eventos y ruedas de negocio.
- **Proceso gestión comercial:** se seleccionaron los procedimientos de ventas fuera de la ciudad y atención a reclamos de los productos.
- **Proceso de compras:** se seleccionaron los procedimientos de compras por teléfono y recepción de materiales.
- **Proceso gestión del talento humano:** se seleccionó el procedimiento de selección de nuevo personal operativo.
- **Proceso gestión contable:** se seleccionó el procedimiento de pago de impuesto al E.P.C de Barrancabermeja.
- **Proceso producción:** se seleccionó el procedimiento de montaje.

Teniendo en cuenta los tres criterios de selección, se eligieron los procedimientos considerados críticos para enfocar correctamente los esfuerzos de mejoramiento.

Los procedimientos seleccionados son:

- ✚ **Proceso gestión gerencial:** se seleccionó el procedimiento de preparar la participación en ferias, eventos y ruedas de negocio.

- ✚ **Proceso gestión comercial:** se seleccionó el procedimiento de atención a reclamos de los productos.
- ✚ **Proceso de compras:** se seleccionó el procedimiento de recepción de materiales.
- ✚ **Proceso gestión del talento humano:** se seleccionó el procedimiento de selección de nuevo personal operativo.
- ✚ **Proceso gestión contable:** se seleccionó el procedimiento de pago impuesto al E.P.C de Barrancabermeja.
- ✚ **Proceso producción:** se seleccionó el procedimiento de montado.

8.2 ANALISIS CAUSA – EFECTO

El objetivo del análisis causa-efecto es hallar la causa raíz que generan los problemas presentados en los procesos críticos, atacando de manera acertada los factores generadores de la situación para traer como consecuencia la solución que cree el mejor impacto posible.

Los diagramas causa-efecto, se construyen después de seleccionar los procesos críticos de la empresa, elaborar las preguntas que apuntan a la identificación de las características actuales de desempeño de los procesos críticos a fin de determinar las causas que generan la problemática a analizar, encontrar la respuesta mediante la técnica de lluvia de ideas, ordenarlas y relacionarlas de acuerdo a las exigencias del diagrama.

La formulación de estos interrogantes se obtiene de la investigación efectuada directamente en el campo de trabajo y del estudio de las fases realizadas anteriormente.

Los interrogantes propuestos fueron:

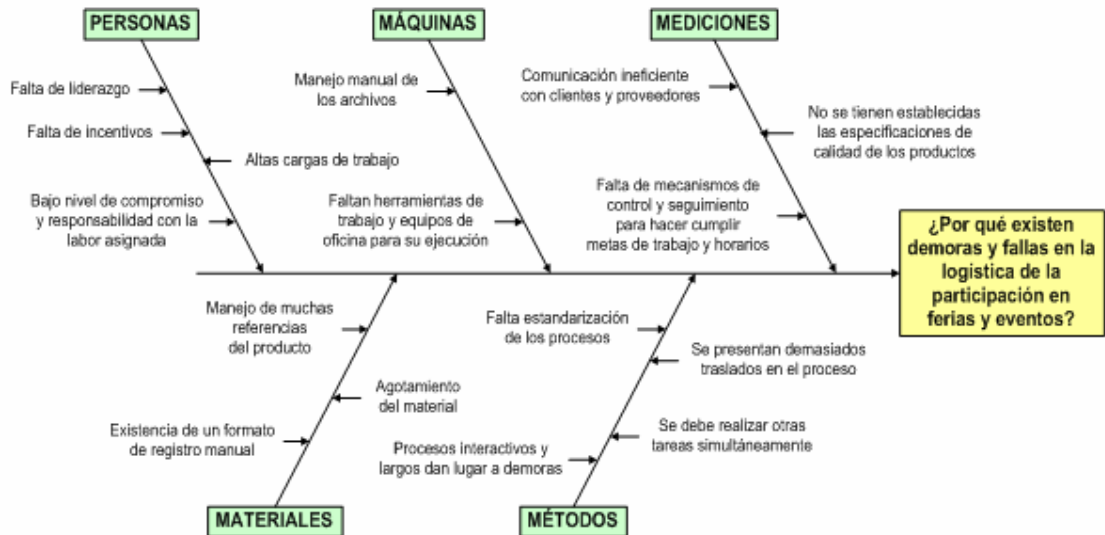
- 1. ¿Por qué existen demoras y fallas en la logística de la participación en ferias y eventos?**
- 2. ¿Por qué existen masivos controles y traslados en la atención a reclamos de los productos?**
- 3. ¿Por qué existen inconsistencias en la recepción de los materiales?**
- 4. ¿Por qué existe preparación en la selección del nuevo personal operativo?**
- 5. ¿Por qué existe masivo control en el pago del impuesto al E.P.C de Barrancabermeja?**
- 6. ¿Por qué el proceso de montado es el cuello de botella de los procesos operativos?**

Examinando las causas encontradas se procedió a la profundización de cada una de ellas, en la cual se aprovecha el conocimiento y experiencia de los funcionarios para encontrar dentro de un sin número de causas, la causa que más influencia ejerce sobre el problema.

La etapa de análisis es identificada como la fase que requiere de mayor estudio, debido a que de ella provienen las respuestas que impactan más fuertemente el planteamiento y la ejecución de mejoras.

A continuación se presentan cada uno de los diagramas causa – efecto correspondiente a los interrogantes planteados, junto con las conclusiones del mismo.

Figura 32. Diagrama causa-efecto interrogante 1. Proceso gestión gerencial.

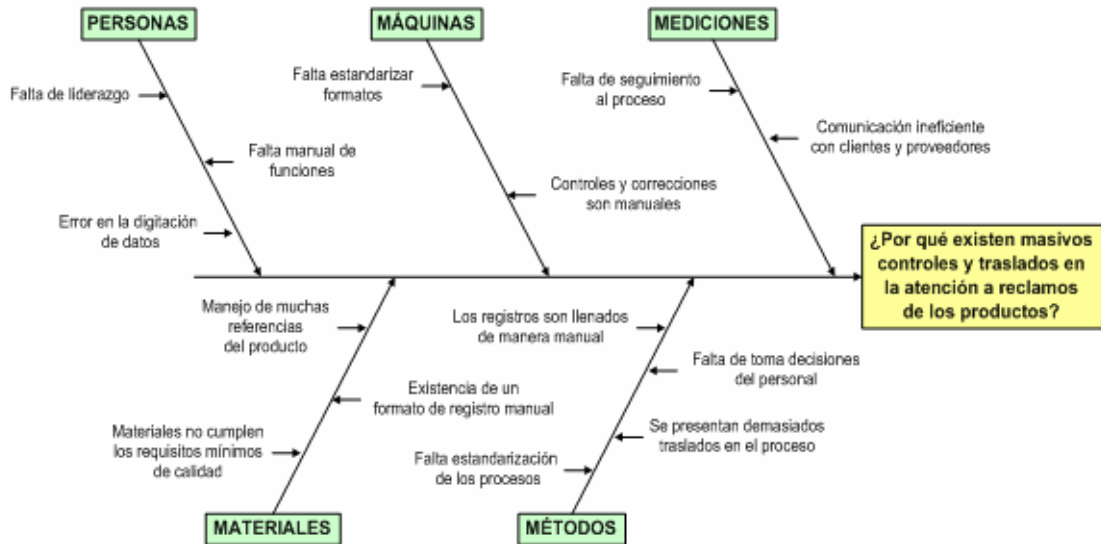


Fuente: Elaborado por autor del proyecto.

Conclusión del Interrogante 1:

- ❖ El problema reflejado en este procedimiento es causado por la falta de planeación de sus actividades, donde se puede observar el bajo compromiso de participación de sus empleados, en los traslados repetidos realizados para el desarrollo del evento, errores en digitación de informes manuales, mala comunicación con los organizadores de los eventos, el no tener claro la forma de realizar las cosas porque no se cuenta con manuales de procedimientos y no tener definidas unas especificaciones de calidad del producto que dan inseguridad a la empresa para mostrar la mercancía, colocando en juego la imagen de la empresa.

Figura 33. Diagrama causa-efecto interrogante 2. Proceso gestión comercial.



Fuente: Elaborado por autor del proyecto.

Conclusión del Interrogante 2:

- ❖ La causa raíz encontrada para este proceso se expresa al no tener una forma estandarizada de atender los reclamos y lograr una atención inmediata a los mismos, esto se debe a la falta de liderazgo de sus empleados quienes no tienen la capacidad de tomar decisiones, permitiendo que se realicen muchos traslados para encontrar soluciones a las causas, el no realizar un seguimiento permanente en los clientes de la empresa para determinar los requisitos de calidad exigidos, permitiendo así tener una claridad de los materiales que utiliza la empresa y a su vez tener controlado el sistema operativo. Ofrecer una respuesta de forma manual conlleva a tener controlados todos los informes para entregar así una buena respuesta a las sugerencias.

Figura 34. Diagrama causa-efecto interrogante 3. Proceso de compras.



Fuente: Elaborado por autor del proyecto.

Conclusión del Interrogante 3:

- ❖ La principal causa de las inconsistencias reflejada en este proceso es la falta de control y seguimiento hacia los proveedores, acompañado de las fallas cometidas por el personal de la empresa al diligenciar los formatos de pedidos, la falta de estandarizar de estos formatos permiten un mejor manejo de datos y control de los mismos. Debido a las fallas encontradas en la recepción de los materiales se creó la necesidad de realizar rigurosos controles e inspecciones de la llegada del pedido para evitar pagos incorrectos, poder generar reclamos a los proveedores por no dar cumplimiento a las solicitudes y no ocasionar agotamiento de los materiales necesarios para producir.

Figura 35. Diagrama causa-efecto interrogante 4. Proceso gestión del talento humano.

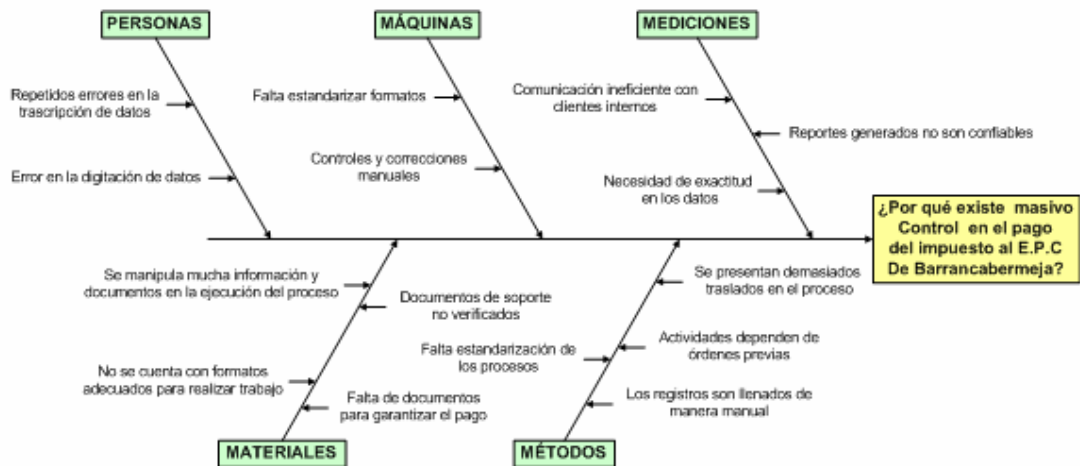


Fuente: Elaborado por autor del proyecto.

Conclusión del Interrogante 4:

- ❖ La mayor razón para que exista la preparación e instrucción del personal en gran parte del proceso de selección de los operarios, se debe al bajo conocimiento y habilidades sobre fabricación de calzado del personal recluido en el E.P.C de Barrancabermeja, el esfuerzo realizado por aprender se debe a la superación personal que ellos se proponen. El no contar con un manual de funciones permiten más demoras en la selección y preparación del personal, la no estandarización del proceso productivo ocasiona mayores pérdidas en materiales y tiempo, reflejados en la existencia de despilfarros. Faltan herramientas que permitan el fácil aprendizaje de las actividades y un programa establecido de higiene y seguridad que ayude a un buen acoplamiento en el área de trabajo.

Figura 36. Diagrama causa-efecto interrogante 5. Proceso gestión contable.

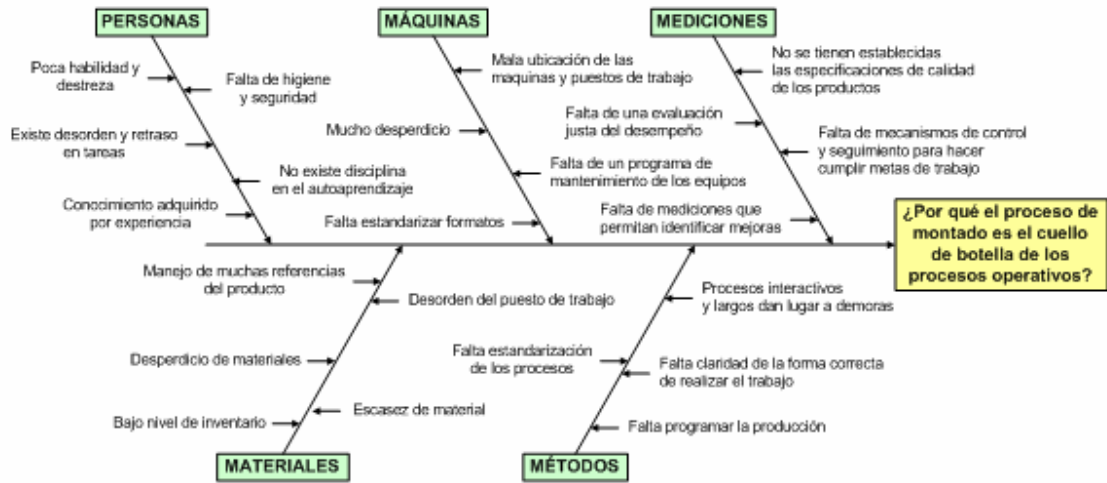


Fuente: Elaborado por autor del proyecto.

Conclusión del Interrogante 5:

- ❖ La principal causa al problema planteado es la falta de mecanismos de seguimiento a las actividades posteriores a la realización del pago, ayudando a tener una buena comunicación con el Inpec, permitiendo que los reporte generados sean más confiables y exactos. La no existencia de un formato de pago estandarizado genera muchos errores en su diligenciamiento manual, debido que se manipula mucha información y documentos en la ejecución de este proceso. Como el pago del impuesto al centro penitenciario se realiza basado en informes mensuales del costo de la producción y dependen de órdenes previas para su ejecución, se hace necesario aplicar vigilancia y control.

Figura 37. Diagrama causa-efecto interrogante 6. Proceso producción.



Fuente: Elaborado por autor del proyecto.

Conclusión del Interrogante 6:

- ❖ Es evidente que la poca habilidad y destreza que tiene el personal, sumado a la falta de compromiso y responsabilidad de los funcionarios para con la labor asignada y la falta de mecanismos de control para hacer cumplir las metas de trabajo propuestas, son las razones principales por la cual el proceso de montaje actúa como el cuello de botella del sistema productivo del taller. En La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado no existe cultura de calidad en sus operarios, los conocimientos en su mayoría son adquiridos con base en la experiencia en el taller, no se cuenta con un manual de procedimientos que ayude al personal a que su labor sea más ordenada y eficiente, la inadecuada ubicación de los puestos de trabajo en el taller permiten traslados muy largos y la falta de un programa de mantenimiento a las máquinas que aseguren el buen funcionamiento de las mismas para evitar demoras que afectan la producción.

9 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO DE LA COOPERATIVA COOMULAR

Una vez encontradas las principales causas que generan los problemas más representativos en los puntos críticos y teniendo en cuenta los recursos que posee la empresa, se plantean las siguientes propuestas de mejora:

9.1 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA U.E.N. DE CALZADO.

9.1.1 Propuesta nº 1. Documentación, elaboración e implementación del manual de procedimientos.

- **Descripción de la mejora:** se propone la documentación de los procedimientos de La U.E.N de Calzado, con el objetivo de crear un instrumento que establezca los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de los procesos.
- **Justificación:** los trabajadores de la empresa no conocen las funciones competentes al cargo que desempeñan, ni existe un manual que soporte los deberes diarios de cada uno, lo que genera deficiencia en la productividad laboral, evasión de responsabilidades cuando se cometen errores, retraso en la ejecución de las tareas y mayor desorganización.

9.1.2 Propuesta nº 2. Documentación, elaboración e implementación del manual de funciones.

- **Descripción de la mejora:** se propone elaborar un manual de funciones para La U.E.N de Calzado, con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de la empresa.
- **Justificación:** debido a la falta de descripción de cargos en toda la organización, los empleados realizan sus funciones de manera informal, donde se evidencian recargos de actividades en un solo empleado.

9.1.3 Propuesta nº 3. Documentación, elaboración e implementación de los planes de calidad en los procesos de producción.

- **Descripción de la mejora:** se propone documentar los planes de calidad para La U.E.N de Calzado, con el fin de determinar las características y especificaciones de calidad en los productos y en los procesos de producción.
- **Justificación:** debido a la poca experiencia, conocimientos y habilidades de los operarios de la planta de producción, existe una baja cultura de calidad en los productos. Por eso se crea la necesidad de plantear planes de calidad para mejorar el proceso de producción.

9.1.4 Propuesta nº 4. Nueva distribución de planta.

- **Descripción de la mejora:** se propone crear una nueva distribución de la planta operativa para La U.E.N de Calzado de modo que constituyan un sistema productivo capaz de alcanzar los objetivos fijados de la forma más adecuada y eficiente posible.
- **Justificación:** debido la existencia de recorridos largos en el transporte del productos de un proceso a otro, a la aglomeración del personal en espacios

reducidos y la inadecuada ubicación de la máquinas generadoras de ruidos, se genera la necesidad de realizar una reubicación de la planta.

9.1.5 Propuesta nº 5. Diseño de herramienta informática que permita realizar la programación de la producción de pedidos.

- **Descripción de la mejora:** se propone crear una herramienta informática de programación de la producción para La U.E.N de Calzado, con el fin de determinar las fechas de entrega de pedidos, en base a la capacidad operativa de la empresa.
- **Justificación:** como no se cuenta con una programación de la producción en la empresa, se tienen demoras en la entrega de pedidos a los clientes, el cual genera inconformidad de los mismos y es por la cual se crea esta necesidad.

9.1.6 Propuesta nº 6. Elaboración de formatos a utilizar en La U.E.N de Calzado.

- **Descripción de la mejora:** se propone crear formatos para el mejoramiento de la planificación y desarrollo, no solo, de la producción, sino también, en la parte administrativa de La U.E.N de Calzado.
- **Justificación:** debido la falta de estandarización de los formatos utilizados en la empresa se presentan inconformidades en la manipulación de la información.

9.1.7 Propuesta nº 7. Creación de un programa de mantenimiento preventivo para las máquinas del proceso de producción.

- **Descripción de la mejora:** Se propone crear un programa de mantenimiento para las máquinas utilizadas en La U.E.N de Calzado, que permita tener un control sobre ellas y permitir un mejoramiento en su rendimiento.
- **Justificación:** Debido a la falta de un programa de mantenimiento en las máquinas, existen retrasos en el proceso de producción que se evidencian en las paradas de las máquinas y defectos en los trabajos desarrollados.

9.2 EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA.

Para evaluar la viabilidad de cada propuesta de mejora, se observarán los aspectos generales que se deben tener en cuenta para su implementación, como la identificación de posibles inversiones de dinero, tiempos, personas, equipos, etc. Luego se definirá el concepto final de la dirección acerca de la viabilidad de la implementación de las propuestas.

- **Condiciones y recursos necesarios para la implementación de las mejoras:** gran inversión de tiempo tanto de los trabajadores, como del autor del proyecto; un equipo de cómputo con impresora y papel que serán colocados por el autor del proyecto de grado; disponibilidad de toda tipo información; un software para procesamiento de textos, elaboración de diagramas de flujo, formatos y distribución de planta; conocimientos teórico acerca de la elaboración del manual de procedimientos, elaboración del manual de funciones, especificaciones de calidad en los productos, distribución de plantas, manejo de Excel, diseño de formatos y mantenimiento en máquinas y equipos.
- **Concepto de la Dirección:** la administración de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado, aprueba la implementación de las mejoras propuestas debido a las necesidades encontradas en el desarrollo del proyecto de grado,

como elaborar un documento que refleje la forma como se deben realizar las actividades que involucran cada proceso, debido a las ineficiencias en varias áreas de La U.E.N de Calzado; elaborar una descripción de cargos, que permita definir responsabilidades y funciones de los empleados de La U.E.N de Calzado; crear planes de calidad para el proceso de producción, con el propósito de que los operarios puedan cumplir eficientemente sus operaciones y crear una cultura de calidad; realizar cambios en la distribución de la planta; crear una herramienta informática que permita programar la producción y la entrega de los pedidos para generar satisfacción de los mismos; diseñar formatos para el desarrollo de actividades tanto de producción como de administración y por ultimo la creación de un programa de mantenimiento preventivo en las máquinas, que permita un mejor rendimiento en su funcionamiento y que a su vez permita mejorar la producción.

Para la puesta en marcha de la mejora la empresa adjudicó un computador al autor del proyecto con el software requerido y concedió toda la información suficiente para la elaboración de las propuestas.

9.3 PLANES DE EJECUCIÓN PARA LAS MEJORAS APROBADAS.

Una vez identificadas las propuestas aprobadas por la empresa para su implementación, se menciona a continuación las etapas que se deben realizar para que la propuestas se implemente completamente y las actividades que se ejecutarán cuando esto suceda.

➤ **Implementación Propuesta N° 1. Documentación, elaboración e implementación del manual de procedimientos.** Se identifican seis etapas para la realización de la implementación.

- ❖ **Etapa 1. Sensibilización a los trabajadores.** Realizar una reunión con el personal administrativo y operativo de la empresa para dar a conocer la importancia del mejoramiento de los procesos y la documentación del manual.

- ❖ **Etapa 2. Levantamiento de la información.** Se realizará por medio de la observación directa a cada proceso, se recopilará la información suministrada por los empleados y jefes, para realizar el borrador de cada procedimiento.

- ❖ **Etapa 3. Elaborar y revisar borrador de cada procedimiento.** Se presentará el borrador de cada procedimiento a los responsables de su ejecución, revisar si la información consignada es la correcta y certificar que su contenido se encuentre en orden.

- ❖ **Etapa 4. Elaborar la presentación final de los procedimientos para aprobación de Gerencia.** Se presentan los procedimientos a la administración para ser aprobado, luego de su revisión.

- ❖ **Etapa 5. Conformación del manual de procedimientos.** Se recopilarán los procedimientos en una carpeta AZ.

- ❖ **Etapa 6. Implementación del manual de procedimientos.** Se realizará la implementación imprimiendo cada procedimiento, haciendo la lectura y socialización de los mismos a los responsables de su ejecución.

El manual de procedimientos elaborado para La U.E.N de Calzado se puede apreciar en el Anexo J. Se tendrá a disposición en la oficina del Gerente, de manera tal que pueda ser consultado por la totalidad de los trabajadores con el objetivo de orientar su labor.

➤ **Implementación Propuesta N° 2. Documentación, elaboración e implementación del manual de funciones.** Se identifican cinco etapas para la realización de la implementación.

❖ **Etapa 1. Levantamiento de la información de los cargos.** Se utilizó la metodología de la entrevista, por el contacto y observación directa de las generalidades de los cargos a analizar. Tanto en la descripción como en la especificación de cada cargo.

❖ **Etapa 2. Elaborar y revisar borrador de cada descripción de cargo.** Se presenta el borrador elaborado para cada proceso y validar la información recopilada con los responsables del mismo.

❖ **Etapa 3. Elaborar la presentación final de la descripción de los cargos para aprobación de Gerencia.** Se presentan planes de calidad definidos a la administración para su aprobación, luego de su revisión.

❖ **Etapa 4. Conformación del manual de funciones.** Se recopilarán los planes de calidad en una carpeta AZ.

❖ **Etapa 5. Implementación del manual de funciones.** Se realizará la implementación imprimiendo el manual, haciendo la lectura y socialización del mismo a los empleados de cada cargo.

El manual de funciones elaborado para La U.E.N de Calzado se puede apreciar en el Anexo K. Se tendrá a disposición en la oficina del Gerente, de manera tal que pueda ser utilizado en el proceso de selección e inducción al personal nuevo.

➤ **Implementación Propuesta N° 3. Documentación, elaboración e implementación de los planes de calidad en los procesos de producción.** Se identifican cinco etapas para la realización de la implementación.

❖ **Etapa 1. Levantamiento de la información de los cargos.** Se utilizó la metodología de la entrevista, por el contacto y observación directa de los procesos de producción. Para definir las especificaciones de calidad tanto del producto como del proceso y planes de acción.

❖ **Etapa 2. Elaborar y revisar borrador de los planes de calidad.** Validar la información recopilada con lo empleados lo referente a las especificaciones de calidad.

❖ **Etapa 3. Elaborar la presentación final de los planes de calidad.** Se presentan los planes de calidad a la administración para ser aprobado, luego de su revisión.

❖ **Etapa 4. Conformación del manual de planes de calidad.** Se recopilarán el manual de planes de calidad en una carpeta AZ.

❖ **Etapa 5. Implementación de los planes de calidad.** Se realizará la implementación imprimiendo los planes, se realiza la lectura y socialización de los mismos y se entregará una copia a los responsables de cada proceso para tener en cuenta las especificaciones descritas.

Los planes de calidad del proceso de producción elaborados para La U.E.N de Calzado se pueden apreciar en el Anexo L. Se tendrá a disposición en el taller de calzado, bajo la responsabilidad del Jefe de producción como material de consulta.

➤ **Implementación Propuesta N° 4. Nueva distribución de planta.** Se identifican cinco etapas para la realización de la implementación.

❖ **Etapla 1. Sensibilización a los trabajadores.** Realizar una reunión con el personal operativo y administrativo de la empresa para dar a conocer la importancia de realizar una nueva distribución de la planta y los beneficios que conlleva su implementación.

❖ **Etapla 2. Elaborar diagramas de recorrido y relaciones de actividades.** En base al diagrama de recorrido del proceso productivo, donde se puede observar la ubicación de los puestos de trabajo y maquinas utilizadas, se elabora el diagrama de relación con el fin de poder establecer una necesidad de cercanía entre dos puestos de trabajo.

❖ **Etapla 3. Elaborar propuesta distribución de la planta.** A partir de los resultados del diagrama de relaciones se comienza a establecer el orden de los puestos de trabajo dentro de la planta para definir la distribución mas adecuada.

❖ **Etapla 4. Presentar propuesta de distribución a Gerencia.** Se presentará la propuesta a la administración para su aprobación, luego de su revisión.

❖ **Etapla 5. Implementación propuesta distribución planta.** Se realizará la implementación de la nueva distribución de la planta con la ayuda del personal operativo para realizar el traslado de las maquinas y mesas de trabajo a las nuevas posiciones.

La nueva distribución de la planta para La U.E.N de Calzado se puede apreciar en el Anexo M. Los trabajos de redistribución de la planta se podrán realizar el día

sábado o domingo el cual no se labora en el taller con el fin de no interrumpir el proceso productivo.

➤ **Implementación Propuesta N° 5. Diseño de herramienta informática que permita realizar la programación de la producción de pedidos.** Se identifican tres etapas para la realización de la implementación.

❖ **Etapas 1. Levantamiento de la información de producción.** Se recopilará toda la información pertinente al proceso de producción, que ayude a crear la herramienta informática.

❖ **Etapas 2. Diseñar la herramienta informática.** En base a la información recolectada se crea una herramienta en Excel que permita programar la producción y la entrega de los productos.

❖ **Etapas 3. Implementación herramienta informática.** Esta herramienta estará instalada en el computador del administrador de la Unidad el cual será el encargado de su utilización.

La herramienta informática que se realizó para La U.E.N de Calzado y su instructivo de manejo se puede apreciar en el Anexo N. Se realizará una jornada de capacitación al Gerente sobre el uso de esta herramienta.

➤ **Implementación Propuesta N° 6. Elaboración de formatos a utilizar en la empresa.** Se identifican tres etapas para la realización de la implementación.

❖ **Etapas 1. Diseño de los formatos y presentación de borradores.** Se realizará el diseño del borrador para cada formato y se presentará al Gerente para que evalúe su funcionalidad.

❖ **Etapa 2. Evaluación del borrador.** Se realizarán las pruebas a cada formato en el desarrollo de los procesos, ya sean administrativo u operativos.

❖ **Etapa 3. Presentación final de los formatos.** Una vez evaluada y aprobada la estructura de los formatos, se procederá a realizar por todas las áreas involucradas, una sensibilización acerca de la utilización de los formatos.

❖ **Etapa 4. Implementación de formatos.** Los formatos creados se utilizarán en la empresa según lo descrito en el manual de procedimientos.

Los formatos que se crearon para La U.E.N de Calzado se pueden apreciar en el Anexo Ñ. Los formatos se imprimieron y se encuentran a disposición del personal en las oficinas de la empresa.

➤ **Implementación Propuesta Nº 7. Creación de un programa de mantenimiento preventivo para las maquinas del proceso de producción.** Se identifican cuatro etapas para la realización de la implementación.

❖ **Etapa 1. Levantamiento de la información de los equipos.** Se investigará toda la información pertinente a los equipos utilizados en la planta de producción.

❖ **Etapa 2. Elaborar hoja de vida de los equipos de producción.** En base a la información recolectada de los equipos, se diseñara un formato con la información de los equipos, donde se refleje su identificación, funcionalidad y registros de mantenimientos.

❖ **Etapa 3. Diseñar programa de mantenimiento preventivo.** Se creará un plan de mantenimiento preventivo para las máquinas, donde especifique cada

cuanto se debe realizar el mantenimiento a cada una de las máquinas seleccionadas.

❖ **Etapa 4. Implementación del programa de mantenimiento preventivo.**

La validación e implementación del programa de mantenimiento se realiza después de la programación de las primeras secciones de mantenimiento, las cuales dan el inicio al histórico de mantenimiento de la maquinaria usada en el proceso. La finalidad de esta recopilación de información es detectar a priori averías o fallas comunes en los equipos y por ende evitar la parada de la producción en caso de presentarse este evento. El encargado de dar cumplimiento al programa de mantenimiento es el jefe de producción, quien estará pendiente de las fechas estipuladas para el mantenimiento preventivo de cada máquina y dar aviso al administrador de la Unidad para su cumplimiento.

El programa de mantenimiento preventivo diseñado para las máquinas de La U.E.N de Calzado se puede apreciar en el Anexo O.

10 EVALUACIÓN Y ASEGURAMIENTO DEL MODELO DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO DE LA COOPERATIVA COOMULAR

Los indicadores de gestión son una herramienta valiosa, para medir, no solo, la utilización de los recursos, sino los resultados obtenidos en el desarrollo de los procesos, permitiendo orientar a la empresa hacia el mejoramiento continuo.

10.1 SISTEMA DE INDICADORES PROPUESTOS

Los indicadores propuestos fueron construidos o diseñados con la participación de los responsables de los procesos, socializados, entre quienes intervienen en el proceso de ejecución que tiene alguna injerencia en el manejo de las variables involucrados; esto permite la motivación para liderar el proceso de evaluación con la implementación, orientación y entendimiento del indicador. Se hizo necesario asesorar y acompañar a las personas responsables en el proceso de ejecución, en procura de generar, en primer lugar la disciplina y luego la cultura de la medición y el autocontrol. A continuación se muestran los indicadores propuestos, donde se encuentran codificados para aumentar la capacidad de búsqueda y una mejor comprensión.

10.1.1 Indicador de gestión – Proceso Gestión Gerencial.

Nombre del indicador	IQ-GG-1: Cumplimiento en la programación de actividades de direccionamiento
Objetivo general	Controlar el cumplimiento de las actividades plasmadas en el cronograma de actividades a realizar mensualmente en la empresa.
Formula	Actividades cumplidas / Actividades programadas
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Meta	Mínimo 85%

Frecuencia de análisis	Mensual
Fuente de los datos	Cronograma de actividades del mes
Responsable	Administrador de La U.E.N de Calzado

10.1.2 Indicador de gestión – Proceso Gestión Comercial.

Nombre del indicador	IQ-GC-2: Incremento de Ventas
Objetivo general	Medir el crecimiento de las ventas en la empresa
Formula	$\frac{\text{Ventas del mes actual} - \text{Ventas del mes anterior}}{\text{Ventas del mes actual}}$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Meta	3% Mensual
Frecuencia de análisis	Mensual
Fuente de los datos	Estados financieros y planes de ventas
Responsable	Director Comercial

10.1.3 Indicador de gestión – Proceso Compra.

Nombre del indicador	IQ-CO-3: Recepción de Materiales
Objetivo general	Tener un control en la entrega de materiales pedidos por parte de los proveedores
Formula	$\frac{\# \text{ de productos recibidos}}{\# \text{ productos solicitados}}$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Meta	Mínimo 95%
Frecuencia de análisis	Cada vez que se realice un pedido
Fuente de los datos	FT-RQC-3: Requerimiento de Compra
Responsable	Coordinador de compras

10.1.4 Indicador de gestión – Proceso Gestión del Talento Humano.

Nombre del indicador	IQ-TH-4: Evaluación de la Competencia
Objetivo general	Medir las competencias del trabajador e identificar las necesidades de capacitación
Formula	Total promedio de la calificación.
Unidad de medida	Puntos
Meta	Mínimo 8
Frecuencia de análisis	Semestral
Fuente de los datos	FT-EVD-4: Evaluación de Desempeño
Responsable	Administrador de La U.E.N de Calzado

10.1.5 Indicadores de gestión – Proceso Producción

Nombre del indicador	IQ-P-5: Devolución de Productos
Objetivo general	Garantizar alto nivel de calidad en la percepción del cliente
Formula	# de pares devueltos *1000 / # de pares despachados
Unidad de medida	Partes por 1000
Meta	Máximo 5
Frecuencia de análisis	Semestral
Fuente de los datos	FT-QRP-2: Quejas y Reclamos de los Productos, Programación de la producción de los pedidos
Responsable	Jefe de Producción

Nombre del indicador	IQ-P-6: Entregas Oportunas
Objetivo general	Mejorar las entregas oportunas en términos de tiempo
Formula	Promedio de días de desfase en la entrega de pedidos del mes
Unidad de medida	Días
Meta	Máximo 3 días de desfase
Frecuencia de análisis	Mensual
Fuente de los datos	Seguimiento programación de la producción de pedidos
Responsable	Jefe de Producción

➤ VALIDACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES

Esta actividad consiste en el análisis de los indicadores diseñados, que permita determinar si su forma de cálculo es equivalente a la información esperada y si las fuentes de información están bien definidas. Adicionalmente, se presenta la forma de interpretación de la información suministrada, mediante la descripción simulación de escenario que esté acorde con el indicador planteado. El análisis de la implementación de los indicadores se muestra en la tabla 21.

Tabla 21. Análisis de los Indicadores Propuestos

INDICADOR	ESCENARIO	INTERPRETACION	ANALISIS	CONCEPTO DE LA DIRECCIÓN
Cumplimiento en la programación de actividades de direccionamiento	El resultado de la aplicación de este indicador en el mes de Septiembre es de 50%.	<p>El desarrollo de las actividades programadas para el mes de Septiembre se cumplió en un 50% ósea estuvo 35 puntos por debajo de la meta establecida.</p> <p>Este valor pone en evidencia la mala programación de las actividades en cuanto al tiempo de ejecución de las mismas, la falta de compromiso ó administración en la ejecución del cronograma de actividades.</p>	Con la implementación de este indicador se puede evaluar la capacidad administrativa del profesional o colaborador del proceso en la programación y cumplimiento de las actividades que se puede realizar un periodo determinado.	APROBADO
Incremento en ventas.	Para el mes de Septiembre el indicador registró el siguiente dato: 10%.	<p>Se evidencia un incremento considerable de 7% por encima de la meta establecida, en las ventas registradas en este mes.</p> <p>Este comportamiento esta sustentado en el pedido esporádico de bailarinas realizado por ECOPETROL para las fiestas del petróleo. Este evento debe ser considerado para el cálculo del indicador del mes siguiente, pues dado a su incidencia puede afectar considerablemente su valor.</p>	Para la buena interpretación de este indicador, el valor debe estar acompañado de las novedades positivas o negativas presentadas en el mes por concepto de ventas. El no cumplir este requisito puede ocasionar una interpretación errónea.	APROBADO

INDICADOR	ESCENARIO	INTERPRETACION	ANALISIS	CONCEPTO DE LA DIRECCIÓN
Recepción de materiales	La evaluación del proveedor "pieles & acabados bicolor" con este indicador , en el ultimo pedido arrojó el siguiente valor: 70%.	El proveedor "pieles & acabados bicolor", pese a realizar la entrega en el tiempo pactado, el proceso de compras devolvió el 30% del pedido al no corresponder con las especificaciones pactadas en la orden de pedido	Aunque el indicador evidencia el incumplimiento en la entrega del proveedor, no relaciona el motivo del incumplimiento, por tal razón es aconsejable modificar el indicador o diseñar uno nuevo.	APROBADO, pero sujeto a la modificación del indicador por: (# de productos recibidos con las especificaciones pactadas) / (Número de productos recibidos).
Evaluación de la competencia	El resultado de la evaluación de competencia realizado el primer semestre de 2007 en algunos trabajadores fue el siguiente: Camilo Pérez: 4, Freddy Martínez: 9 y Hugo Sánchez: 3	El resultado de la evaluación pone en evidencia que los señores Camilo Pérez y Hugo Sánchez, ameritan un programa de capacitación urgente para poder seguir desempeñándose en el cargo evaluado. Una investigación Adicional encontró que la calificación baja se produjo por la inexperiencia del trabajador en el cargo asignado, consecuencia de la capacitación deficiente y que tiempo en el nuevo puesto era inferior a los dos meses.	El indicador es clave para la identificación de personal no calificado en el desempeño de un cargo. También es útil en la planeación semestral de los programas de capacitaciones y en el diseño de medidas de control para identificar la falta de conocimiento en el desempeño de una labor específica	APROBADO, pero sujeto a la inclusión en el formato de evaluación de desempeño el tiempo desempeñando el cargo evaluado.
Devolución de pedidos	El resultado del indicador arrojado en el primer semestre de 2007 fue de 4,87	Según el indicador calculado, por cada mil pares de zapatos 4,87 son defectuosos, lo que concluye que el proceso de producción esta dentro del umbral definido por la empresa, aunque hay que tener cuidado porque es muy probable que este indicador supere este umbral por encontrarse cercano al limite máximo establecido.	Este indicador es de suma importancia para el control ejercido por el jefe de producción en relación a la cantidad de pedidos entregados de conformidad, dando cumplimiento a las especificaciones requeridas por el cliente.	APROBADO


INDICADOR	ESCENARIO	INTERPRETACION	ANALISIS	CONCEPTO DE LA DIRECCIÓN
Entregas Oportunas	El comportamiento del indicador en el mes de septiembre fue de 1,7 días de desfase	Este indicador muestra el desfase en días, de los productos entregados por diente. Aunque el indicador esta dentro del umbral definido, no es claro la porción de zapatos que presenta este comportamiento por tal razón es de suma importancia la creación de un indicador que muestre este valor.	Este indicador esta incompleto pues no muestra el porcentaje de zapatos desfasados en relación a la cantidad total del pedido. Por tal razón se opta por incluir un indicador adicional.	APROBADO, pero sujeto al diseño e implementación del indicador: Porcentaje de pedidos desfasados en las entregas.

La metodología implementada en el cuadro anterior es de gran ayuda, si tenemos en cuenta que la empresa no cuenta con información inicial real que permita la validación y aprobación de los indicadores diseñados. Los ajustes realizados se muestran a continuación:

AJUSTE N° 1.

Nombre del indicador	IQ-CO-3: Recepción de Materiales
Objetivo general	Tener un control en la entrega de materiales pedidos por parte de los proveedores
Formula	# de productos recibidos con las especificaciones pactadas / # productos recibidos
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Meta	Mínimo 95%
Frecuencia de análisis	Cada vez que se realice un pedido
Fuente de los datos	FT-RQC-3: Requerimiento de Compra
Responsable	Coordinador de compras

AJUSTE Nº 2.

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	FT-EVD-4		
CARGO A EVALUAR: _____ NOMBRE: _____ PROCESO: _____ TIMPO EN EL CARGO: _____ FECHA: _____				
1. GENERAL	1 - 3	4 - 6	7 - 9	10
a. Presentación personal				
b. Puntualidad				
c. Orden y Aseo				
d. Trabajo en equipo				
SUBTOTAL PROMEDIO: <input style="width: 50px;" type="text"/>				
2. TECNICA	1 - 3	4 - 6	7 - 9	10
a. Habilidad para realizar sus actividades				
b. Conocimiento en manejo de maquinaria, equipo o herramientas				
c. Cuidado con elementos y equipos				
d. Calidad de trabajo				
SUBTOTAL PROMEDIO: <input style="width: 50px;" type="text"/>				
TOTAL PROMEDIO: <input style="width: 50px;" type="text"/>				
3. CRITERIOS DE ACCIONES				
(0 a 5) Se requiere preparación y capacitación urgente en los siguientes aspectos:				
(5 a 10) Se debe reforzar con entrenamiento y capacitación en los siguientes aspectos:				
4. OBSERVACIONES FINALES:				

FIRMA DEL EVALUADO: _____				
FIRMA DEL EVALUADOR: _____				

AJUSTE N° 3.

Nombre del indicador	IQ-P-7: Porcentaje de pedidos desfasados en las entregas
Objetivo general	Obtener el porcentaje de los pedidos desfasados en la fecha de entrega
Formula	$\frac{(\text{Total de pedidos en el mes} - \text{Total de Pedidos sin desfase en la entrega})}{\text{Total de pedidos en el mes}}$
Unidad de medida	Porcentaje
Meta	0
Frecuencia de análisis	Mensual
Fuente de los datos	Seguimiento programación de la producción de pedidos
Responsable	Jefe de Producción

10.2 CAPACITACIONES DEL MODELO DE MEJORAMIENTO

Para el desarrollo del programa de capacitaciones que se ejecutó en La U.E.N de Calzado, se prestó el salón de audiovisuales del Establecimiento Carcelario y Penitenciario de Barrancabermeja, para contar con todo el personal, tanto de la parte administrativa como de la operativa.

Antes de empezar con el desarrollo del proyecto, se realizó una jornada de sensibilización con el personal de la empresa, cuyo objetivo era dar a conocer el alcance, objetivos y metodología del proyecto. (Ver Anexo P. Sensibilización del personal).

Posteriormente en el desarrollo de la metodología de mejoramiento de procesos se realizaron charlas informativas en las oficinas de la empresa y el taller de calzado con el fin de obtener información vital para la estructuración del modelo.

Finalmente se creó una jornada de capacitación que mostró los resultados del desarrollo de la metodología de mejoramiento de procesos en La U.E.N de Calzado y las herramientas que garantizarán la sostenibilidad del modelo, las cuales son:

- ❖ Utilización y ejecución de las actividades del manual de procedimiento.
- ❖ Utilización de los manuales de funciones como una limitante en las responsabilidades del personal.
- ❖ Utilización y ejecución de los planes de calidad de los procesos de producción.
- ❖ Instructivo para el funcionamiento de la herramienta de programación de pedidos, que se realizó en el Anexo N.
- ❖ Instructivo para el diligenciamiento de los formatos creados, que se realizó en el Anexo Ñ.
- ❖ Instructivo del programa de mantenimiento preventivo, que se realizó en el Anexo O.
- ❖ Análisis de los Indicadores propuestos, que se encuentra en la tabla 21 del presente capítulo.

En el Anexo Q, se pueden apreciar las etapas del desarrollo de la metodología de mejoramiento.

11 CONCLUSIONES

El desarrollo del proyecto de grado en La U.E.N de Calzado de la Cooperativa COOMULAR, fue una excelente oportunidad para confrontar los conocimientos adquiridos en la formación universitaria con la realidad del mundo empresaria, lo que le permitió definir la metodología y la aplicación de las herramientas requeridas, propias de la Ingeniería Industrial que debían aplicarse para culminar con éxito el proyecto emprendido.

La metodología de mejoramiento de los procesos propuesta para La U.E.N de Calzado, evidenció la necesidad de convertir su funcionamiento en una labor cada vez menos compleja y más eficiente, a través de la simplificación de las tareas y la modernización de las funciones para que de esta manera se obtengan avances significativos que guíen de manera eficaz los procesos.

La importancia del análisis externo en el diagnóstico de La U.E.N de Calzado, radicó principalmente en la identificación de los factores que pueden afectar su funcionamiento y los que pueden beneficiar a la empresa. El análisis interno requirió la recolección y asimilación de información sobre las áreas funcionales de la empresa, lo que ayudó a identificar fuentes de ventaja competitiva y convertirlas en actividades generadoras de valor.

El plan estratégico diseñado para La U.E.N de Calzado, permitió formular la misión, visión, los objetivos, los principios y el planteamiento de estrategias.

Se documentaron los procedimientos administrativos y operativos de La U.E.N de Calzado, lográndose una estandarización de los mismos y su conocimiento por parte del personal.

Contar con un manual de procedimientos como herramienta de consulta, permitió a los trabajadores, tanto nuevos como antiguos, guiar, respaldar y reevaluar sus actividades, así como la forma de realizarlas. El manual elaborado contiene la secuenciación de las actividades, los formatos a utilizar en cada procedimiento y los responsables de su ejecución.

Mediante el estudio de tiempos hecho en la planta de producción de La U.E.N de Calzado, se logró determinar el recurso restrictivo de capacidad que fue el proceso de Montado, en sus dos líneas de producción y la estandarización y organización de las operaciones del proceso de producción.

La distribución de planta y los flujos de proceso propuestos para La U.E.N de Calzado, llevaron a reducir y en casos a eliminar los retrocesos en la producción gracias a la utilización de espacios vacíos y máquinas, evidenciados en el aumento del 14% de los pares producidos anteriormente. También se acortaron en lo posible las distancias entre las máquinas que hacen parte del proceso para reducir los desplazamientos de los operarios, pasando de un recorrido de 95 metros a 65 metros.

Las propuestas de mejoramiento planteadas en el trabajo de grado van dirigidas a atacar las actividades que no agregan valor, buscando incrementar la productividad de los procesos ejecutados, resultado que se obtiene a través del compromiso de los operarios, empleados y los directivos de La U.E.N de Calzado.

La creación de un sistema de indicadores para cada proceso de la empresa, permitirá optimizar las labores emprendidas por La U.E.N de Calzado en los procesos de medición, análisis y posterior mejoramiento de su desempeño, porque dichos indicadores están enfocados a facilitar el descubrimiento claro de debilidades y fortalezas, permitiendo la creación de acciones adecuadas de ataque hacia los puntos críticos que surjan con el tiempo.

12 RECOMENDACIONES

Realizar un seguimiento permanente de las propuestas de mejoras implementadas, con el fin de verificar que se efectúen correctamente, o en caso contrario, para analizar cuales son sus fallas y de esta manera poder realizar los ajustes necesarios y garantizar el mejoramiento continuo de los mismos.

El trabajo realizado en La U.E.N de Calzado con respecto al mejoramiento de los procesos debe ser complementado con estudios enfocados al talento humano, desarrollando técnicas que fortalezcan el bienestar y motivación de los operarios, de manera que se logre un mejoramiento integral del área.

Es importante para la empresa agilizar la implementación de las estrategias propuestas en la planeación estratégica, que lograrán crear y posicionar el calzado para dama elaborado por la empresa en la región.

Establecer una comunicación continua con los clientes y proveedores de la empresa de manera que se pueda realizar una retroalimentación, que debe partir de la recepción constante de las quejas, reclamos y observaciones de los clientes con respecto a la calidad de los productos, de manera que se puedan acordar con los proveedores los requerimientos necesarios para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Crear un programa de higiene y seguridad industria, que permita identificar los factores de riesgo que presenta la empresa y controlar las que dentro del medio de trabajo puedan afectar la salud de los trabajadores.

Continuar la labor de recolección de información específica de cada equipo y poder cumplir a cabalidad el programa de mantenimiento preventivo, para minimizar la ocurrencia de fallas inesperadas.

13 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

No	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CAPITULOS
1	Realizar un diagnóstico del entorno interno y externo de la U.E.N. de Calzado de la cooperativa multiactiva COOMULAR.	4
2	Diseñar un plan estratégico para la U.E.N. de calzado de la cooperativa COOMULAR, orientada a definir y alcanzar las metas de la organización.	5
3	Levantar, valorar y documentar los procesos administrativos y operativos de la U.E.N. de Calzado de la cooperativa multiactiva COOMULAR.	6-7
4	Determinar la capacidad y la distribución de planta para el proceso productivo de la U.E.N. de calzado de la cooperativa multiactiva COOMULAR, basados en el diseño y la aplicación de un estudio de métodos y tiempos.	7-8-9
5	Diseñar indicadores de gestión que permitan controlar y retroalimentar la operaciones existentes en la U.E.N. del Calzado de la Cooperativa multiactiva COOMULAR.	10
6	Diseñar e implementar un programa de capacitación que permita la asimilación de las estrategias al personal responsable de los procesos de la U.E.N del Calzado de la Cooperativa multiactiva COOMULAR.	10

14 BIBLIOGRAFIA

- HARRINGTON, James. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, Editorial Mc Graw Hill, 1993.
- ORTIZ P., Néstor Raúl. ANALISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, Publicaciones UIS, 1999.
- TAWFIK, Louis. CHAUVEL, Alain. ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION, Mc Graw Hill, Interamericana S.A. MEXICO (1992).
- MACHUCA D. José A, DIRECCIÓN DE OPERACIONES. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios, Mc Graw Hill, Interamericana S.A. ESPAÑA (1995).
- GERENCIA ESTRATEGICA, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. SERNA GÓMEZ, Humberto. 5 Edición. Editorial: 3R Editores –1997.
- ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA “COOMULAR”.
- NTC ISO 9000:2000.
- INTERNET
 - <http://es.wikipedia.org/wiki/estrategia>
 - <https://www.bves.com.sv/glosario>
 - <https://www.gestiopolis.com/canales/gerencia.htm>

15 ANEXOS

**ANEXO A. MANUAL DE CONVIVENCIA – COMPROMISOS
PROYECTO ESCUELA GESTORES DE PAZ
U.E.N. DE CALZADO**

- ☉ El horario de entrada es de 8:00 a.m. y salida 4:00 p.m., a excepción del día miércoles donde el horario de salida será a las 3:00 p.m.
- ☉ Dentro del equipo de trabajo existirá respeto mutuo entre compañeros e igualmente con el personal de guardia y administrativo.
- ☉ Se propenderá por un excelente clima organizacional, unidad y trabajo en equipo.
- ☉ Se prohíbe hacer comentarios negativos de los compañeros de trabajo. Adicionalmente en caso de alguna dificultad se realizará inicialmente reunión con el Comité de Disciplina y posteriormente con todo el personal del taller.
- ☉ El almuerzo se tomará en la mesa ubicada a la entrada del taller y los recipientes quedarán organizados en la parte baja de la misma.
- ☉ Cada interno se compromete a mantener el orden y aseo en su sitio de trabajo. Así mismo el cuidado de las herramientas y maquinaria del taller.
- ☉ Queda totalmente prohibido fumar en las instalaciones del taller de calzado.
- ☉ Cada interno deberá entregar al final del día las herramientas recibidas al iniciar labores.

Acepto.

FIRMA: _____

ANEXO B. DECRETO NUMERO 540 DE 2004 (24 FEB. 2004)

REPUBLICA DE COLOMBIA
MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO

Por el cual se reglamenta el artículo 96 de la Ley 788 de 2002

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA

En ejercicio de las facultades constitucionales y legales, especialmente las otorgadas por el artículo 189 numeral 11 de la Constitución Política y el artículo 96 de la Ley 788 de 2002,

DECRETA

Artículo 1. Aplicación. Las disposiciones contenidas en el presente Decreto se aplicarán en relación con los fondos o recursos en dinero originados en auxilios o donaciones destinadas a programas de utilidad común en Colombia, provenientes de entidades o gobiernos de países con los cuales existan acuerdos intergubernamentales o convenios con el gobierno colombiano.

En el caso de existir tratado o convenio internacional vigente que consagre privilegios respecto de tales auxilios o donaciones, el tratamiento será el establecido en el respectivo tratado o convenio.

Artículo 2. Exención de impuestos, tasas o contribuciones. La exención a que se refiere el artículo 96 de la Ley 788 de 2002, se aplicará respecto a impuestos, tasas, contribuciones, del orden nacional, que pudieren afectar la importación y el gasto o la inversión de los fondos provenientes de auxilios o donaciones realizados al amparo de los acuerdos intergubernamentales o convenios con el gobierno colombiano, destinados a realizar programas de utilidad común.

También se encuentran exentos del pago de impuestos, tasas o contribuciones del orden nacional, los contratos que deban celebrarse para la realización de las obras o proyectos de utilidad común, así como la adquisición de bienes y/o servicios y las transacciones financieras que se realicen directamente con los dineros provenientes de los recursos del auxilio o donación, con el mismo fin.

Parágrafo. Para efectos de esta exención, corresponde a cada entidad pública del sector, ya sea del nivel nacional o territorial, certificar si los proyectos e inversiones a que están destinados los auxilios o donaciones correspondientes, son de utilidad común. Dichas certificaciones deberán remitirse de manera inmediata a la entidad ejecutora de los recursos, que a su vez las enviará dentro de los primeros cinco (5) días hábiles de cada trimestre a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, para lo de su competencia.

Artículo 3. Exención del impuesto sobre las ventas (IVA) y del Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF). La exención del impuesto sobre las ventas (IVA) respecto de los recursos de que trata el artículo 96 de la Ley 788 de 2002, procederá en forma directa sobre las operaciones de adquisición de bienes o servicios gravados con este impuesto que el administrador o ejecutor de los recursos realice directamente o mediante contratos para la realización de programas de utilidad común, con el cumplimiento de los requisitos señalados en el artículo 4 del presente Decreto.

La exención del Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF), operará directamente respecto de la disposición de los recursos de la cuenta abierta exclusivamente para el manejo los mismos. Para este efecto, el administrador o ejecutor deberá marcar en la entidad financiera la cuenta que se utilizará para el manejo exclusivo de los recursos.

Artículo 4. Requisitos generales de la exención. Para la procedencia de la exención establecida en el artículo 96 de la Ley 788 de 2002 el donante podrá ejecutar los recursos administrándolos directamente; a través de organismos internacionales; de entidades públicas debidamente autorizadas, o designar organizaciones no gubernamentales debidamente acreditadas en Colombia como entidades ejecutoras de los fondos objeto de donación debiendo en cada caso cumplir los siguientes requisitos generales:

1. En el caso de la Organización no Gubernamental que se designe para administrar y ejecutar los recursos, el representante legal de la misma debe adjuntar certificación expedida por el Gobierno o entidad extranjera otorgante de la cooperación, en la cual conste su calidad de entidad ejecutora de los fondos objeto de donación, debiendo llevar contabilidad separada de los recursos administrados.

2. El representante legal de la entidad que administre o ejecute los recursos deberá expedir certificación respecto de cada contrato u operación realizados con los recursos del auxilio o donación en la que conste la denominación del convenio, acuerdo o actuación intergubernamental que ampara el auxilio o donación, con indicación de la fecha del mismo y de las partes intervinientes. Esta certificación servirá de soporte para la exención del impuesto de timbre nacional, del impuesto sobre las ventas, del Gravamen a los Movimientos Financieros, (GMF) y de otras

tasas y contribuciones del orden nacional que pudieran recaer sobre la utilización de los recursos, certificación que deberá estar suscrita por Revisor Fiscal o Contador Público, según el caso. El administrador o ejecutor de los recursos deberá entregar dicha certificación a los proveedores de bienes y servicios, con el fin de que se de aplicación a la correspondiente exención del IVA.

3. El administrador o ejecutor de los recursos deberá manejar los fondos del auxilio o donación en una cuenta abierta en una entidad financiera, destinada exclusivamente para ese efecto, la cual se cancelará una vez finalizada la ejecución total de los fondos así como del proyecto u obra beneficiario del auxilio o donación.

4. El proveedor por su parte deberá dejar esta constancia en las facturas que expida y conservar la certificación recibida como soporte de sus operaciones, para cuando la Administración lo exija, la cual además le autoriza para tratar los impuestos descontables a que tenga derecho de conformidad con los artículos 485 y 490 del Estatuto Tributario, aunque sin derecho a solicitar devolución del saldo a favor que se llegue a originar en algún período bimestral.

Parágrafo. Los aspectos no contemplados en el presente Decreto se regirán por las normas generales contenidas en el Estatuto Tributario y en los correspondientes reglamentos.

Artículo 5. Vigencia. El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE
Dado en Bogotá a los

ALVARO URIBE VELEZ
Presidente de La República

ALBERTO CARRASQUILLA BARRER
Ministro de Hacienda y Crédito Público

ANEXO C. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS



CARACTERIZACION DEL PROCESO DE GESTIÓN GERENCIAL

Proceso	Responsable del Proceso	Tipo	Código
GESTIÓN GERENCIAL	ADMINISTRADOR DE LA U.E.N DE CALZADO	ADMINISTRATIVO	CP-GG-01
Objetivo			
Establecer, controlar y evaluar las directrices y lineamientos estratégicos que aseguren la eficacia y eficiencia de las actividades y los procesos de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado.			
Alcance			
A todos los procesos internos de La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado.			

Proveedor	Entradas	No	Actividad	Responsable	Salida Documento/Registro	Cliente
-Cooperativa COOMULAR -E.P.C de B/meja -Proyecto Escuela Gestores de Paz	Necesidad de asegurar el desarrollo y posicionamiento de la organización en el mediano y largo plazo.	1	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Planificar y desarrollar directrices y actividades estratégicas que aseguren el desarrollo sostenible de la organización en el inmediato, mediano y largo plazo.	Administrador de La U.E.N de Calzado	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores, principios 	Toda la organización.
-Cooperativa COOMULAR - E.P.C de B/meja -Proyecto Escuela Gestores de Paz	Necesidad de implementar, mantener y mejoras en la organización.	2	<ul style="list-style-type: none"> • COMPROMISO DE LA DIRECCION. Planificar, controlar y evaluar todas las actividades que desarrollen, implementen y/o mejoren los procesos de la unidad.	Administrador de La U.E.N de Calzado	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de implementación y/o mejoramiento de La U.E.N. de Calzado. 	Todos los procesos de la Organización
Todos los procesos de la Organización	-Necesidad de establecer estructura organizacional	3	<ul style="list-style-type: none"> • RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD -Direccionar la implementación de niveles de responsabilidad y autoridad.	Administrador de La U.E.N de Calzado	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama de La U.E.N. de Calzado • Descripción del cargo 	-Todos los procesos -Todos los empleados de la organización

Proveedor	Entradas	Nº	Actividad	Responsable	Salida Documento/Registro	Cliente
-Cooperativa COOMULAR - E.P.C de B/meja -Proyecto Escuela Gestores de Paz	-Necesidad de asegurar la disponibilidad de recursos.	4	<ul style="list-style-type: none"> GESTION DE RECURSOS Asegurar la provisión y control de los recursos necesarios para asegurar la eficacia y eficiencia de la operación. 	Administrador de La U.E.N de Calzado	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto General 	Todos los procesos de la Organización
-Cooperativa COOMULAR - E.P.C de B/meja -Proyecto Escuela Gestores de Paz	-Necesidad de establecer canales de comunicación internos.	5	<ul style="list-style-type: none"> COMUNICACIÓN INTERNA -Tramites de permisos de ingresos al taller de calzado. (PR-A-GG-2), (PR-A-GG-3). -Medir la eficacia de los procesos de comunicación de la organización. -Expedir certificados (PR-A-GG-4). 	Administrador de La U.E.N de Calzado	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de Comunicación Reuniones de capacitación. Permisos Certificados 	Todos los procesos de la Organización
-ACICAM -ASOINDUCAL'S -ACOPI -Y OTROS	-Cronograma anual de eventos relacionados. -Invitaciones	6	<ul style="list-style-type: none"> PROGRAMACION DE PARTICIPACION EN EVENTOS. -Preparar la participación en ferias, Eventos y Ruedas de Negocio. (PR-A-GG-1). 	Administrador de La U.E.N de Calzado	<ul style="list-style-type: none"> Autorización de la participación en eventos, ferias y ruedas de negocio. 	Gestión Comercial

SEGUIMIENTO	Seguimiento a indicadores de gestión y revisión gerencial.	MEDICIÓN	IQ-GG-1: Cumplimiento en la Programación de Actividades de Direccionamiento
--------------------	--	-----------------	--

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaboró	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
Aprobó	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto Escuela Gestores de Paz	



CARACTERIZACION DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL

Proceso	Responsable del Proceso	Tipo	Código
GESTIÓN COMERCIAL	DIRECTOR COMERCIAL	ADMINISTRATIVO	CP-GC-02
Objetivo			
Determinar las actividades necesarias para asegurar se cumplan los siguientes objetivos específicos: 1) Mejorar la satisfacción de los clientes locales y regionales. 2) Apoyo publicitario. 3) Incremento en las ventas regionales.			
Alcance			
Este proceso aplica a todas las actividades de comercialización del calzado para dama producido por La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado.			

Proveedor	Entradas	No	Actividad	Responsable	Salida Documento/Registro	Cliente
-Gestión gerencial -Diseño y Desarrollo -Clientes	-Plan estratégico. -Metas -Presupuestos -Colección -Muestras -Necesidades -Requerimientos	1	<ul style="list-style-type: none"> • PLANIFICACION DE LAS ACTIVIDADES SEMESTRALES. -Determinación de estrategias, medios, publicidad, apoyos de venta. -Pautar y promocionar en medios publicitarios (PR-A-GC-6) -Identificación de clientes, productos y necesidades. 	Director Comercial	-Plan de ventas -Portafolio de productos -Pauta de promoción	Gestión Comercial
-Gestión comercial -Clientes	-Plan de Ventas	2	<ul style="list-style-type: none"> • PROGRAMACION DE VIAJES Y VISITAS CLIENTES. -Legalización de viajes para los vendedores. (PR-A-GC-5) 	-Director Comercial	-Informe de programación de viajes y zonas para los vendedores.	Gestión Comercial.
Gestión Comercial.	Visitas a los clientes	3	<ul style="list-style-type: none"> • COMERCIALIZAR LOS PRODUCTOS. -Ventas locales (PR-A-GC-7). -Ventas fuera de la ciudad (PR-A-GC-8). 	Vendedores	-Solicitud de pedidos	Gestión Comercial.

Proveedor	Entradas	No	Actividad	Responsable	Salida Documento/Registro	Cliente
CLIENTES	-Solicitudes de pedidos	4	<ul style="list-style-type: none"> FORMALIZAR EL PEDIDO. -Recibir la información y generar la orden de pedido. 	Director Comercial	-Orden de Pedido Clientes	Producción
CLIENTES	-Quejas y reclamos.	5	<ul style="list-style-type: none"> ACTIVIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE. -Atención a quejas reclamos, sugerencias del cliente. (PR-A-GC-9) -Evaluación y seguimiento a la satisfacción del cliente 	Director Comercial	-Atención a clientes -Satisfacción del cliente	Gestión comercial.

SEGUIMIENTO	Satisfacción del cliente, cumplimiento de metas de venta.	MEDICIÓN	IQ-GC-2: Incremento De Ventas
--------------------	---	-----------------	--------------------------------------

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaboró	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
Aprobó	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto Escuela Gestores de Paz	



CARACTERIZACION DEL PROCESO DE COMPRAS

Proceso	Responsable del Proceso	Tipo	Código
COMPRAS	COORDINADOR DE COMPRAS	ADMINISTRATIVO	CP-CO-03
Objetivo			
Determinar las actividades necesarias para asegurar que el producto comprado y los servicios subcontratados que afectan la calidad del producto final, cumplan con los niveles de calidad requeridos por la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado.			
Alcance			
Aplica a la compra de productos y servicios que inciden en la calidad de la realización del producto o sobre el producto final.			

Proveedor	Entradas	No	Actividad	Responsable	Salida Documento/Registro	Cliente
Todos los procesos de la organización	-Necesidades, requerimientos de materias primas e insumos.	1	Identificar los productos y servicios a comprar que afectan la calidad de los productos a fabricar.	Coordinador de Compras	-Requerimiento de compra.	Gestión de Compras
Gestión Gerencial	-Directrices de compra. -Políticas de compra.	2	Definir criterios para seleccionar y evaluar proveedores.	Coordinador de Compras	-Información de Proveedores -Evaluación y selección de proveedores	Gestión de Compras
-Gestión Gerencial. -Producción	Solicitudes de materias primas, insumos.	3	-Determinar los requisitos del producto y/o servicio a comprar. (Calidad, tiempo de entrega, presupuesto, etc.) -Diligenciamiento y envió de una carta de solicitud de cotización	Coordinador de Compras	-Carta Solicitud De Cotización -Información de Proveedores	Proveedores
Proveedores	-Cotización -Información de Materiales y Servicios. -Muestras de productos.	4	Seleccionar Proveedores	Coordinador de Compras	-Evaluación y selección de proveedores	Proveedores

Proveedor	Entradas	No	Actividad	Responsable	Salida Documento/Registro	Cliente
-Todos los procesos de la organización -Gestión de compras	-Solicitud de compra de producto/servicio a comprar. -Evaluación y selección de proveedores	5	Documentar los requisitos de compra y realizar las compras: Compras por teléfono (PR-A-CO-10) y Compras directas en almacenes (PR-A-CO-11).	Coordinador de Compras	-Solicitud de Pedido -Contrato	Todos los procesos de la organización
Proveedores	Materiales e insumos comprados	6	Recepcionar los materiales e insumos. (PR-A-CO-12)	Coordinador de Compras	- Registro de inspección de materiales -Productos inspeccionados	Almacenista
-Bodega -Todos los procesos de la organización	-Comportamiento de productos y servicios comprados	7	Reevaluar proveedores	Coordinador de Compras	-Reevaluación de proveedores	-Proveedores -Gestión gerencial
-Gestión de compras. -Clientes	-Reevaluación de proveedores -Costos -Quejas, reclamos	8	Contactar y disponer de proveedores de contingencia para productos y servicios críticos por costos, disponibilidad, calidad, etc.	Coordinador de Compras	-Listado de bienes, servicios y proveedores.	Gestión de compras.

SEGUIMIENTO	Seguimiento a proveedores y revisión gerencial.	MEDICIÓN	IQ-CO-3: Recepción De Materiales
--------------------	---	-----------------	---

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaboró	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
Aprobó	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto Escuela Gestores de Paz	



CARACTERIZACION DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Proceso	Responsable del Proceso	Tipo	Código
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ADMINISTRADOR DE LA U.E.N DE CALZADO	ADMINISTRATIVO	CP-TH-04
Objetivo			
Desarrollar las actividades necesarias para contratar personal competente, planificar y desarrollar actividades de capacitación y entrenamiento que mantengan y mejoren la competencia del personal de la empresa.			
Alcance			
Aplica para todo el personal que afecta la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.			

Proveedor	Entradas	No	Actividad	Responsable	Salida Documento/Registro	Cliente
Gestión Gerencial	-Parámetros para perfil del cargo -Funciones y responsabilidades -Organigrama	1	Establecer parámetros relacionados con el recurso humano.	Administrador de La U.E.N de Calzado	Descripción del cargo.	Talento Humano
Todos los procesos	-Aumento de pedidos. -Retiro de personal. -Incapacidades -Planes de mejora	2	Identificar la necesidad de contratar personal.	Administrador de La U.E.N de Calzado	-Comunicación para convocatoria de aspirantes -Solicitud de Personal	-Medios publicitarios -Internos del E.P.C de Barrancabermeja
Gestión de Talento Humano	-Hojas de vida -Aspirantes al cargo -Descripción del cargo	3	<u>Selección de personal administrativo:</u> -Recepción de hojas de vida y anexos. -Selección de hojas de vida -Entrevista -Selección del nuevo empleado. <u>Selección de personal operativo:</u> (PR-A-TH-13)	Administrador de La U.E.N de Calzado	Listado del nuevo personal seleccionado.	Todos los procesos

Proveedor	Entradas	No	Actividad	Responsable	Salida Documento/Registro	Cliente
SENA Proveedores de servicios externos	-Información -Servicios	4	<u>Contratar personal administrativo:</u> -Definir e implementar el tipo de contrato. -Afiliación a seguridad social, riesgos profesionales y demás requisitos de ley.	Administrador de La U.E.N de Calzado	-Contrato laboral. -Formatos de afiliación.	-Empleado -Gestión de Talento Humano
Gestión de Talento Humano	-Personal nuevo. -Personal promovido.	5	Inducción y Adiestramiento al nuevo personal operativo. (PR-TH-14)	Jefe de Producción	-Asistencia de Capacitación de Personal -Registro de elementos de trabajo y protección	Gestión de Talento Humano
Todos los procesos	-Errores en los procesos y productos. -Nueva tecnología. -Mejoras a procesos.	6	-Identificar necesidades de capacitación y/o entrenamiento. -Organización de capacitaciones y Formaciones. (PR-A-TH-16)	-Jefe de Producción - Administrador de La U.E.N de Calzado	-Solicitud verbal o escrita. -Plan de Capacitación de Personal	Todos los procesos de la organización
Todos los procesos de la organización	-Necesidad de evaluación periódica del personal de la organización.	7	Evaluación de desempeño al personal operativo. (PR-A-TH-15)	-Jefe de Producción - Administrador de La U.E.N de Calzado	-Evaluaciones del desempeño	Gestión de Talento Humano

SEGUIMIENTO	Accidentes de trabajo, incapacidades, ausentismo, revisión gerencial.	MEDICIÓN	IQ-TH-4: Evaluación de la Competencia
--------------------	---	-----------------	--

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaboró	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
Aprobó	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto Escuela Gestores de Paz	



CARACTERIZACION DEL PROCESO DE GESTIÓN CONTABLE

Proceso	Responsable del Proceso	Tipo	Código
GESTIÓN CONTABLE	CONTADOR	ADMINISTRATIVO	CP-CB-05
Objetivo			
Establecer las actividades de procesamiento de información de entradas y salidas financieras relacionadas con la producción y comercialización del calzado.			
Alcance			
Este proceso aplica a las actividades de producción y comercialización de calzado para dama.			

Proveedor	Entradas	No	Actividad	Responsable	Salida Documento/Registro	Cliente
-PROVEEDORES DE SOTWARE -DIAN Y OTROS - DPTO. CONTABILIDAD	-Ofertas de software -Cambios en la legislación tributaria. -Resultados de la gestión previa.	1	<ul style="list-style-type: none"> • PLANIFICACION DE METODOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS DE LA CONTABILIDAD. -Determinación y mantenimiento del soporte tecnológico. -Determinación de personal idóneo para la gestión de las actividades contables. 	Administrador de La U.E.N de Calzado Contador	-Software contable. -Contratación de personal.	DPTO. CONTABILIDAD
-PROVEEDORES -CLIENTES -EMPLEADOS -ENTIDADES FINANCIERAS	-Facturas de compra. -Facturas de ventas -Planillas de nomina. -Extractos bancarios	2	<ul style="list-style-type: none"> • RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS. -Recolección de soportes de la información de entradas y salidas contables. -Alimentar el sistema. -Archivo de documentos generados -Generar back up de la información contable. 	Contador	-Asientos contables -Software actualizado	DPTO. CONTABILIDAD

Proveedor	Entradas	No	Actividad	Responsable	Salida Documento/Registro	Cliente
- DPTO. CONTABILIDAD -GESTION GERENCIAL	Disponibilidad de efectivo.	3	<ul style="list-style-type: none"> EJECUCION DE PAGOS - Según la programación, realizar los pagos de las obligaciones: Pago de comisión a vendedores (PR-A-CB-17), Pago de impuesto al Inpec (PR-A-CB-18), pago de operarios (PR-A-CB-19). 	-Contador -Administrador de La U.E.N de Calzado	-Formularios oficiales procesados y registrados en las entidades financieras autorizadas, Facturas y Comprobantes de pago.	- DPTO. CONTABILIDAD -GESTION GERENCIAL
-DPTO. CONTABILIDAD	-Asientos contables -Software actualizado	4	<ul style="list-style-type: none"> INFORMES FINANCIEROS -Procesamiento y generación de los informes financieros. -Presentación y aprobación. -Análisis e interpretación de los estados financieros. -Recomendaciones 	-Contador -Administrador de La U.E.N de Calzado	Informes financieros	-GESTIÓN GERENCIAL. -ENTIDADES FINANCIERAS -PROVEEDORES -OTRAS ENTIDADES

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	Informes Financieros y Revisión Gerencial.
-------------------------------	--

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaboró	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
Aprobó	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto Escuela Gestores de Paz	



CARACTERIZACION DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Proceso	Responsable del Proceso	Tipo	Código
PRODUCCIÓN	JEFE DE PRODUCCIÓN	OPERATIVO	CP-P-06
Objetivo			
Definir las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos: 1. Calidad del producto entregado, 2. Calidad de los procesos productivos, 3. Cumplimiento de entregas en términos de tiempo y cantidades entregadas.			
Alcance			
Aplica para todas las actividades de fabricación de los productos suministrados por la la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado.			

Proveedor	Entradas	No	Actividad	Responsable	Salida Documento/Registro	Cliente
-Empresas de Diseño y Desarrollo de calzado.	-Nuevos productos -Fichas técnicas de productos	1	Definir procesos productivos por líneas de producto.	Administrador de La U.E.N de Calzado	-Resumen de operaciones -Diagramas de flujo de procesos productivos	Producción
-Clientes -Gestión gerencial	-Necesidades, requerimientos -Planes estratégicos	2	Planificar y mejorar la capacidad del proceso productivo.	Administrador de La U.E.N de Calzado	-Plano distribución de planta. -Determinación de la capacidad de producción.	Operaciones del proceso productivo
-Proveedores	-Hormas -Troqueles -Materiales e insumos	3	Definir la identificación y control de hormas, troqueles, materiales e insumos.	Administrador de La U.E.N de Calzado	-Listados de hormas, troqueles, materiales e insumos.	Operaciones del proceso productivo

Proveedor	Entradas	No	Actividad	Responsable	Salida Documento/Registro	Cliente
-Necesidades de recurso humano	-Recepción de hojas de vida	4	Identificar la necesidad de personal para el cumplimiento de producción.	Jefe de producción	-Solicitud de personal.	Gestión de Talento Humano
-Gestión comercial -Clientes	-Pedidos -Cambios	5	Programar las prioridades de producción.	Administrador de La U.E.N de Calzado	-Programación de la producción -Orden de producción	Jefe de producción
Producción	-Ordenes de producción	6	Ejecutar las actividades de producción. Corte (PR-O-PD-20), Armado (PR-O-PD-21), Costura (PR-O-PD-22), Montado (PR-O-PD-23), Terminado (PR-O-PD-24), Emplantillado & E. (PR-O-PD-25)	Jefe de producción	-Productos terminados -Orden de producción	-Cliente -Dpt. de Contabilidad
Producción	-Plan de mantenimiento	7	Ejecutar las actividades de mantenimiento en las maquinas.	Jefe de producción	-Hoja de registro de mantenimiento de equipos de producción.	Producción
-Gestión gerencial -producción	-Cuadro general de indicadores de gestión. -Resultados de la gestión de los procesos de producción	8	Recolección de datos de resultados del proceso y presentación de los indicadores de producción.	Jefe de producción	-Presentación de indicadores.	Gestión gerencial

SEGUIMIENTO	Revisión gerencial	MEDICIÓN	IQ-P-5: Devolución de Productos; IQ-P-6: Entregas Oportunas.
--------------------	--------------------	-----------------	--

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaboró	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
Aprobó	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto Escuela Gestores de Paz	

ANEXO E. ANALISIS DE VALOR PROCESOS ADMINISTRATIVOS

PR-A-GG-1: PREPARAR LA PARTICIPACIÓN EN FERIAS, EVENTOS Y RUEDAS DE NEGOCIO				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Recibir invitación escrita de los diferentes eventos por parte de los organizadores.		Imp	5
2	Se estudia la aprobación de participar ó no en el evento.		I	30
3	NO: Elaborar carta rechazando la invitación y enviar a organizadores del evento, dando los agradecimientos por haberlos tenido en cuenta. SI: Elaborar carta aceptando la participación al evento y enviar a organizadores.	X		
4	Llamar a los organizadores para gestionar y preparar la logística requerida para el evento.	X		
5	Informar al jefe de producción sobre los pedidos realizados, para generar la orden y preparar producción.		P	30
6	Recoger el producto terminado y llevarlo al lugar del evento.		T	90
7	Realizar un estudio de promoción y comercialización del evento.	X		
8	Realizar informe final de la participación en el evento	X		
9	Revisar el informe final presentado por el Director Comercial y sacar conclusiones.		I	45
10	Archivar informe en las carpetas de la empresa		A	10
TIEMPO TOTAL				455
TIEMPO VA				245
TIEMPO SVA				210
% Valor Agregado				54%
% Sin Valor Agregado				46%

43%	T	Traslado ó transporte.
36%	I	Control y/o Inspeccion.
5%	A	Almacenamiento.
14%	P	Preparacion.
2%	Imp	Actividad imprescindible.

PR-A-GG-2: TRAMITE DEL PERMISO PARA EL INGRESO DE PERSONAS EXTERNAS AL TALLER DE CALZADO DEL E. P. C DE BARRANCABERMEJA				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Crear una lista de las entidades y personas que apoyan el proceso productivo y van a ingresar al taller de calzado ubicado en las instalaciones del Centro Penitenciario de Barrancabermeja.		P	15
2	Realizar la carta de permiso de entrada del personal de la lista, dirigida a la dirección del INPEC e imprimir 3 copias.	X		
3	Trasladarse a las instalaciones del Centro Penitenciario de Barrancabermeja a la oficina de la dirección.		T	10
4	Verificarar si el director/a se encuentra en la oficina.		I	3
5	NO: Entregar las cartas a la subdirección del INPEC para firmar la autorización. SI: Entregar las cartas en la dirección del INPEC para firmar la autorización.		E	5
6	Entregar un (1) permiso al personal autorizado, un (1) permiso al comandante de guardia del INPEC y un (1) permiso se archiva en la empresa.	X		
TIEMPO TOTAL				83
TIEMPO VA				50
TIEMPO SVA				33
% Valor Agregado				60%
% Sin Valor Agregado				40%

30%	T	Traslado ó transporte.
9%	I	Control y/o Inspeccion.
15%	E	Esperas.
46%	P	Preparacion.

PR-A-GG-3: TRAMITE DEL PERMISO PARA EL INGRESO DE MATERIALES E INSUMOS AL TALLER DE CALZADO DEL E. P. C. DE BARRANCABERMEJA				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Crear una lista de los materiales e insumos que se van a ingresar al taller de calzado ubicado en las instalaciones del Centro Penitenciario de Barrancabermeja.	X	P	15
2	Realizar la carta de permiso de ingreso de los materiales e insumos de la lista, dirigida a la dirección del INPEC e imprimir 3 copias.	X		
3	Trasladarse a las instalaciones del Centro Penitenciario de Barrancabermeja a la oficina de la dirección.		T	10
4	Verificarar si el director/a se encuentra en la oficina.		I	3
5	NO: Entregar las cartas a la subdirección del INPEC para firmar la autorización. SI: Entregar las cartas en la dirección del INPEC para firmar la autorización.	X	E	5
6	Entregar un (1) permiso al asistente de compras, un (1) permiso al comandante de guardia del INPEC y un (1) permiso se archiva en la empresa.	X		
TIEMPO TOTAL				83
TIEMPO VA				50
TIEMPO SVA				33
% Valor Agregado				60%
% Sin Valor Agregado				40%

30%	T	Traslado ó transporte.
9%	I	Control y/o Inspeccion.
15%	E	Esperas.
46%	P	Preparacion.

PR-A-GG-4: EXPEDICIÓN DE CERTIFICADOS				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Recibir solicitud de certificado a expedir.		Imp	5
2	Analizar que tipo de certificado requiere el interesado y para que lo solicita.		I	10
3	Elaborar y firmar el certificado solicitado.	X		
4	Entregar el certificado solicitado al interesado con su firma respectiva.	X		
TIEMPO TOTAL				40
TIEMPO VA				25
TIEMPO SVA				15
% Valor Agregado				62%
% Sin Valor Agregado				38%

33%	Imp	Actividad imprescindible.
67%	I	Control y/o Inspeccion.

PR-A-GC-5: LEGALIZACIÓN DE VIAJES PARA LOS VENDEDORES				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Realizar la programación de viajes para los vendedores y zonas a visitar para comercializar el producto.		P	60
2	Crear solicitud de legalización de viajes para cada vendedor, donde se especifica el nombre, fecha, lugar y valor total.	X		
3	Dirigirse a la oficina del gerente con la solicitud para su aprobación.		T	5
4	Revisar la solicitud, se confirman datos, valores, fechas y mirar si necesita correcciones para definir su aprobación.		I	20
5	NO: Enviar la solicitud rechazada al Director Comercial.(Enviar al paso 2) SI: Enviar autorización respectiva para iniciar tramite de pago al Dpto. de Contabilidad		T	10
6	Formalizar la solicitud, realizar la contabilidad respectiva y entregar recursos para el viaje correspondiente al Director Comercial.	X		
7	Al finalizar la programación de comercialización, legalizar ante el Dpto. de Contabilidad la utilización de los recursos y entregar soportes respectivos.	X		
TIEMPO TOTAL				260
TIEMPO VA				165
TIEMPO SVA				95
% Valor Agregado				63%
% Sin Valor Agregado				37%

21%	I	Control y/o Inspeccion.
16%	T	Traslado ó transporte.
63%	P	Preparacion

PR-A-GC-6: PAUTAR Y PROMOCIONAR EN MEDIOS PUBLICITARIOS				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Planear, preparar y organizar la promociones publicitarias que se pautaran.		P	5
2	Pedir a los diferentes medios de comunicación las cotizaciones para promocionar los producto de la empresa.	X		
3	Dirigirse a la oficina del gerente con las cotizaciones para su aprobación.		T	5
4	Revisar cotizaciones realizadas, verificar datos y tomar la decisión de autorizar o no autorizar el contrato.		I	20
5	NO: Enviar cotizaciones rechazadas al Director Comercial.(Enviar al paso 2) SI: Enviar autorización respectiva para iniciar tramite de pago al Dpto. de Contabilidad		T	10
6	Enviar la carta de la promoción publicitaria definida al medio de comunicación escogido.	X		
7	Fijar las fechas y horarios de las promociones en el medio de comunicación.	X		
8	Formalizar la contabilidad respectiva y realizar el pago del contrato con el medio de comunicación.	X		
TIEMPO TOTAL				285
TIEMPO VA				245
TIEMPO SVA				40
% Valor Agregado				86%
% Sin Valor Agregado				14%

38%	T	Traslado ó transporte.
50%	I	Control y/o Inspeccion.
12%	P	Preparacion.

PR-A-GC-7: VENTAS LOCALES				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Realizar visitas a los clientes y elaborar la orden de pedidos.	X		
2	Recibir y revisar la orden de pedidos realizados por los vendedores.		I	40
3	Informar al jefe de producción sobre los pedidos realizados, para generar la orden y preparar producción.		P	30
4	Recoger y revisar el producto terminado en el taller de calzado, confrontando el producto entregado con la orden de pedidos si es correcto o no.		I	30
5	NO: Informar al Jefe de Producción la problemática. SI: Llevar los pedidos a las oficinas de la empresa.		T	10
6	Realizar las facturas de los pedidos a entregar.	X		
7	Entregar los pedidos a los vendedores con su respectiva factura.	X		
8	Entregan los pedidos a los clientes y realizar el cobro de cartera.	X		
TIEMPO TOTAL				575
TIEMPO VA				465
TIEMPO SVA				110
% Valor Agregado				81%
% Sin Valor Agregado				19%

9%	T	Traslado ó transporte.
64%	I	Control y/o Inspeccion.
27%	P	Preparacion.

PR-A-GC-8: VENTAS FUERA DE LA CIUDAD				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Realizar la programación de viajes y zonas a visitar de los vendedores para comercializar el producto.		P	60
2	Realizar la legalización de viajes para los vendedores.(PR-A-GC-5)	X		
3	Ubicados los vendedores en las distintas ciudades programadas, realizar visitas a los clientes y elaborar la orden de pedidos.	X		
4	Recibir y revisar la orden de pedidos realizados por los vendedores.		I	40
5	Informar al jefe de producción sobre los pedidos realizados, para generar la orden y preparar producción.		P	30
6	Recoger y revisar el producto terminado en el taller de calzado, confrontando el producto entregado con la orden de pedidos si es correcto o no.		I	30
7	NO: Informar al Jefe de Producción la problemática. SI: Llevar los pedidos a las oficinas de la empresa.		T	10
8	Realizar las facturas de los pedidos a entregar.	X		
9	Organizar el despacho de los productos para envío por transportadora.	X		
TIEMPO TOTAL				790
TIEMPO VA				620
TIEMPO SVA				170
% Valor Agregado				78%
% Sin Valor Agregado				22%

6%	T	Traslado ó transporte.
41%	I	Control y/o Inspeccion.
53%	P	Preparacion.

PR-A-GC-9: ATENCIÓN A RECLAMOS DE LOS PRODUCTOS				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Se reciben los formato de reclamos realizados por los clientes.		Imp	5
2	Se traslada el formato de reclamos al Jefe de Producción ubicado en el taller de calzado.		T	10
3	Revisar el reclamo, analizarlo y buscar soluciones en ayuda con los operarios del taller.		I	60
4	Realizar reporte de atención al reclamo, soportado por causas y soluciones.	X		
5	Entregar reporte de atención al reclamo al Director Comercial.		T	10
6	Crear informe de respuesta al reclamo, presentando excusas por los inconvenientes presentados y dando solución al mismo.	X		
7	Entregar informe detallado de atención a reclamo al cliente.	X		
TIEMPO TOTAL				275
TIEMPO VA				190
TIEMPO SVA				85
% Valor Agregado				69%
% Sin Valor Agregado				31%

23%	T	Traslado ó transporte.
71%	I	Control y/o Inspeccion.
6%	Imp	Actividad imprescindible.

PR-A-CO-10: COMPRAS POR TELÉFONO				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Revisar y confrontar los materiales e insumos existentes en bodega, respecto a las ordenes de producción.		I	30
2	Informar al Jefe de Producción sobre la necesidad de compra de materia prima e insumos.		Imp	5
3	Elaborar formato de requerimiento de compra.	X		
4	Entregar el formato de requerimiento de compra al Gerente para su aprobación.		T	10
5	Revisar formato de requerimiento de compra, verificar datos y mirar si esta completo o no.		I	20
6	NO: Enviar formato al Jefe de Producción.(Enviar al paso 2) SI: Enviar formato al Coordinador de Compras con la autorización de comprar.		T	10
7	Autorizar al Dpto. de Contabilidad para realizar el tramite de entrega del dinero al Coordinador de Compras para ejecutar las compras.		P	5
8	Formalizar la solicitud, realizar la contabilidad respectiva y entregar el dinero al Coordinador de Compras.	X		
9	Realizar los pedidos telefónicamente o vía fax a los diferentes proveedores de la empresa.	X		
10	Realizar las consignaciones bancarias a la cuenta de los proveedores con el valor de las compras y enviar fax confirmando la transacción.	X		
11	Entregar facturas al Dpto. de Contabilidad para realizar los soportes respectivos del dinero entregado.	X		
TIEMPO TOTAL				350
TIEMPO VA				270
TIEMPO SVA				80
% Valor Agregado				77%
% Sin Valor Agregado				23%

25%	T	Traslado ó transporte.
63%	I	Control y/o Inspeccion.
6%	Imp	Actividad imprescindible.
6%	P	Preparacion.

PR-A-CO-11: COMPRAS DIRECTAS EN ALMACENES				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Revisar y confrontar los materiales e insumos existentes en bodega, respecto a las ordenes de producción.		I	30
2	Informar al Jefe de Producción sobre la necesidad de compra de materia prima e insumos.		Imp	5
3	Elaborar formato de requerimiento de compra.	X		
4	Entregar el formato de requerimiento de compra al Gerente para su aprobación.		T	10
5	Revisar formato de requerimiento de compra, verificar datos y mirar si esta completo o no.		I	20
6	NO: Enviar formato al Jefe de Producción.(Enviar al paso 2) SI: Enviar formato al Coordinador de Compras con la autorización de comprar.		T	10
7	Autorizar al Dpto. de Contabilidad para realizar el tramite de entrega del dinero al Coordinador de Compras para ejecutar las compras.		P	5
8	Formalizar la solicitud, realizar la contabilidad respectiva y entregar el dinero al Coordinador de Compras.	X		
9	Realizar las compras directamente en los diferentes almacenes de los proveedores de la empresa.	X		
10	Entregar facturas al Dpto. de Contabilidad para realizar los soportes respectivos del dinero entregado.	X		
TIEMPO TOTAL				380
TIEMPO VA				300
TIEMPO SVA				80
% Valor Agregado				79%
% Sin Valor Agregado				21%

25%	T	Traslado ó transporte.
63%	I	Control y/o Inspeccion.
6%	Imp	Actividad imprescindible.
6%	P	Preparacion.

PR-A-CO-12: RECEPCIÓN DE MATERIALES				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Recibir la mercancía, revisar, confrontar con el formato de requerimiento de compra y la factura de compra. Si existe alguna inconsistencia llamar al proveedor.		I	30
2	Tramitar el permiso de ingreso de materiales e insumos al taller de Calzado. (PR-A-GG-3)	X		
3	Ingresar materiales e insumos al INPEC y trasladarlos al taller de calzado.		T	10
4	Entregar mercancía al almacenista.	X		
5	Almacenar y ordenar la mercancía en bodega.		A	25
TIEMPO TOTAL				168
TIEMPO VA				103
TIEMPO SVA				65
% Valor Agregado				61%
% Sin Valor Agregado				39%

15%	T	Traslado ó transporte.
46%	I	Control y/o Inspeccion.
39%	A	Almacenamiento.

PR-A-TH-13: SELECCIÓN DE NUEVO PERSONAL OPERATIVO				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Realizar informe escrito al Gerente presentando la necesidad de reclutar nuevo personal para hacer parte del proceso productivo en el taller de calzado y los soportes respectivos.	X		
2	Entregar el informe realizado al Gerente.		T	15
3	Reunirse con el Jefe de Tratamiento y Desarrollo del INPEC para revisar listados de los candidatos para participación en el Taller de Calzado.	X		
4	Organizar listado de los posibles aspirantes, se revisa las fases de seguridad en las que se encuentra en el Inpec.		I	20
5	Realizar preselección de las personas que se encuentran en mediana y baja seguridad.	X		
6	Preparar reunión con el grupo preseleccionado para informar las condiciones y reglas del taller de calzado.		P	60
7	Organizar listado con el personal interesado en el Taller de Calzado y dispuesto a cumplir con las condiciones establecidas.	X		
8	Presentar oficio a la dirección del Centro Penitenciario y Carcelario de Barrancabermeja solicitando la autorización para el traslado diario de los internos al Taller de Calzado.		E	30
9	Con autorización del Centro Penitenciario y Carcelario de Barrancabermeja, definir la fecha de inicio en el Taller de Calzado.	X		
10	Hacer firmar el acta de compromiso y convivencia al nuevo personal del taller de calzado.	X		
TIEMPO TOTAL				315
TIEMPO VA				190
TIEMPO SVA				125
% Valor Agregado				60%
% Sin Valor Agregado				40%

12%	T	Traslado ó transporte.
16%	I	Control y/o Inspeccion.
24%	E	Esperas
48%	P	Preparacion.

PR-A-TH-14: ADIESTRAMIENTO AL NUEVO PERSONAL OPERATIVO				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Recibir al nuevo personal que ingresa al taller, presentarlo como nuevo integrante del grupo de trabajo y mostrar rápidamente el taller de calzado.		P	30
2	Realizar inducción general de los procesos productivos del calzado al nuevo personal.	X		
3	Pasar por los puestos de trabajo de cada proceso productivo al personal nuevo para que observe las operaciones realizadas por los operarios.	X		
4	Definir en que proceso operativo existen las vacantes a ocupar el nuevo personal.		Imp	5
5	Realizar la distribución a los puestos de trabajo a los nuevos operarios.	X		
6	Profundizar enseñanza al nuevo operario sobre las actividades a desarrollar en ese proceso operativo.	X		
TIEMPO TOTAL				710
TIEMPO VA				675
TIEMPO SVA				35
% Valor Agregado				95%
% Sin Valor Agregado				5%

86%	P	Preparacion.
14%	Imp	Actividad imprescindible.

PR-A-TH-15: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL OPERATIVO				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Programar las fechas y horarios para realizar las evaluaciones de desempeño al personal operativo.		P	15
2	Imprimir formatos de Evaluación de desempeño y entregar al Jefe de Producción.	X		
3	Informar al Jefe de Producción y Operarios sobre la programación del desarrollo de las evaluaciones de desempeño.		Imp	10
4	Realizar la evaluación de desempeño a cada operario.	X		
5	Ordenar y entregar evaluaciones diligenciadas al Gerente, debidamente firmadas por cada Operario y el Jefe de Producción como evaluador.	X		
6	Revisar, analizar cada evaluación y definir el plan de acción con cada operario.		I	180
7	Realizar reunión con el Jefe de Producción y Operarios, para consolidar los resultados finales de la evaluaciones y dar las sugerencias respectivas.	X		
8	Archivar las evaluaciones realizadas en las carpetas de la empresa.		A	10
TIEMPO TOTAL				695
TIEMPO VA				480
TIEMPO SVA				215
% Valor Agregado				69%
% Sin Valor Agregado				31%

5%	A	Almacenamiento.
83%	I	Control y/o Inspeccion.
5%	Imp	Actividad imprescindible.
7%	P	Preparacion.

PR-A-CB-16: ORGANIZACIÓN DE CAPACITACIONES Y FORMACIONES				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Realizar informe escrito al Gerente presentando la necesidad de capacitar al personal del proceso productivo del taller de calzado.	X		
2	Entregar el informe realizado al Gerente.		T	15
3	Gestionar las capacitaciones ó formaciones del personal operativo con las empresas capacitadoras del sector calzado.	X		
4	Preparar el cronograma de las capacitaciones ó formaciones del personal operativo.		P	90
5	Confirmar la participación de la empresa capacitadora, fijando fechas y horarios.		I	30
6	Tramitar el permiso de ingreso de los capacitadores al taller de calzado ubicado en las instalaciones del Centro Penitenciario de Barrancabermeja. (PR-A-GG-2)	X		
7	Reunir al personal operativo para realizar la invitación a la capacitación.		Imp	20
8	Organizar logística de la capacitación o formación.	X		
9	Autorizar la cuenta de cobro presentada por la empresa capacitadora y enviar al Dpto. de Contabilidad para realizar el tramite del pago respectivo.	X		
TIEMPO TOTAL				648
TIEMPO VA				493
TIEMPO SVA				155
% Valor Agregado				76%
% Sin Valor Agregado				24%

10%	T	Traslado ó transporte.
19%	I	Control y/o Inspeccion.
13%	Imp	Actividad imprescindible.
58%	P	Preparacion.

PR-A-CB-17: PAGO DE COMISIÓN A VENDEDORES				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Presentar al Director Comercial el reporte de ventas mensuales los primeros cinco (5) días hábiles de cada mes.	X		
2	Sacar porcentajes de comisiones por ventas del mes para cada vendedor y enviar formato de pago de comisiones a vendedores al Gerente, soportado con los reportes de ventas.	X		
3	Revisar el formato de pago de comisiones a vendedores y los soportes presentados por el Director Comercial para autorizar o no el pago de comisión a vendedores.		I	30
4	NO: Entregar formato de pago de comisiones a vendedores y soportes al Director Comercial, explicando las correcciones a realizar.(Enviar al paso 2) SI: Entregar el formato de pago de comisiones a vendedores al Director Comercial con firma de aceptación, para que se dirija al Dpto. de Contabilidad para tramitar el pago.		C	20
5	Autorizar al Dpto. de Contabilidad para realizar el tramite de entrega del dinero al Asistente de Compras para ejecutar las compras.	X		
6	Revisar el formato de pago de comisiones a vendedores para verificar si las ventas realizadas fueron de contado o no.		I	15
7	NO: Realizar el tramite del pago de comisión cuando el vendedor realice la recuperación de la cartera. SI: Realizar el tramite de pago de comisión a vendedores por ventas de contado.	X		
8	Firmar comprobante de pago y copia del mismo.		E	2
9	Entregar Comprobante original al vendedor y quedarse con la copia para realizar los soportes respectivos.	X		
TIEMPO TOTAL				220
TIEMPO VA				153
TIEMPO SVA				67
% Valor Agregado				70%
% Sin Valor Agregado				30%

3%	E	Esperas.
67%	I	Control y/o Inspección.
30%	C	Correcciones.

PR-A-CB-18: PAGO DE IMPUESTO AL E.P.C. DE BARRANCABERMEJA				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Realizar informe del total de la producción del mes y presentarlo al Gerente con los soportes respectivos.	X		
2	Revisar informe del total de la producción del mes, verificar datos y mirar si esta completo o no.		I	30
3	NO: Enviar informe al Jefe de Producción.(Enviar al paso 1) SI: Imprimir formato de pago de impuesto al E.P.C de B/meja para diligenciarlo.		P	15
4	Llenar el formato de pago de impuesto al E.P.C de B/meja, teniendo en cuenta que el porcentaje reglamentario de pago es el 10% del costo de la producción total del mes.	X		
5	Autorizar al Dpto. de Contabilidad para realizar el tramite de entrega del dinero al Director Comercial para ejecutar pago de impuesto al E.P.C de B/meja.		P	8
6	Formalizar la solicitud, realizar la contabilidad respectiva y entregar el dinero al Director Comercial.	X		
7	Dirigirse a la oficina del Jefe de Contabilidad del E.P.C de B/meja para realizar el pago respectivo.		T	10
8	Firmar comprobante de pago y copia del mismo.		E	2
9	Entregar Comprobante original al Jefe de Contabilidad del E.P.C de B/meja y entregar la copia al Dpto. de Contabilidad de la empresa para archivar y poder realizar los soportes respectivos.	X		
TIEMPO TOTAL				185
TIEMPO VA				120
TIEMPO SVA				65
% Valor Agregado				65%
% Sin Valor Agregado				35%

16%	T	Traslado ó transporte.
46%	I	Control y/o Inspeccion.
3%	E	Esperas.
35%	P	Preparacion.


PR-A-CB-19: PAGO DE OPERARIOS				
PASOS	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	Con valor Agregado	Sin valor Agregado	Tiempos Aprox. (min.)
1	Recoger el último día hábil del mes, los desprendibles del formato de las ordenes de producción, donde están registradas las actividades de cada operario en el mes.		P	30
2	Calcular el numero total de las actividades realizadas por cada operario en el mes, según los desprendibles presentados por los operarios y enviar informe al Gerente con los soportes.	X		
3	Revisar informe del calculo total de actividades por operario en el mes, según los soporte presentados.		I	30
4	Calcular el valor a pagar de acuerdo a las actividades realizadas.	X		
5	Autorizar al Dpto. de Contabilidad para realizar el tramite del pago de los operarios por actividades realizadas.		P	5
6	Formalizar la solicitud, realizar la contabilidad respectiva y realizar las consignaciones a cada operario por el valor del pago obtenido de las actividades realizadas en el banco autorizado por el INPEC.	X		
7	Sacar dos fotocopias a cada consignación realizada del pago de operarios para entregar una al INPEC y la otra al operario.		P	10
8	Entregar una fotocopia de cada consignación realizada al INPEC para registrar el valor en libros a cada interno y una fotocopia a cada operario de la consignación con el valor del pago obtenido por las actividades realizadas.	X		
9	Firmar el listado comprobantes de pago.		E	2
10	Archivar comprobantes de pago a los operarios en carpetas de la empresa.		A	8
TIEMPO TOTAL				340
TIEMPO VA				255
TIEMPO SVA				85
% Valor Agregado				75%
% Sin Valor Agregado				25%

2%	E	Esperas.
35%	I	Control y/o Inspeccion.
10%	A	Almacenamiento.
53%	P	Preparacion.

**ANEXO F. FORMATO DE ENCUESTA PARA LAS 5'S Y
RESULTADOS DE IMPLEMENTACIÓN**

FORMATO DE ENCUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS 5'S						
ESCALA DE VALORACIÓN		NOMBRE DEL ÁREA:		FECHA:		
		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		
RESPUESTA	INTERPRETACIÓN	SEIRI: Consiste en eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios para su labor.				
1	Nunca	SEITON: Consiste en organizar aquellos elementos que se clasifican como necesarios para su labor.				
2	Algunas Veces	SEISO: Permite eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos del taller.				
3	Con frecuencia	SEIKETSU: Permite establecer un sistema de autocontrol para mantener el cumplimiento de las anteriores.				
4	Siempre	SHITSUKE: Permita que la limpieza del lugar de trabajo se convierta en un hábito para el personal.				
		SEIRI	1	2	3	4
		¿Existen cosas diferentes a las necesarias en la sección?				
		¿Existe material defectuoso que se puede confundir con el bueno?				
		¿El área de trabajo esta sucio y produce apatía?				
		¿Hay herramientas de otra sección que pueda interferir en el proceso?				
		¿Están los pasillos despejados para su libre circulación?				
		¿Hay una buena distribución del área de trabajo?				
		SEITON	1	2	3	4
		¿Se encuentran las herramientas necesarias al alcance del operario?				
		¿Existe un lugar establecido para cada área de trabajo?				
		¿Existe un lugar establecido para el producto terminado?				
		¿Se encuentran separados los productos de los subproductos?				
		¿La materia prima se encuentra señalizada y lista para utilizar?				
		¿Se regresan las cosas a su sitio después de utilizarlas?				
		¿Los puestos de trabajo se encuentran libres de envases o vasos?				
		SEISO	1	2	3	4
		¿Los pisos, paredes, pasillos, techos y demás se encuentran sucios o manchados?				
		¿Hay material de desperdicio regado por el piso?				
		¿Se encuentra la materia prima en desorden y sin clasificar?				
		¿Las maquinas se encuentran organizadas y limpias después de las actividades realizadas?				
		¿Limpia usted el producto en proceso antes de pasarlo a mano de otro empleado?				
		¿Permanece libre de polvo los estantes donde se almacena la materia prima?				
		¿Mantiene limpio su lugar de trabajo sin necesidad de recordárselo?				

ENCUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS 5'S						
ESCALA DE VALORACIÓN		NOMBRE DEL ÁREA:	FECHA:	PAG: 2 de 2		
		ELABORADO POR:	REVISADO POR:			
RESPUESTA	INTERPRETACIÓN	SEIRI: Consiste en eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios para su labor.				
1	Nunca	SEITON: Consiste en organizar aquellos elementos que se clasifican como necesarios para su labor.				
2	Algunas Veces	SEISO: Permite eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos del taller.				
3	Con frecuencia	SEIKETSU: Permite establecer un sistema de autocontrol para mantener el cumplimiento de las anteriores.				
4	Siempre	SHITSUKE: Permita que la limpieza del lugar de trabajo se convierta en un hábito para el personal.				
SEIKETSU			1	2	3	4
¿La ropa de trabajo o uniformes se encuentran limpios y bien puestos?						
¿El ruido, la iluminación, el calor interfieren en el desarrollo del trabajo?						
¿Se respetan las áreas de trabajo?						
¿Se encuentran señales de seguridad en las áreas de trabajo?						
¿Existen listas de verificación del buen cumplimiento de las normas?						
¿Posee una buena relación con sus compañeros de trabajo?						
¿La iluminación es la adecuada para realizar los trabajos requeridos por la empresa?						
SHITSUKE			1	2	3	4
¿Se realizan informes relacionados con el puesto de trabajo a tiempo?						
¿Existe un manual de convivencia entre los trabajadores y la empresa?						
¿Los operarios son puntuales en los horarios laborales establecidos para las jornadas de trabajo?						
¿Se utilizan sistemas de incentivos para los trabajadores?						
¿Tiene el supervisor la costumbre de una inspección diaria?						
¿Siguen los reglamentos e instrucciones establecidos por la empresa?						
¿Cumple usted los horarios de descanso?						



EL ORDEN Y EL ASEO EN EL TRABAJO SON FACTORES DE GRAN IMPORTANCIA PARA LA SALUD, LA SEGURIDAD, LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y EN GENERAL PARA LA EFICIENCIA DEL SISTEMA PRODUCTIVO

RESULTADOS DE LA ENCUESTA EN LAS DIFERENTES AREAS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

❖ *Área: Corte*

5'S	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO
SEIRI	2,33	58.25%
SEITON	4	100%
SEISO	2,5	62.50%
SEIKETSU	3,63	90.75%
SHITSUKE	2,57	64.25%

❖ *Área: Armado*

5'S	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO
SEIRI	2,08	52%
SEITON	3,57	89.25%
SEISO	3,25	81.25%
SEIKETSU	3,64	91%
SHITSUKE	3,21	80.25%

❖ *Área: Costura*

5'S	CALIFICACION	CUMPLIMIENTO
SEIRI	1,5	37.5%
SEITON	4	100%
SEISO	3,38	84.5%
SEIKETSU	3,14	78.5%
SHITSUKE	3	75%

❖ *Área: Montada*

5'S	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO
SEIRI	2,68	67%
SEITON	3,57	89.25%
SEISO	2,86	71.5%
SEIKETSU	3,14	78.5%
SHITSUKE	3,57	89.25%

❖ **Área:** Terminado

5'S	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO
SEIRI	2.66	66.5%
SEITON	3.43	85.75%
SEISO	2.63	65.75%
SEIKETSU	3.71	92.75%
SHITSUKE	3.43	85.75%

❖ **Área:** Emplantillado y Empaque

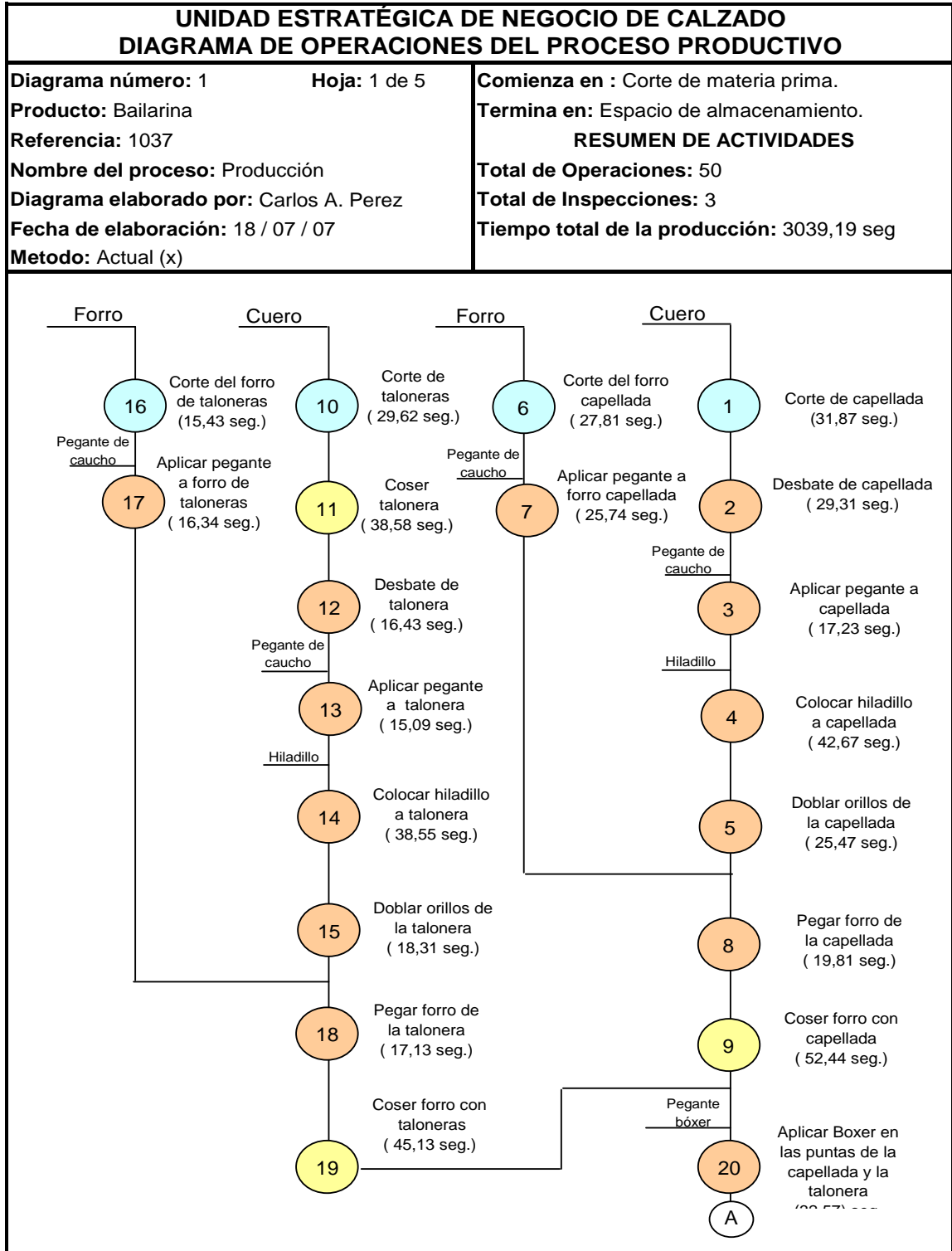
5'S	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO
SEIRI	2.33	58.25%
SEITON	3.43	85.75%
SEISO	3.25	81.25%
SEIKETSU	3.43	85.75%
SHITSUKE	2.67	66.75%

❖ **Área:** Almacén

5S's	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO
SEIRI	1.83	45.75%
SEITON	3	75%
SEISO	2.29	57.25%
SEIKETSU	2.14	53.5%
SHITSUKE	3.17	79.25%

ANEXO G. DIAGRAMAS DE OPERACIONES

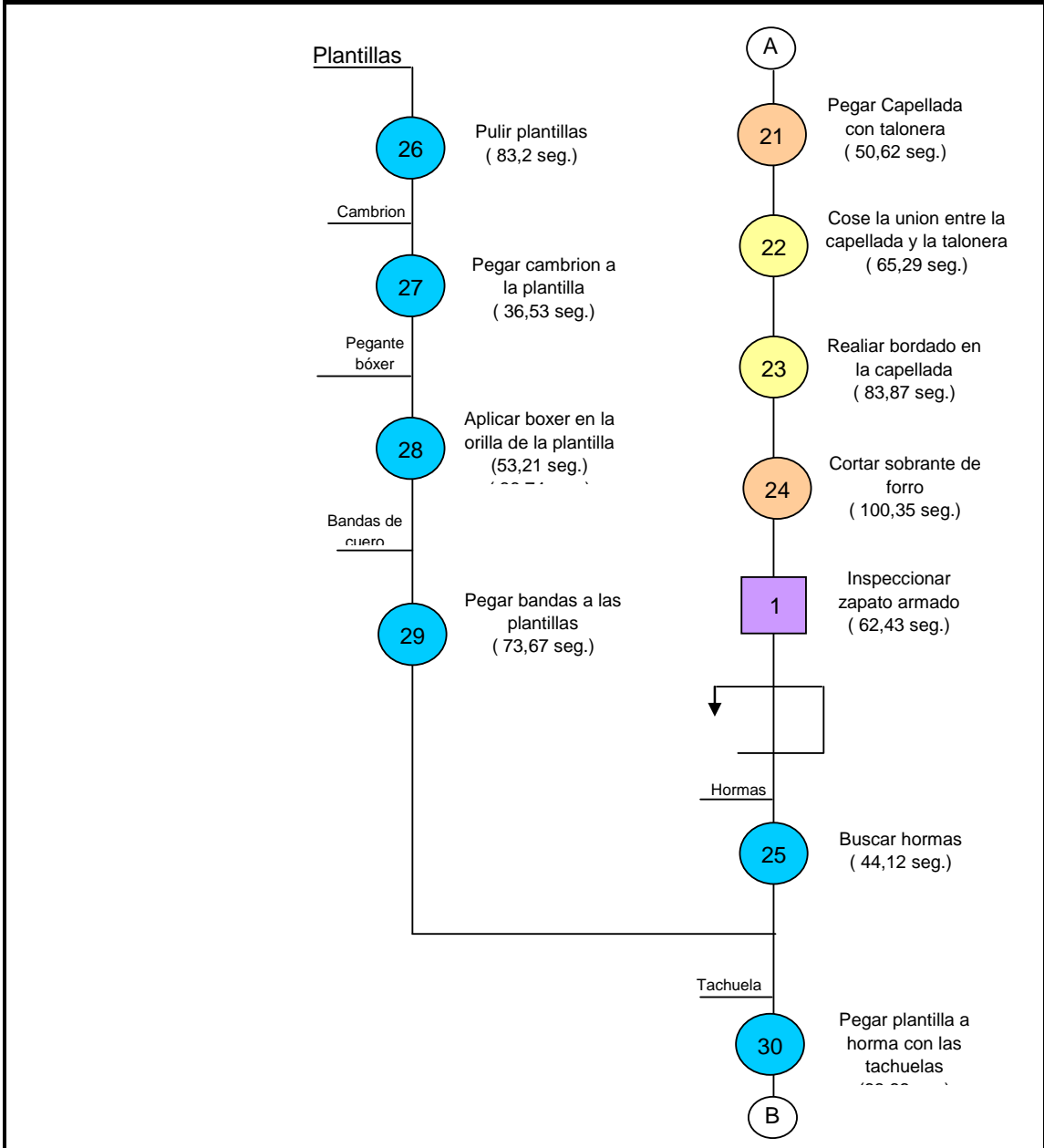
Diagrama Operaciones de la Bailarina. Ref. 1037.



**UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO
DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO PRODUCTIVO**

Diagrama número: 1 **Hoja:** 2 de 5
Producto: Bailarina
Referencia: 1037
Nombre del proceso: Producción
Diagrama elaborado por: Carlos A. Perez
Fecha de elaboración: 18 / 07 / 07
Método: Actual (x)

Comienza en : Corte de materia prima.
Termina en: Espacio de almacenamiento.
RESUMEN DE ACTIVIDADES
Total de Operaciones: 50
Total de Inspecciones: 3
Tiempo total de la producción: 3039,19 seg



**UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO
DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO PRODUCTIVO**

Diagrama número: 1

Hoja: 3 de 5

Comienza en : Corte de materia prima.

Producto: Bailarina

Termina en: Espacio de almacenamiento.

Referencia: 1037

RESUMEN DE ACTIVIDADES

Nombre del proceso: Producción

Total de Operaciones: 50

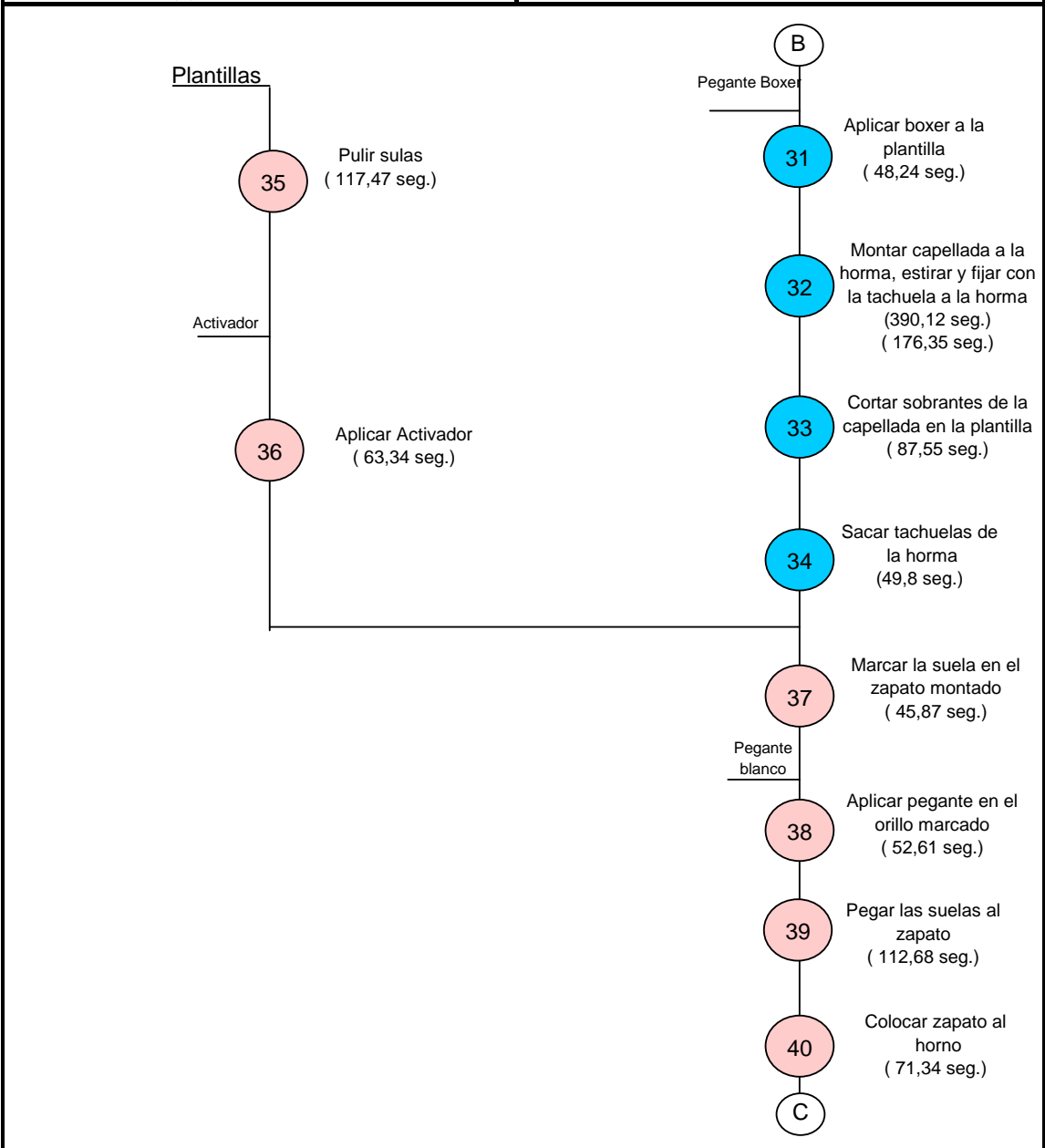
Diagrama elaborado por: Carlos A. Perez

Total de Inspecciones: 3

Fecha de elaboración: 18 / 07 / 07

Tiempo total de la producción: 3039,19 seg

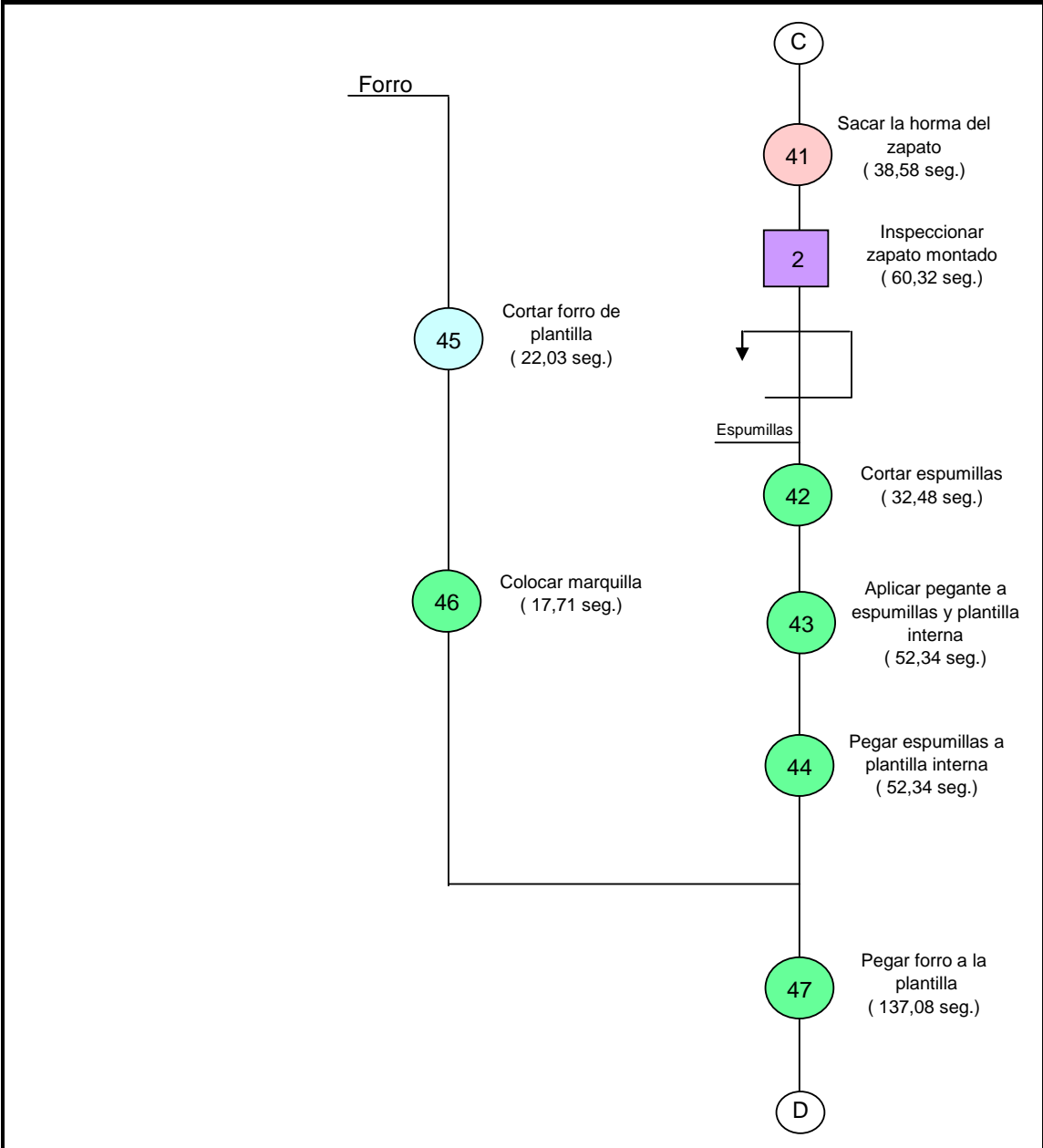
Metodo: Actual (x)



**UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO
DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO PRODUCTIVO**

Diagrama número: 1 **Hoja:** 4 de 5
Producto: Bailarina
Referencia: 1037
Nombre del proceso: Producción
Diagrama elaborado por: Carlos A. Perez
Fecha de elaboración: 18 / 07 / 07
Metodo: Actual (x)

Comienza en : Corte de materia prima.
Termina en: Espacio de almacenamiento.
RESUMEN DE ACTIVIDADES
Total de Operaciones: 50
Total de Inspecciones: 3
Tiempo total de la producción: 3039,19 seg



UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO
DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO PRODUCTIVO

Diagrama número: 1 **Hoja:** 5 de 5
Producto: Bailarina
Referencia: 1037
Nombre del proceso: Producción
Diagrama elaborado por: Carlos A. Perez
Fecha de elaboración: 18 / 07 / 07
Método: Actual (x)

Comienza en : Corte de materia prima.
Termina en: Espacio de almacenamiento.

RESUMEN DE ACTIVIDADES

Total de Operaciones: 50
Total de Inspecciones: 3
Tiempo total de la producción: 3039,19 seg

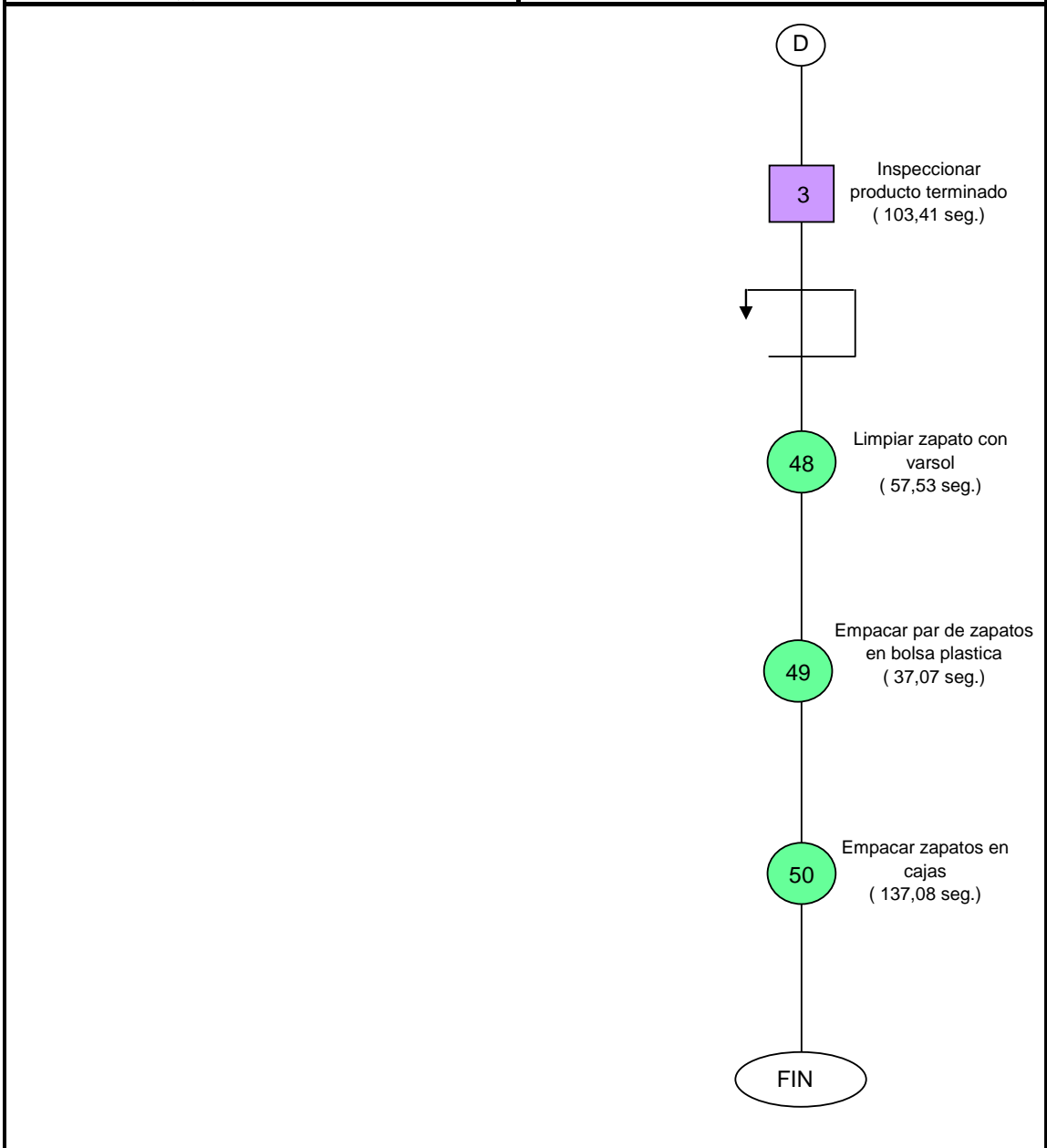
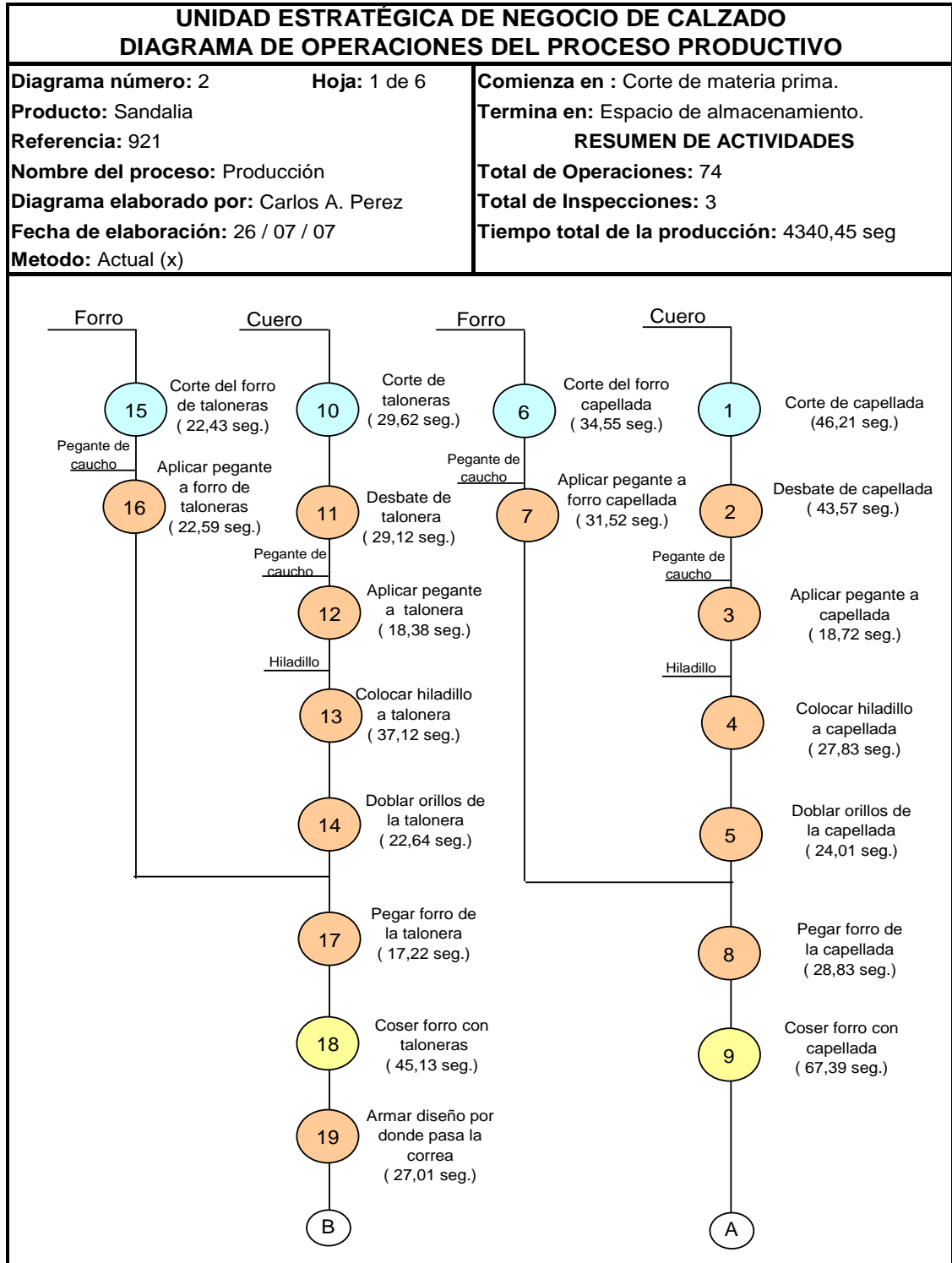


Diagrama Operaciones de la Sandalia. Ref. 921



**UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO
DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO PRODUCTIVO**

Diagrama número: 2

Hoja: 2 de 6

Comienza en : Corte de materia prima.

Producto: Sandalia

Termina en: Espacio de almacenamiento.

Referencia: 921

RESUMEN DE ACTIVIDADES

Nombre del proceso: Producción de Sandalia

Total de Operaciones: 74

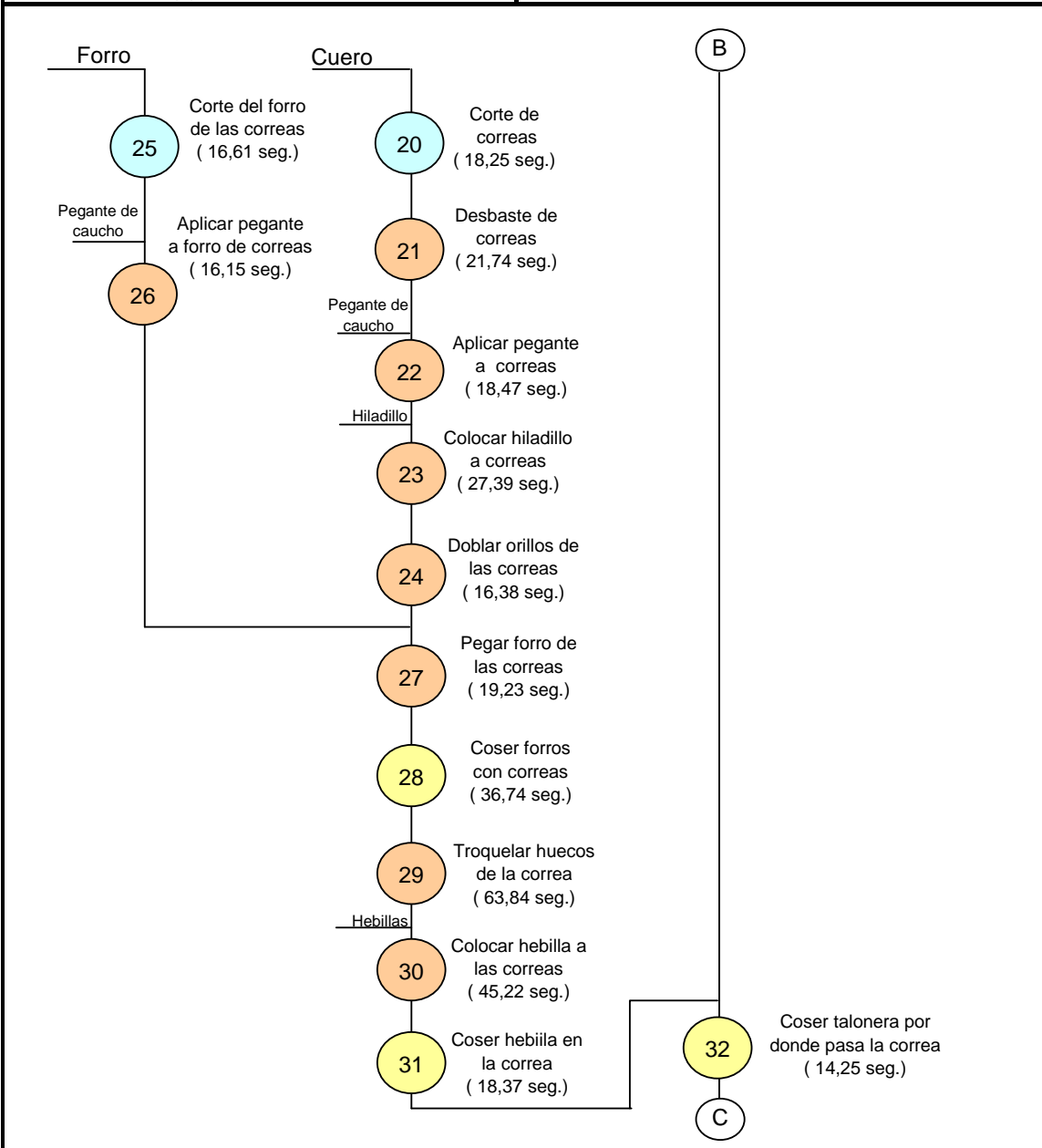
Diagrama elaborado por: Carlos A. Perez

Total de Inspecciones: 3

Fecha de elaboración: 26 / 07 / 07

Tiempo total de la producción: 4340,45

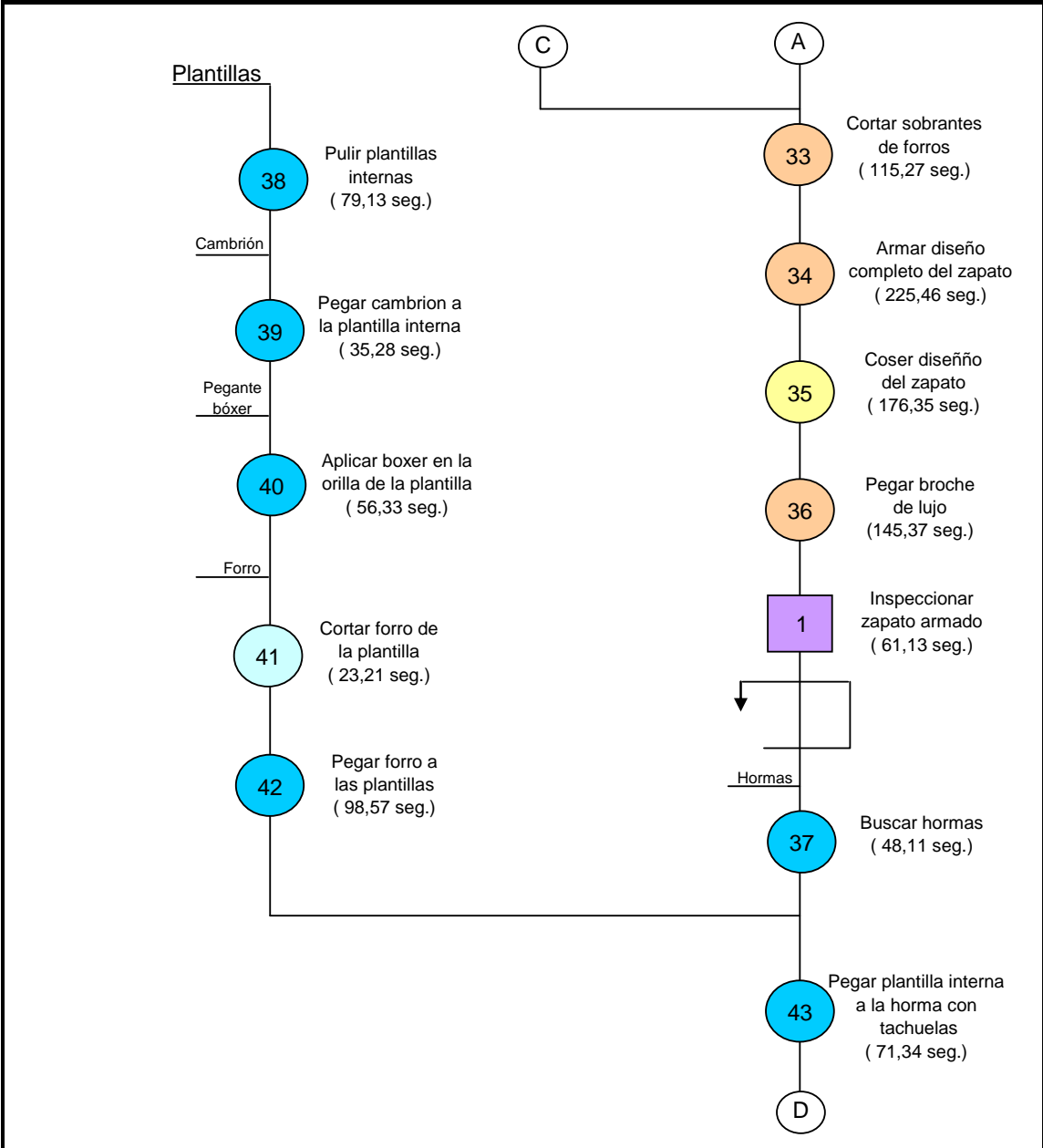
Metodo: Actual (x)



**UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO
DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO PRODUCTIVO**

Diagrama número: 2 **Hoja:** 3 de 6
Producto: Sandalia
Referencia: 921
Nombre del proceso: Producción de Sandalia
Diagrama elaborado por: Carlos A. Perez
Fecha de elaboración: 26 / 07 / 07
Metodo: Actual (x)

Comienza en : Corte de materia prima.
Termina en: Espacio de almacenamiento.
RESUMEN DE ACTIVIDADES
Total de Operaciones: 74
Total de Inspecciones: 3
Tiempo total de la producción: 4340,45



**UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO
DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO PRODUCTIVO**

Diagrama número: 2

Hoja: 4 de 6

Comienza en : Corte de materia prima.

Producto: Sandalia

Termina en: Espacio de almacenamiento.

Referencia: 921

RESUMEN DE ACTIVIDADES

Nombre del proceso: Producción de Sandalia

Total de Operaciones: 74

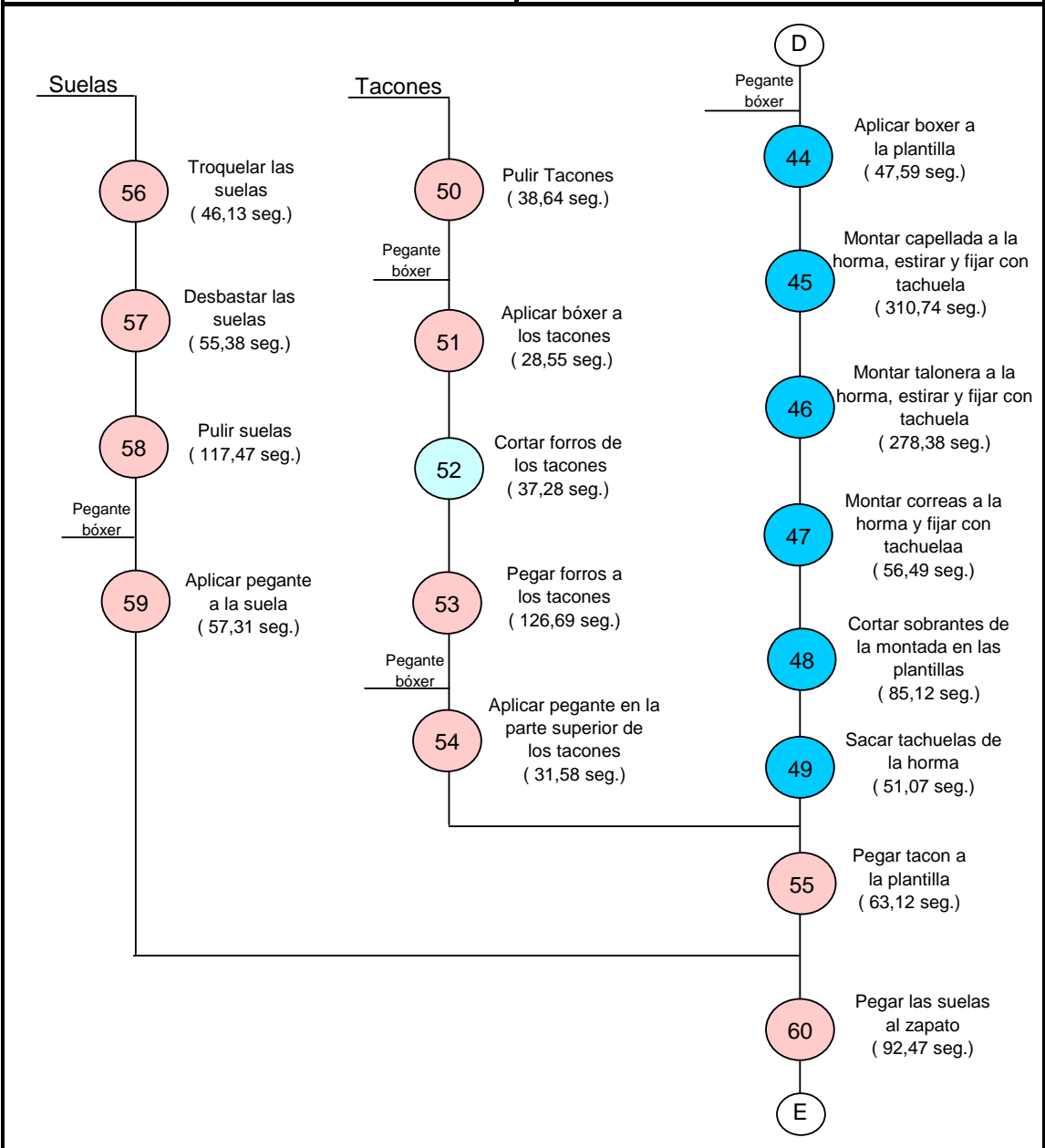
Diagrama elaborado por: Carlos A. Perez

Total de Inspecciones: 3

Fecha de elaboración: 26 / 07 / 07

Tiempo total de la producción: 4340,45

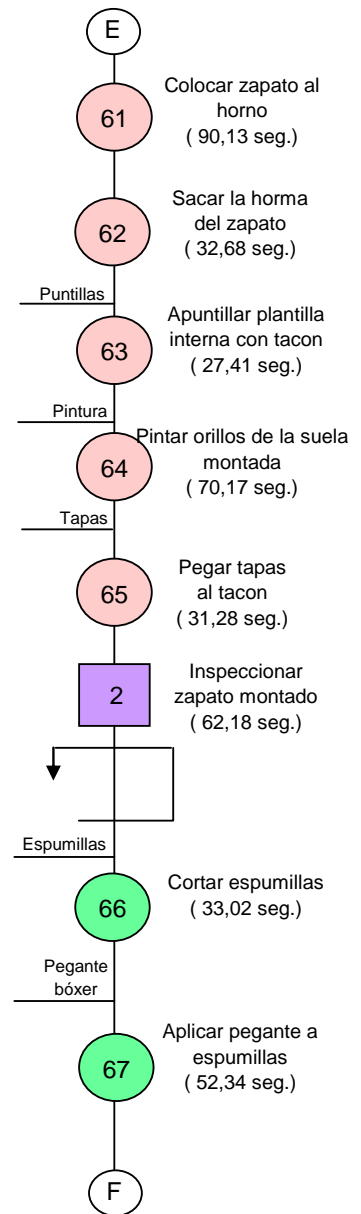
Metodo: Actual (x)



**UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO
DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO PRODUCTIVO**

Diagrama número: 2 **Hoja:** 5 de 6
Producto: Sandalia
Referencia: 921
Nombre del proceso: Producción de Sandalia
Diagrama elaborado por: Carlos A. Perez
Fecha de elaboración: 26 / 07 / 07
Metodo: Actual (x)

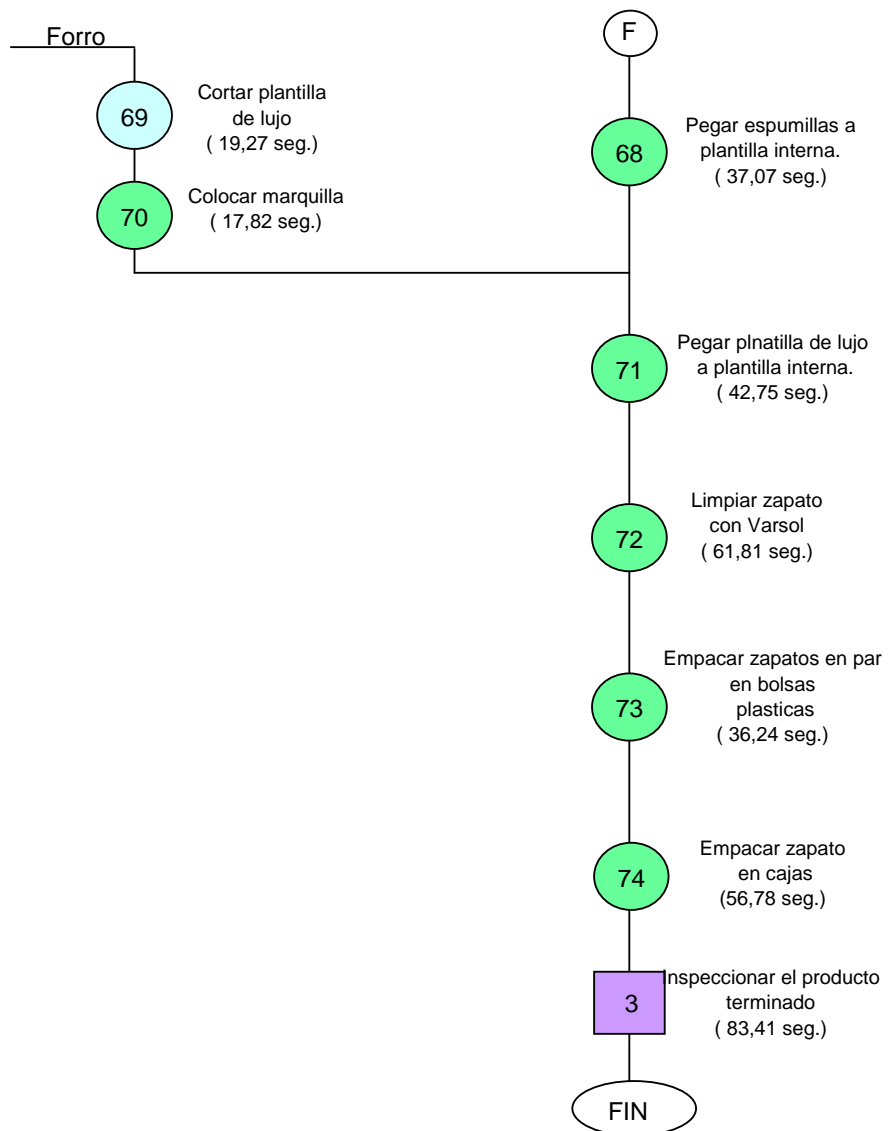
Comienza en : Corte de materia prima.
Termina en: Espacio de almacenamiento.
RESUMEN DE ACTIVIDADES
Total de Operaciones: 74
Total de Inspecciones: 3
Tiempo total de la producción: 4340,45



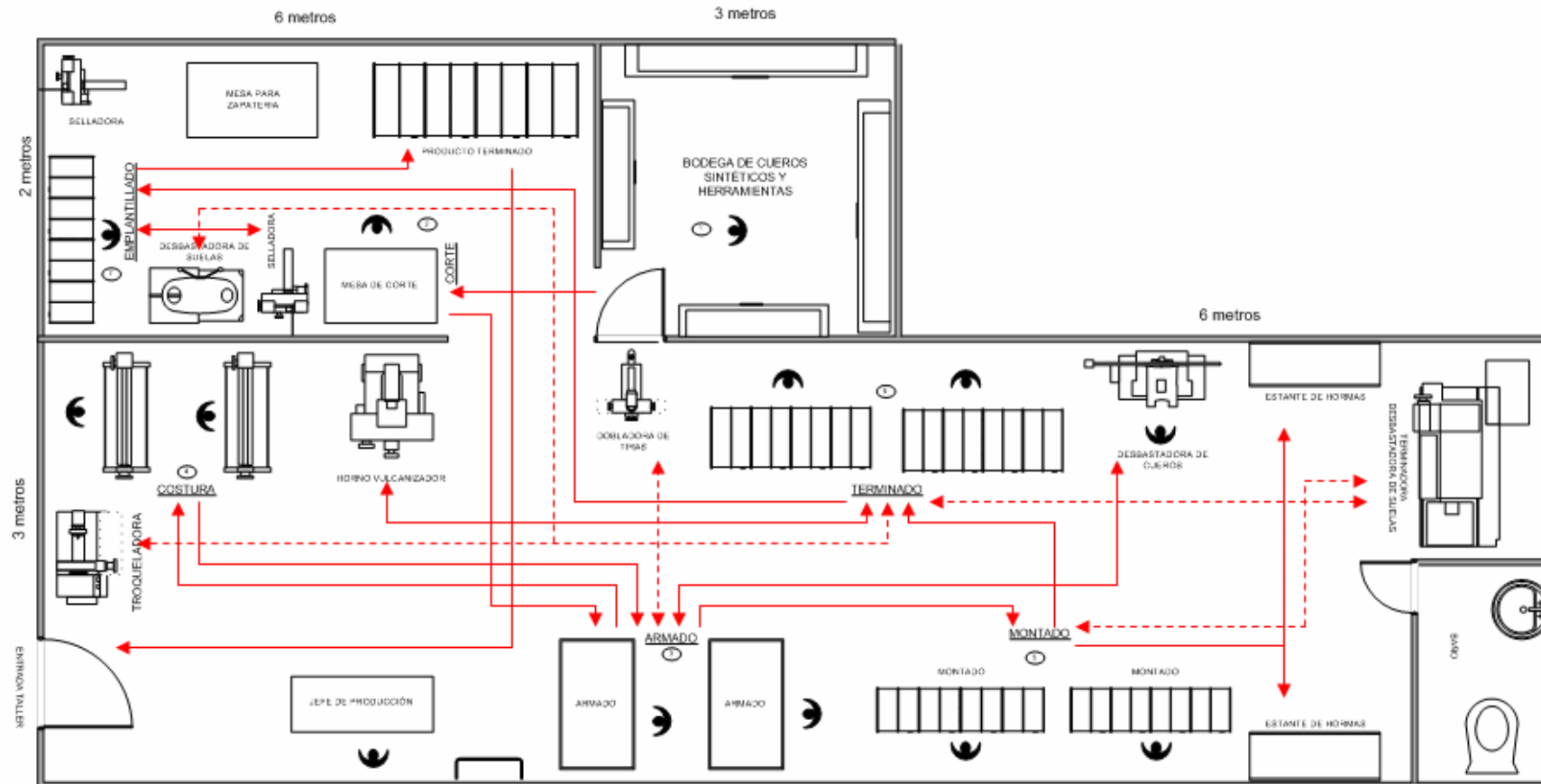
**UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO
DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO PRODUCTIVO**




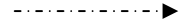


Diagrama número: 2 **Hoja:** 6 de 6
Producto: Sandalia
Referencia: 921
Nombre del proceso: Producción de Sandalia
Diagrama elaborado por: Carlos A. Perez
Fecha de elaboración: 26 / 07 / 07
Metodo: Actual (x)

Comienza en : Corte de materia prima.
Termina en: Espacio de almacenamiento.
RESUMEN DE ACTIVIDADES
Total de Operaciones: 74
Total de Inspecciones: 3
Tiempo total de la producción: 4340,45



ANEXO H. DIAGRAMA DE RECORRIDO DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO DE CALZADO



DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y RECORRIDOS DE LA U.E.N CALZADO		FECHA: 07 / 08 / 2007		 Muros y paredes  Operarios  Secuencia procesos	 Espacios de circulación  Recorridos permanentes  Recorridos esporádicos
		METODO: Actual			
ELABORÓ CARLOS ANDRES PEREZ S.	REVISÓ LIDA ALTAMIRANDA				

ANEXO I. ESTUDIO DE TIEMPOS

TOMA DE TIEMPOS DE LA LINEA SANDALIA. Ref: 921

 **PROCESO:** Corte

DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS	TIEMPO OBSERVADO PROMEDIO (Seg.)	VALORACIÓN % PROMEDIO
Afilar cuchilla.	15,26	98%
Buscar moldes metálicos para realizar cortes.	8,72	99%
Colocar molde sobre el material.	4,05	100%
Corte capellada.	46,21	98%
Corte forro de la capellada.	34,55	99%
Corte de talón.	29,62	97%
Corte de forro talón.	22,43	100%
Cortar forros de los tacones	37,28	99%
Corte de la correa.	18,25	100%
Corte del forro de la correa.	16,61	98%
Corte del forro de la plantilla.	23,21	97%
Corte de plantilla de lujo.	19,27	100%

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)
Afilar cuchilla.	14,95
Buscar moldes metálicos para realizar cortes.	8,63
Colocar molde sobre el material.	4,05
Corte capellada.	45,29
Corte forro de la capellada.	34,20
Corte de talón.	28,73
Corte de forro talón.	22,43
Cortar forros de los tacones	36,91
Corte de la correa.	18,25
Corte del forro de la correa.	16,28
Corte del forro de la plantilla.	22,51
Corte de plantilla de lujo.	19,27

¡SUPLEMENTOS	Suplementos Constantes	Suplementos Variables				
		Por trabajar de pie	Ligeramente incomodo	Condiciones atmosféricas	Ruido	Trabajo bastante monótono
Afilar cuchilla.	9	2	0	2	0	1
Buscar moldes metálicos para realizar cortes.	9	2	0	2	0	1
Colocar molde sobre el material.	9	2	0	2	0	1
Corte capellada.	9	2	0	2	0	1
Corte forro de la capellada.	9	2	0	2	0	1
Corte de talón.	9	2	0	2	0	1
Corte de forro talón.	9	2	0	2	0	1
Cortar forros de los tacones	9	2	0	2	0	1
Corte de la correa.	9	2	0	2	0	1
Corte del forro de la correa.	9	2	0	2	0	1
Corte del forro de la plantilla.	9	2	0	2	0	1
Corte de plantilla de lujo.	9	2	0	2	0	1

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)	SUPLEMENTO %	TIEMPO ASIGNADO (Seg.)
Afilar cuchilla.	14,95	14	17,05
Buscar moldes metálicos para realizar cortes.	8,63	14	9,84
Colocar molde sobre el material.	4,05	14	4,62
Corte capellada.	45,29	14	51,63
Corte forro de la capellada.	34,20	14	38,99
Corte de talón.	28,73	14	32,75
Corte de forro talón.	22,43	14	25,57
Cortar forros de los tacones	36,91	14	42,07
Corte de la correa.	18,25	14	20,81
Corte del forro de la correa.	16,28	14	18,56
Corte del forro de la plantilla.	22,51	14	25,67
Corte de plantilla de lujo.	19,27	14	21,97

El tiempo asignado para este proceso es de: 309,52 segundos en un par de zapatos.

Asumiendo que el porcentaje de suplemento por contingencia es del 5% sobre la jornada de trabajo, se concluye que:

Tiempo Tipo para el proceso de Corte: 309,52 / (1-0.05)

Tiempo Tipo para el proceso de Corte: 325,81 segundos en un par de zapatos.

 **PROCESO:** Armado

DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS	TIEMPO OBSERVADO PROMEDIO (Seg.)	VALORACIÓN % PROMEDIO
Desbastar de las capelladas.	43,57	98%
Desbastar el talón.	29,12	97%
Desbastar la correa.	21,74	99%
Aplicar pegante de caucho en orillos de capellada.	18,72	98%
Colocar hiladillo en orillos de la capellada.	27,83	96%
Doblar los orillos de la capellada contra hiladillo.	24,01	98%
Aplicar pegante de caucho en orillos del talón.	18,38	100%
Colocar hiladillo en orillos del talón.	37,12	99%
Doblar los orillos del talón contra hiladillo.	22,64	99%
Aplicar pegante de caucho en orillos de la correa.	18,47	97%
Colocar hiladillo en orillos de la correa.	27,39	98%
Doblar los orillos de la correa contra hiladillo.	16,38	99%
Aplicar pegante de caucho al forro de la capellada.	31,52	100%
Alinear y pegar forro a la capellada.	28,83	97%
Aplicar pegante de caucho al forro del talón.	22,59	99%
Alinear y pegar forro al talón.	17,22	98%
Aplicar pegante de caucho al forro de la correa.	16,15	100%
Alinear y pegar forro al forro de la correa.	19,23	99%
Cortar sobrantes de forro.	115,27	98%
Troquelar los huecos de la correa.	63,84	100%
Colocar la hebilla.	45,22	99%
Armar el diseño del zapato.	225,46	98%
Pegar broche de lujo.	145,35	97%

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)
Desbastar de las capelladas.	42,70
Desbastar el talón.	28,25
Desbastar la correa.	21,52
Aplicar pegante de caucho en orillos de capellada.	18,35
Colocar hiladillo en orillos de la capellada.	26,72
Doblar los orillos de la capellada contra hiladillo.	23,53
Aplicar pegante de caucho en orillos del talón.	18,38
Colocar hiladillo en orillos del talón.	36,75
Doblar los orillos del talón contra hiladillo.	22,41
Aplicar pegante de caucho en orillos de la correa.	17,92
Colocar hiladillo en orillos de la correa.	26,84
Doblar los orillos de la correa contra hiladillo.	16,22
Aplicar pegante de caucho al forro de la capellada.	31,52
Alinear y pegar forro a la capellada.	27,97
Aplicar pegante de caucho al forro del talón.	22,36
Alinear y pegar forro al talón.	16,88
Aplicar pegante de caucho al forro de la correa.	16,15
Alinear y pegar forro al forro de la correa.	19,04
Cortar sobrantes de forro.	112,96
Troquelar los huecos de la correa.	63,84
Colocar la hebilla.	44,77
Armar el diseño del zapato.	220,95
Pegar broche de lujo.	140,99

SUPLEMENTOS	Suplementos Constantes	Suplementos Variables				
		Por trabajar de pie	Ligeramente incomodo	Condiciones atmosféricas	Ruido	Trabajo bastante monótono
Desbastar de las capelladas.	9	0	0	2	0	1
Desbastar el talón.	9	0	0	2	0	1
Desbastar la correa.	9	0	0	2	0	1

Aplicar pegante de caucho en orillos de capellada.	9	0	0	2	0	1
Colocar hiladillo en orillos de la capellada.	9	0	0	2	0	1
Doblar los orillos de la capellada contra hiladillo.	9	0	0	2	0	1
Aplicar pegante de caucho en orillos del talón.	9	0	0	2	0	1
Colocar hiladillo en orillos del talón.	9	0	0	2	0	1
Doblar los orillos del talón contra hiladillo.	9	0	0	2	0	1
Aplicar pegante de caucho en orillos de la correa.	9	0	0	2	0	1
Colocar hiladillo en orillos de la correa.	9	0	0	2	0	1
Doblar los orillos de la correa contra hiladillo.	9	0	0	2	0	1
Aplicar pegante de caucho al forro de la capellada.	9	0	0	2	0	1
Alinear y pegar forro a la capellada.	9	0	0	2	0	1
Aplicar pegante de caucho al forro del talón.	9	0	0	2	0	1
Alinear y pegar forro al talón.	9	0	0	2	0	1
Aplicar pegante de caucho al forro de la correa.	9	0	0	2	0	1
Alinear y pegar forro al forro de la correa.	9	0	0	2	0	1
Cortar sobrantes de forro.	9	0	0	2	0	1
Troquelar los huecos de la correa.	9	0	0	2	0	1
Colocar la hebilla.	9	0	0	2	0	1
Armar el diseño del zapato.	9	0	0	2	0	1
Pegar broche de lujo.	9	0	0	2	0	1

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)	SUPLEMENTO %	TIEMPO ASIGNADO (Seg.)
Desbastar de las capelladas.	42,70	12%	47,8
Desbastar el talón.	28,25	12%	31,6
Desbastar la correa.	21,52	12%	24,1
Aplicar pegante de caucho en orillos de capellada.	18,35	12%	20,5
Colocar hiladillo en orillos de la capellada.	26,72	12%	29,9
Doblar los orillos de la capellada contra hiladillo.	23,53	12%	26,4
Aplicar pegante de caucho en orillos del talón.	18,38	12%	20,6
Colocar hiladillo en orillos del talón.	36,75	12%	41,2
Doblar los orillos del talón contra hiladillo.	22,41	12%	25,1

Aplicar pegante de caucho en orillos de la correa.	17,92	12%	20,1
Colocar hiladillo en orillos de la correa.	26,84	12%	30,1
Doblar los orillos de la correa contra hiladillo.	16,22	12%	18,2
Aplicar pegante de caucho al forro de la capellada.	31,52	12%	35,3
Alinear y pegar forro a la capellada.	27,97	12%	31,3
Aplicar pegante de caucho al forro del talón.	22,36	12%	25,0
Alinear y pegar forro al talón.	16,88	12%	18,9
Aplicar pegante de caucho al forro de la correa.	16,15	12%	18,1
Alinear y pegar forro al forro de la correa.	19,04	12%	21,3
Cortar sobrantes de forro.	112,96	12%	126,5
Troquelar los huecos de la correa.	63,84	12%	71,5
Colocar la hebilla.	44,77	12%	50,1
Armar el diseño del zapato.	220,95	12%	247,5
Pegar broche de lujo.	140,99	12%	157,9

El tiempo asignado para este proceso es de: 1139,04 segundos en un par de zapatos.

Asumiendo que el porcentaje de suplemento por contingencia es del 5% sobre la jornada de trabajo, se concluye que:

Tiempo Tipo para el proceso de Armado: $1139,04 / (1-0.05)$

Tiempo Tipo para el proceso de Armado: 1198,99 segundos en un par de zapatos.

PROCESO: Costura

DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS	TIEMPO OBSERVADO PROMEDIO (Seg.)	VALORACIÓN % PROMEDIO
Alistar maquina de coser.	41,24	100%
Coser capellada con el forro por orillos doblados.	67,39	99%
Coser taloneras con el forro por orillos doblados.	45,13	99%

Coser correas con el forro por orillos doblados.	36,74	98%
Coser la unión entre la correa y la hebilla	18,37	100%
Coser la talonera por donde pasa la correa	14,25	99%
Coser diseño completo del zapato.	176,35	98%

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)
Alistar maquina de coser.	41,24
Coser capellada con el forro por orillos doblados.	66,72
Coser taloneras con el forro por orillos doblados.	44,68
Coser correas con el forro por orillos doblados.	36,01
Coser la unión entre la correa y la hebilla	18,37
Coser la talonera por donde pasa la correa	14,11
Coser diseño completo del zapato.	172,82

SUPLEMENTOS	Suplementos Constantes	Suplementos Variables				
		Por trabajar de pie	Ligeramente incomodo	Condiciones atmosféricas	Ruido	Trabajo bastante monótono
Alistar maquina de coser.	9	0	0	2	0	1
Coser capellada con el forro por orillos doblados.	9	0	0	2	0	1
Coser taloneras con el forro por orillos doblados.	9	0	0	2	0	1
Coser correas con el forro por orillos doblados.	9	0	0	2	0	1
Coser la unión entre la correa y la hebilla	9	0	0	2	0	1
Coser la talonera por donde pasa la correa	9	0	0	2	0	1
Coser diseño completo del zapato.	9	0	0	2	0	1

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)	SUPLEMENTO %	TIEMPO ASIGNADO (Seg.)
Alistar maquina de coser.	41,24	12%	46,19
Coser capellada con el forro por orillos doblados.	66,72	12%	74,72

Coser taloneras con el forro por orillos doblados.	44,68	12%	50,04
Coser correas con el forro por orillos doblados.	36,01	12%	40,33
Coser la unión entre la correa y la hebilla	18,37	12%	20,57
Coser la talonera por donde pasa la correa	14,11	12%	15,80
Coser diseño completo del zapato.	172,82	12%	193,56

El tiempo asignado para este proceso es de: 441,21 segundos en un par de zapatos.

Asumiendo que el porcentaje de suplemento por contingencia es del 5% sobre la jornada de trabajo, se concluye que:

Tiempo Tipo para el proceso de Costura: $441,21 / (1-0.05)$

Tiempo Tipo para el proceso de Costura: 464,44 segundos en un par de zapatos.

PROCESO: Montado

DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS	TIEMPO OBSERVADO PROMEDIO (Seg.)	VALORACIÓN % PROMEDIO
Pulir plantillas internas.	79,13	99%
Pegar lamina de cambiación a las plantillas.	35,28	100%
Aplicar bóxer en la plantilla interna.	56,33	99%
Pegar los forros de las plantillas.	98,57	98%
Buscar las hormas.	48,11	97%
Unir la plantilla a la horma con tachuelas.	71,34	99%
Aplicar bóxer a la plantilla unida a la horma.	47,59	100%
Montar capellada sobre la horma fijándola con tachuelas.	310,74	97%
Montar taloneras sobre la horma fijándola con tachuelas.	278,38	96%
Montar tira de la correa sobre la horma con tachuelas.	56,49	99%
Cortar sobrantes de la capellada sobre la plantilla.	85,12	99%
Sacar tachuelas de la horma.	51,07	98%

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)
Pulir plantillas internas.	78,34
Pegar lamina de cambrión a las plantillas.	35,28
Aplicar bóxer en la plantilla interna.	55,77
Pegar los forros de las plantillas.	96,60
Buscar las hormas.	46,67
Unir la plantilla a la horma con tachuelas.	70,63
Aplicar bóxer a la plantilla unida a la horma.	47,59
Montar capellada sobre la horma fijándola con tachuelas.	301,42
Montar taloneras sobre la horma fijándola con tachuelas.	267,24
Montar tira de la correa sobre la horma con tachuelas.	55,93
Cortar sobrantes de la capellada sobre la plantilla.	84,27
Sacar tachuelas de la horma.	50,05

SUPLEMENTOS	Suplementos Constantes	Suplementos Variables				
		Por trabajar de pie	Ligeramente incomodo	Condiciones atmosféricas	Ruido	Trabajo bastante monótono
Pulir plantillas internas.	9	2	0	2	0	1
Pegar lamina de cambrión a las plantillas.	9	0	0	2	0	1
Aplicar bóxer en la plantilla interna.	9	0	0	2	0	1
Pegar los forros de las plantillas.	9	0	0	2	0	1
Buscar las hormas.	9	2	0	2	0	1
Unir la plantilla a la horma con tachuelas.	9	0	0	2	0	1
Aplicar bóxer a la plantilla unida a la horma.	9	0	0	2	0	1
Montar capellada sobre la horma fijándola con tachuelas.	9	0	0	2	0	1
Montar taloneras sobre la horma fijándola con tachuelas.	9	0	0	2	0	1
Montar tira de la correa sobre la horma con tachuelas.	9	0	0	2	0	1
Cortar sobrantes de la capellada sobre la plantilla.	9	0	0	2	0	1
Sacar tachuelas de la horma.	9	0	0	2	0	1

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)	SUPLEMENTO %	TIEMPO ASIGNADO (Seg.)
Pulir plantillas internas.	78,34	14%	87,74
Pegar lamina de cambrión a las plantillas.	35,28	12%	39,51
Aplicar bóxer en la plantilla interna.	55,77	12%	62,46
Pegar los forros de las plantillas.	96,60	12%	108,19
Buscar las hormas.	46,67	14%	52,27
Unir la plantilla a la horma con tachuelas.	70,63	12%	79,10
Aplicar bóxer a la plantilla unida a la horma.	47,59	12%	53,30
Montar capellada sobre la horma fijándola con tachuelas.	301,42	12%	337,59
Montar taloneras sobre la horma fijándola con tachuelas.	267,24	12%	299,31
Montar tira de la correa sobre la horma con tachuelas.	55,93	12%	62,64
Cortar sobrantes de la capellada sobre la plantilla.	84,27	12%	94,38
Sacar tachuelas de la horma.	50,05	12%	56,05

El tiempo asignado para este proceso es de: 1335,05 segundos en un par de zapatos.

Asumiendo que el porcentaje de suplemento por contingencia es del 5% sobre la jornada de trabajo, se concluye que:

Tiempo Tipo para el proceso de Montado: $1335,05 / (1-0.05)$

Tiempo Tipo para el proceso de Montado: 1405,31 segundos en un par de zapatos.

 **PROCESO:** Terminado

DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS	TIEMPO OBSERVADO PROMEDIO (Seg.)	VALORACIÓN % PROMEDIO
Troquelar neolite para la fabricación de la suela.	46,13	98%
Desbastar la suela.	55,38	99%

Pulir los tacones.	38,64	100%
Aplicar bóxer a los tacones.	28,55	99%
Pegar forro de los tacones.	126,69	99%
Aplicar pegante a la suela.	57,31	100%
Aplicar pegante al tacón.	31,58	100%
Pegar el tacón a la plantilla interna.	63,12	97%
Pegar la suela al zapato.	92,47	98%
Colocar zapatos en el horno.	90,13	100%
Sacar la horma del zapato.	32,68	99%
Untar brillo a la orilla de la suela	70,17	97%
Pegar tapas del tacón.	31,28	98%

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)
Troquelar neolite para la fabricación de la suela.	45,21
Desbastar la suela.	54,83
Pulir los tacones.	38,64
Aplicar bóxer a los tacones.	28,26
Pegar forro de los tacones.	125,42
Aplicar pegante a la suela.	57,31
Aplicar pegante al tacón.	31,58
Pegar el tacón a la plantilla interna.	61,23
Pegar la suela al zapato.	90,62
Colocar zapatos en el horno.	90,13
Sacar la horma del zapato.	32,35
Untar brillo a la orilla de la suela	68,06
Pegar tapas del tacón.	30,65

SUPLEMENTOS	Suplementos Constantes	Suplementos Variables				
		Por trabajar de pie	Ligeramente incomodo	Condiciones atmosféricas	Ruido	Trabajo bastante monótono
Troquelar neolite para la fabricación de la suela.	9	2	0	2	0	1
Desbastar la suela.	9	0	0	2	0	1
Pulir los tacones.	9	0	0	2	0	1
Aplicar bóxer a los tacones.	9	0	0	2	0	1

Pegar forro de los tacones.	9	0	0	2	0	1
Aplicar pegante a la suela.	9	0	0	2	0	1
Aplicar pegante al tacón.	9	0	0	2	0	1
Pegar el tacón a la plantilla interna.	9	0	0	2	0	1
Pegar la suela al zapato.	9	0	0	2	0	1
Colocar zapatos en el horno.	9	2	0	2	0	1
Sacar la horma del zapato.	9	2	0	2	0	1
Untar brillo a la orilla de la suela	9	0	0	2	0	1
Pegar tapas del tacón.	9	0	0	2	0	1

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)	SUPLEMENTO %	TIEMPO ASIGNADO (Seg.)
Troquelar neolite para la fabricación de la suela.	45,21	14%	51,54
Desbastar la suela.	54,83	12%	61,41
Pulir los tacones.	38,64	12%	43,28
Aplicar bóxer a los tacones.	28,26	12%	31,66
Pegar forro de los tacones.	125,42	12%	140,47
Aplicar pegante a la suela.	57,31	12%	64,19
Aplicar pegante al tacón.	31,58	12%	35,37
Pegar el tacón a la plantilla interna.	61,23	12%	68,57
Pegar la suela al zapato.	90,62	12%	101,50
Colocar zapatos en el horno.	90,13	14%	102,75
Sacar la horma del zapato.	32,35	14%	36,88
Untar brillo a la orilla de la suela	68,06	12%	76,23
Pegar tapas del tacón.	30,65	12%	34,33

El tiempo asignado para este proceso es de: 848,17 segundos en un par de zapatos.

Asumiendo que el porcentaje de suplemento por contingencia es del 5% sobre la jornada de trabajo, se concluye que:

Tiempo Tipo para el proceso de Terminado: 848,17 / (1-0.05)

Tiempo Tipo para el proceso de Terminado: 892,81 segundos en un par de zapatos.

 **PROCESO:** Emplantillado y Empaque

DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS	TIEMPO OBSERVADO PROMEDIO (Seg.)	VALORACIÓN % PROMEDIO
Alistar maquina emplantilladora.	18,29	100%
Colocar marquilla a plantilla de lujo.	17,82	99%
Cortar espumillas.	33,02	98%
Untar pegante bóxer a las espumillas y a la plantilla interna.	51,28	99%
Pegar espumillas a las plantillas internas.	41,34	98%
Pegar plantilla de lujo.	42,75	100%
Limpiar zapato con varsol.	61,81	99%
Empacar los zapatos en par en bolsas plásticas.	36,24	100%
Empacar los zapatos en cajas.	26,78	100%

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)
Alistar maquina emplantilladora.	18,29
Colocar marquilla a plantilla de lujo.	17,64
Cortar espumillas.	32,36
Untar pegante bóxer a las espumillas y a la plantilla interna.	50,77
Pegar espumillas a las plantillas internas.	40,51
Pegar plantilla de lujo.	42,75
Limpiar zapato con varsol.	61,19
Empacar los zapatos en par en bolsas plásticas.	36,24
Empacar los zapatos en cajas.	26,78

SUPLEMENTOS	Suplementos Constantes	Suplementos Variables				
		Por trabajar de pie	Ligeramente incomodo	Condiciones atmosféricas	Ruido	Trabajo bastante monótono
Alistar maquina emplantilladora.	9	0	0	2	0	1
Colocar marquilla a plantilla de lujo.	9	0	0	2	0	1
Cortar espumillas.	9	0	0	2	0	1
Untar pegante bóxer a las espumillas y a la plantilla interna.	9	0	0	2	0	1
Pegar espumillas a las plantillas internas.	9	0	0	2	0	1
Pegar plantilla de lujo.	9	0	0	2	0	1
Limpiar zapato con varsol.	9	0	0	2	0	1
Empacar los zapatos en par en bolsas plásticas.	9	0	0	2	0	1
Empacar los zapatos en cajas.	9	0	0	2	0	1

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)	SUPLEMENTO %	TIEMPO ASIGNADO (Seg.)
Alistar maquina emplantilladora.	18,29	14%	20,85
Colocar marquilla a plantilla de lujo.	17,64	14%	20,11
Cortar espumillas.	32,36	14%	36,89
Untar pegante bóxer a las espumillas y a la plantilla interna.	50,77	12%	56,86
Pegar espumillas a las plantillas internas.	40,51	12%	45,37
Pegar plantilla de lujo.	42,75	12%	47,88
Limpiar zapato con varsol.	61,19	14%	69,76
Empacar los zapatos en par en bolsas plásticas.	36,24	14%	41,31
Empacar los zapatos en cajas.	26,78	14%	30,53

El tiempo asignado para este proceso es de: 339,04 segundos en un par de zapatos.

Asumiendo que el porcentaje de suplemento por contingencia es del 5% sobre la jornada de trabajo, se concluye que:

Tiempo Tipo para el proceso de Emplantillado y Empaque: 339,04 / (1-0.05)

Tiempo Tipo para el proceso de Emplantillado y Empaque: 356,88 segundos en un par de zapatos.

TOMA DE TIEMPOS DE LA LINEA BAILARINA. Ref: 1037

PROCESO: Corte

DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS	TIEMPO OBSERVADO PROMEDIO (Seg.)	VALORACIÓN % PROMEDIO
Afilar cuchilla.	14,25	100%
Buscar moldes metálicos para realizar cortes.	9,72	98%
Colocar molde sobre el material.	4,11	97%
Corte capellada.	31,87	99%
Corte forro de la capellada.	27,81	98%
Corte del talón.	18,53	100%
Corte de forros del talón	15,43	99%
Corte del forro de la plantilla.	22,03	97%

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)
Afilar cuchilla.	14,25
Buscar moldes metálicos para realizar cortes.	9,53
Colocar molde sobre el material.	3,99
Corte capellada.	31,55
Corte forro de la capellada.	27,25
Corte del talón.	18,53
Corte de forros del talón	15,28
Corte del forro de la plantilla.	21,37

SUPLEMENTOS	Suplementos Constantes	Suplementos Variables				
		Por trabajar de pie	Ligeramente incomodo	Condiciones atmosféricas	Ruido	Trabajo bastante monótono
Afilar cuchilla.	9	2	0	2	0	1
Buscar moldes metálicos para realizar cortes.	9	2	0	2	0	1
Colocar molde sobre el material.	9	2	0	2	0	1
Corte capellada.	9	2	0	2	0	1
Corte forro de la capellada.	9	2	0	2	0	1
Corte del talón.	9	2	0	2	0	1
Corte de forros del talón	9	2	0	2	0	1
Corte del forro de la plantilla.	9	2	0	2	0	1

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)	SUPLEMENTO %	TIEMPO ASIGNADO (Seg.)
Afilar cuchilla.	14,25	14%	16,25
Buscar moldes metálicos para realizar cortes.	9,53	14%	10,86
Colocar molde sobre el material.	3,99	14%	4,54
Corte capellada.	31,55	14%	35,97
Corte forro de la capellada.	27,25	14%	31,07
Corte del talón.	18,53	14%	21,12
Corte de forros del talón.	15,28	14%	17,41
Corte del forro de la plantilla.	21,37	14%	24,36

El tiempo asignado para este proceso es de: 161,59 segundos en un par de zapatos.

Asumiendo que el porcentaje de suplemento por contingencia es del 5% sobre la jornada de trabajo, se concluye que:

Tiempo Tipo para el proceso de Corte: $161,59 / (1-0.05)$

Tiempo Tipo para el proceso de Corte: 170,09 segundos en un par de zapatos.

 **PROCESO:** Armado

DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS	TIEMPO OBSERVADO PROMEDIO (Seg.)	VALORACIÓN % PROMEDIO
Desbastar de las capelladas.	29,31	100%
Desbastar las taloneras.	16,43	99%
Aplicar pegante de caucho en orillos de capellada.	17,23	100%
Colocar hiladillo en orillos de la capellada.	42,67	98%
Doblar los orillos de la capellada contra hiladillo.	25,47	99%
Aplicar pegante de caucho en orillos de taloneras.	15,09	100%
Colocar hiladillo en orillos de taloneras.	38,55	97%
Doblar los orillos de las taloneras contra hiladillo.	18,31	99%
Aplicar pegante de caucho al forro de la capellada.	25,74	98%
Alinear y pegar forro a la capellada.	19,81	99%
Aplicar pegante de caucho al forro de taloneras.	16,34	100%
Alinear y pegar forro a las taloneras.	17,13	99%
Aplicar pegante bóxer a taloneras y capellada.	32,57	100%
Unir capellada con las taloneras.	50,62	98%
Cortar sobrantes del forro.	100,35	100%

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)
Desbastar de las capelladas.	29,31
Desbastar las taloneras.	16,27
Aplicar pegante de caucho en orillos de capellada.	17,23
Colocar hiladillo en orillos de la capellada.	41,82
Doblar los orillos de la capellada contra hiladillo.	25,22
Aplicar pegante de caucho en orillos de taloneras.	15,09
Colocar hiladillo en orillos de taloneras.	37,39
Doblar los orillos de las taloneras contra hiladillo.	18,13
Aplicar pegante de caucho al forro de la capellada.	25,23
Alinear y pegar forro a la capellada.	19,61
Aplicar pegante de caucho al forro de taloneras.	16,34
Alinear y pegar forro a las taloneras.	16,96
Aplicar pegante bóxer a taloneras y capellada.	32,57

Unir capellada con las taloneras.	49,61
Cortar sobrantes del forro.	100,35

SUPLEMENTOS	Suplementos Constantes	Suplementos Variables				
		Por trabajar de pie	Ligeramente incomodo	Condiciones atmosféricas	Ruido	Trabajo bastante monótono
Desbastar de las capelladas.	9	0	0	2	0	1
Desbastar las taloneras.	9	0	0	2	0	1
Aplicar pegante de caucho en orillos de capellada.	9	0	0	2	0	1
Colocar hiladillo en orillos de la capellada.	9	0	0	2	0	1
Doblar los orillos de la capellada contra hiladillo.	9	0	0	2	0	1
Aplicar pegante de caucho en orillos de taloneras.	9	0	0	2	0	1
Colocar hiladillo en orillos de taloneras.	9	0	0	2	0	1
Doblar los orillos de las taloneras contra hiladillo.	9	0	0	2	0	1
Aplicar pegante de caucho al forro de la capellada.	9	0	0	2	0	1
Alinear y pegar forro a la capellada.	9	0	0	2	0	1
Aplicar pegante de caucho al forro de taloneras.	9	0	0	2	0	1
Alinear y pegar forro a las taloneras.	9	0	0	2	0	1
Aplicar pegante bóxer a taloneras y capellada.	9	0	0	2	0	1
Unir capellada con las taloneras.	9	0	0	2	0	1
Cortar sobrantes del forro.	9	0	0	2	0	1

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)	SUPLEMENTO %	TIEMPO ASIGNADO (Seg.)
Desbastar de las capelladas.	29,31	12%	32,83
Desbastar las taloneras.	16,27	12%	18,22
Aplicar pegante de caucho en orillos de capellada.	17,23	12%	19,30
Colocar hiladillo en orillos de la capellada.	41,82	12%	46,83
Doblar los orillos de la capellada contra hiladillo.	25,22	12%	28,24
Aplicar pegante de caucho en orillos de taloneras.	15,09	12%	16,90

Colocar hiladillo en orillos de taloneras.	37,39	12%	41,88
Doblar los orillos de las taloneras contra hiladillo.	18,13	12%	20,30
Aplicar pegante de caucho al forro de la capellada.	25,23	12%	28,25
Alinear y pegar forro a la capellada.	19,61	12%	21,97
Aplicar pegante de caucho al forro de taloneras.	16,34	12%	18,30
Alinear y pegar forro a las taloneras.	16,96	12%	18,99
Aplicar pegante bóxer a taloneras y capellada.	32,57	12%	36,48
Unir capellada con las taloneras.	49,61	12%	55,56
Cortar sobrantes del forro.	100,35	12%	112,39

El tiempo asignado para este proceso es de: 516,44 segundos en un par de zapatos.

Asumiendo que el porcentaje de suplemento por contingencia es del 5% sobre la jornada de trabajo, se concluye que:

Tiempo Tipo para el proceso de Armado: $516,44 / (1-0.05)$

Tiempo Tipo para el proceso de Armado: 543,63 segundos en un par de zapatos.

PROCESO: Costura

DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS	TIEMPO OBSERVADO PROMEDIO (Seg.)	VALORACIÓN % PROMEDIO
Alistar maquina de coser.	43,17	99%
Coser taloneras.	38,58	97%
Coser capellada con el forro por orillos doblados.	52,44	98%
Coser taloneras con el forro por orillos doblados.	32,65	96%
Coser uniones entre capellada y talonera.	65,29	98%
Realizar bordado con la maquina en la capellada	83,87	95%

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)
Alistar maquina de coser.	42,74
Coser taloneras.	37,42
Coser capellada con el forro por orillos doblados.	51,39
Coser taloneras con el forro por orillos doblados.	31,34
Coser uniones entre capellada y talonera.	63,98
Realizar bordado con la maquina en la capellada	79,68

SUPLEMENTOS	Suplementos Constantes	Suplementos Variables				
		Por trabajar de pie	Ligeramente incomodo	Condiciones atmosféricas	Ruido	Trabajo bastante monótono
Alistar maquina de coser.	9	0	0	2	0	1
Coser taloneras.	9	0	0	2	0	1
Coser capellada con el forro por orillos doblados.	9	0	0	2	0	1
Coser taloneras con el forro por orillos doblados.	9	0	0	2	0	1
Coser uniones entre capellada y talonera.	9	0	0	2	0	1
Realizar bordado con la maquina en la capellada	9	0	0	2	0	1

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)	SUPLEMENTO %	TIEMPO ASIGNADO (Seg.)
Alistar maquina de coser.	42,74	12%	47,87
Coser taloneras.	37,42	12%	41,91
Coser capellada con el forro por orillos doblados.	51,39	12%	57,56
Coser taloneras con el forro por orillos doblados.	31,34	12%	35,11
Coser uniones entre capellada y talonera.	63,98	12%	71,66
Realizar bordado con la maquina en la capellada.	79,68	12%	89,24

El tiempo asignado para este proceso es de: 343,34 segundos en un par de zapatos.

Asumiendo que el porcentaje de suplemento por contingencia es del 5% sobre la jornada de trabajo, se concluye que:

Tiempo Tipo para el proceso de Costura: $343,34 / (1-0.05)$

Tiempo Tipo para el proceso de Costura: 361,41 segundos en un par de zapatos.

 **PROCESO:** Montado

DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS	TIEMPO OBSERVADO PROMEDIO (Seg.)	VALORACIÓN % PROMEDIO
Pulir plantillas internas.	83,2	98%
Pegar lamina de cambrión a las plantillas.	36,53	97%
Aplicar bóxer en el orillo de la plantilla	53,21	100%
Pegar bandas en plantillas	73,67	96%
Buscar las hormas	44,12	99%
Unir la plantilla a la horma con tachuelas	63,33	100%
Aplicar bóxer a la plantilla unida a la horma	48,24	100%
Montar capellada sobre la horma fijándola con tachuelas.	390,12	96%
Cortar sobrantes de la capellada sobre la plantilla.	87,55	98%
Sacar tachuelas de la horma.	49,8	99%

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)
Pulir plantillas internas.	81,54
Pegar lamina de cambrión a las plantillas.	35,43
Aplicar bóxer en el orillo de la plantilla	53,21
Pegar bandas en plantillas	70,72
Buscar las hormas	43,68
Unir la plantilla a la horma con tachuelas	63,33
Aplicar bóxer a la plantilla unida a la horma	48,24
Montar capellada sobre la horma fijándola con tachuelas.	374,52
Cortar sobrantes de la capellada sobre la plantilla.	85,80

Sacar tachuelas de la horma.	49,30
------------------------------	-------

SUPLEMENTOS	Suplementos Constantes	Suplementos Variables				
		Por trabajar de pie	Ligeramente incomodo	Condiciones atmosféricas	Ruido	Trabajo bastante monótono
Pulir plantillas internas.	9	2	0	2	0	1
Pegar lamina de cambrión a las plantillas.	9	0	0	2	0	1
Aplicar bóxer en el orillo de la plantilla	9	0	0	2	0	1
Pegar bandas en plantillas	9	0	0	2	0	1
Buscar las hormas	9	2	0	2	0	1
Unir la plantilla a la horma con tachuelas	9	0	0	2	0	1
Aplicar bóxer a la plantilla unida a la horma	9	0	0	2	0	1
Montar capellada sobre la horma fijándola con tachuelas.	9	0	0	2	0	1
Cortar sobrantes de la capellada sobre la plantilla.	9	0	0	2	0	1
Sacar tachuelas de la horma.	9	0	0	2	0	1

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)	SUPLEMENTO %	TIEMPO ASIGNADO (Seg.)
Pulir plantillas internas.	81,54	14%	92,95
Pegar lamina de cambrión a las plantillas.	35,43	12%	39,69
Aplicar bóxer en el orillo de la plantilla	53,21	12%	59,60
Pegar bandas en plantillas	70,72	12%	79,21
Buscar las hormas	43,68	14%	49,79
Unir la plantilla a la horma con tachuelas	63,33	12%	70,93
Aplicar bóxer a la plantilla unida a la horma	48,24	12%	54,03
Montar capellada sobre la horma fijándola con tachuelas.	374,52	12%	419,46
Cortar sobrantes de la capellada sobre la plantilla.	85,80	12%	96,09
Sacar tachuelas de la horma.	49,30	12%	55,22

El tiempo asignado para este proceso es de: 1016,96 segundos en un par de zapatos.

Asumiendo que el porcentaje de suplemento por contingencia es del 5% sobre la jornada de trabajo, se concluye que:

Tiempo Tipo para el proceso de Montado: $1016,96 / (1-0.05)$

Tiempo Tipo para el proceso de Montado: 1070,49 segundos en un par de zapatos.

 **PROCESO:** Terminado

DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS	TIEMPO OBSERVADO PROMEDIO (Seg.)	VALORACIÓN % PROMEDIO
Pulir las suelas.	117,47	98%
Aplicar activador a las suelas.	63,34	99%
Medir y marcar la suela en zapato montado.	45,87	100%
Aplicar pegante blanco por el orillo marcado.	52,61	98%
Pegar la suela al zapato.	112,68	97%
Colocar zapatos en el horno.	90,23	100%
Sacar la horma del zapato.	38,58	98%

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)
Pulir las suelas.	115,12
Aplicar activador a las suelas.	62,71
Medir y marcar la suela en zapato montado.	45,87
Aplicar pegante blanco por el orillo marcado.	51,56
Pegar la suela al zapato.	109,30
Colocar zapatos en el horno.	90,23
Sacar la horma del zapato.	37,81

SUPLEMENTOS	Suplementos Constantes	Suplementos Variables				
		Por trabajar de pie	Ligeramente incomodo	Condiciones atmosféricas	Ruido	Trabajo bastante monótono
Pulir las suelas.	9	2	0	2	0	1
Aplicar activador a las suelas.	9	0	0	2	0	1
Medir y marcar la suela en zapato montado.	9	0	0	2	0	1
Aplicar pegante blanco por el orillo marcado.	9	0	0	2	0	1
Pegar la suela al zapato.	9	0	0	2	0	1
Colocar zapatos en el horno.	9	2	0	2	0	1
Sacar la horma del zapato.	9	2	0	2	0	1

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)	SUPLEMENTO %	TIEMPO ASIGNADO (Seg.)
Pulir las suelas.	115,12	14%	131,24
Aplicar activador a las suelas.	62,71	12%	70,23
Medir y marcar la suela en zapato montado.	45,87	12%	51,37
Aplicar pegante blanco por el orillo marcado.	51,56	12%	57,74
Pegar la suela al zapato.	109,30	12%	122,42
Colocar zapatos en el horno.	90,23	14%	102,86
Sacar la horma del zapato.	37,81	14%	43,10

El tiempo asignado para este proceso es de: 578,97 segundos en un par de zapatos.

Asumiendo que el porcentaje de suplemento por contingencia es del 5% sobre la jornada de trabajo, se concluye que:

Tiempo Tipo para el proceso de Montado: $578,97 / (1-0.05)$

Tiempo Tipo para el proceso de Montado: 609,44 segundos en un par de zapatos.

 **PROCESO:** Emplantillado y Empaque

DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS	TIEMPO OBSERVADO PROMEDIO (Seg.)	VALORACIÓN % PROMEDIO
Alistar maquina emplantilladora.	19,02	98%
Colocar marquilla al forro de la plantilla.	17,71	100%
Cortar espumillas.	32,48	99%
Untar pegante bóxer a las espumillas y a la plantilla interna.	52,34	100%
Pegar espumillas a las plantillas internas.	37,07	99%
Pegar forro de la plantilla.	137,08	97%
Limpiar zapato con varsol.	57,53	99%
Empacar los zapatos en par en bolsas plásticas.	36,26	99%
Empacar los zapatos en cajas.	26,88	100%

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)
Alistar maquina emplantilladora.	18,64
Colocar marquilla al forro de la plantilla.	17,71
Cortar espumillas.	32,16
Untar pegante bóxer a las espumillas y a la plantilla interna.	52,34
Pegar espumillas a las plantillas internas.	36,70
Pegar forro de la plantilla.	132,97
Limpiar zapato con varsol.	56,95
Empacar los zapatos en par en bolsas plásticas.	35,90
Empacar los zapatos en cajas.	26,88

SUPLEMENTOS	Suplementos Constantes	Suplementos Variables				
		Por trabajar de pie	Ligeramente incomodo	Condiciones atmosféricas	Ruido	Trabajo bastante monótono
Alistar maquina emplantilladora.	9	2	0	2	0	1
Colocar marquilla al forro de la plantilla.	9	2	0	2	0	1
Cortar espumillas.	9	2	0	2	0	1

Untar pegante bóxer a las espumillas y a la plantilla interna.	9	0	0	2	0	1
Pegar espumillas a las plantillas internas.	9	0	0	2	0	1
Pegar forro de la plantilla.	9	0	0	2	0	1
Limpiar zapato con varsol.	9	0	0	2	0	1
Empacar los zapatos en par en bolsas plásticas.	9	2	0	2	0	1
Empacar los zapatos en cajas.	9	2	0	2	0	1

ELEMENTO	TIEMPO NORMALIZADO PROMEDIO (Seg.)	SUPLEMENTO %	TIEMPO ASIGNADO (Seg.)
Alistar maquina emplantilladora.	18,64	14%	21,25
Colocar marquilla al forro de la plantilla.	17,71	14%	20,19
Cortar espumillas.	32,16	14%	36,66
Untar pegante bóxer a las espumillas y a la plantilla interna.	52,34	12%	58,62
Pegar espumillas a las plantillas internas.	36,70	12%	41,10
Pegar forro de la plantilla.	132,97	12%	148,92
Limpiar zapato con varsol.	56,95	12%	63,79
Empacar los zapatos en par en bolsas plásticas.	35,90	14%	40,92
Empacar los zapatos en cajas.	26,88	14%	30,64

El tiempo asignado para este proceso es de: 462,10 segundos en un par de zapatos.

Asumiendo que el porcentaje de suplemento por contingencia es del 5% sobre la jornada de trabajo, se concluye que:

Tiempo Tipo para el proceso de Montado: $462,10 / (1-0.05)$

Tiempo Tipo para el proceso de Montado: 486,42 segundos en un par de zapatos.

**ANEXO J. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD
ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO DE LA COOPERATIVA
COOMULAR**



**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS DE LA
UNIDAD ESTRATÉGICA DE
NEGOCIO DE CALZADO**

VERSION 1.0

SEPTIEMBRE DEL 2007

	U.E.N. DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	VERSIÓN Nº 1

TABLA DE CONTENIDO

1. GENERALIDADES

1.1. Misión y Visión de la empresa.	Pag Nº 4
1.2. Organigrama de la empresa	Pag Nº 5
1.3. Simbología utilizada en el manual	Pag Nº 6
1.4. Listado maestro de documentos	Pag Nº 7
1.5. Listado formatos utilizados en el manual	Pag Nº 9


2. PROCEDIMIENTOS

Proceso de Gestión Gerencial.


2.1. Preparar la participación en ferias, eventos y ruedas de negocio.	Pag Nº 10
2.2. Tramite del permiso para el ingreso personas externas al taller de calzado del EPC de Barrancabermeja.	Pag Nº 13
2.3. Tramite del permiso para el ingreso de materiales e insumos al taller de calzado del EPC de Barrancabermeja.	Pag Nº 15
2.4. Expedición certificados.	Pag Nº 18

Proceso de Gestión Comercial.

2.5. Legalización de viajes para los vendedores.	Pag Nº 20
2.6. Pautar y promocionar en medios publicitarios.	Pag Nº 22
2.7. Ventas locales.	Pag Nº 24
2.8. Ventas fuera de la ciudad.	Pag Nº 27
2.9. Atención a reclamos de los productos.	Pag Nº 30

	U.E.N. DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	VERSIÓN Nº 1

Proceso de Compras.	
2.10. Compras por teléfono.	Pag Nº 32
2.11. Compras directas en almacenes.	Pag Nº 35
2.12. Recepción de materiales.	Pag Nº 38
Proceso de Gestión del Talento Humano.	
2.13. Selección de nuevo personal operativo.	Pag Nº 40
2.14. Adiestramiento al nuevo personal operativo.	Pag Nº 43
2.15. Evaluación de desempeño al personal operativo.	Pag Nº 45
2.16. Organización de capacitaciones y formaciones.	Pag Nº 48
Proceso de Gestión Contable.	
2.17. Pago de comisión a vendedores.	Pag Nº 51
2.18. Pago de impuesto al INPEC.	Pag Nº 54
2.19. Pago de operarios.	Pag Nº 57
Proceso de Gestión de Producción.	
2.20. Corte.	Pag Nº 60
2.21. Armado.	Pag Nº 62
2.22. Costura.	Pag Nº 65
2.23. Montado.	Pag Nº 67
2.24. Terminado	Pag Nº 69
2.25. Emplantillado & Empaque	Pag Nº 71

	U.E.N. DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAGINA N° 4

1.1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA U.E.N DE CALZADO

MISIÓN DE CALZADO MATRA

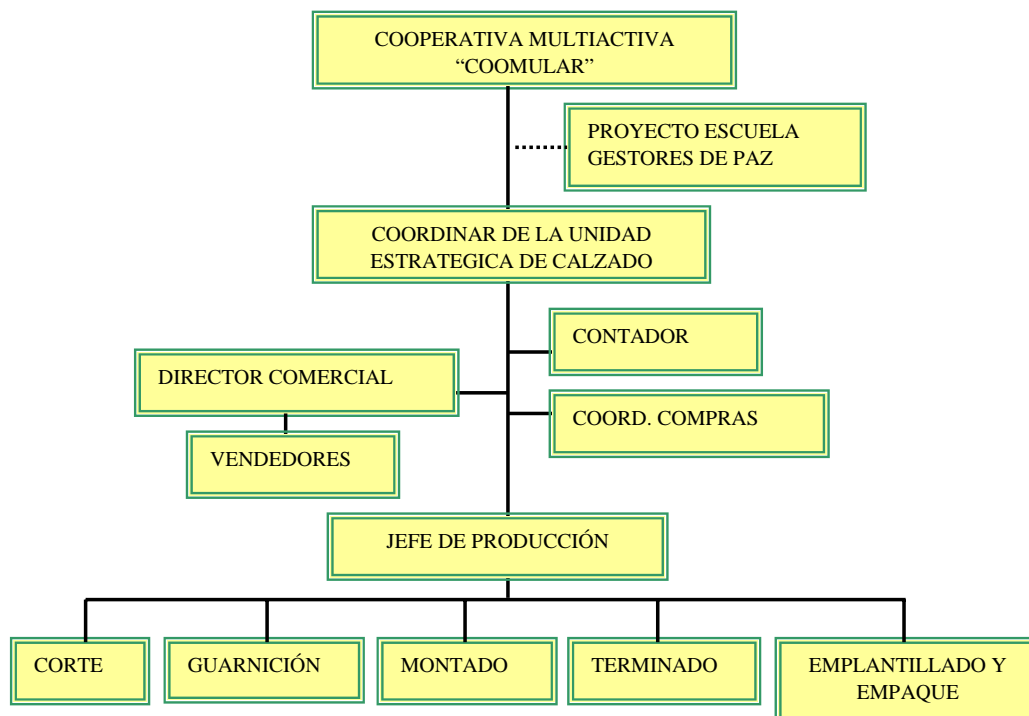
Somos La Unidad Estratégica de Negocio de la Cooperativa COOMULAR dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para dama en la región del Magdalena Medio, que trabaja en forma colectiva de acuerdo con los valores de compromiso, honestidad, responsabilidad, equidad y servicio; logrando la resocialización de sus colaboradores; generando nuevas y mejores oportunidades a las personas privadas de la libertad. Contamos con tecnología apropiada para desarrollar nuestro trabajo con calidad, buscando la excelencia y satisfacción total de nuestros clientes, permitiendo el desarrollo sostenible de sus procesos.

VISIÓN DE CALZADO MATRA

Al finalizar el 2010 La Unidad Estratégica de Negocio de Calzado de la Cooperativa COOMULAR, será La Unidad de Negocio líder en fabricación de calzado para dama en la región del Magdalena Medio, altamente tecnificada en todos sus procesos, brindando productos de excelente calidad y cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes. La gestión humana tendrá un alto sentido de pertenencia, liderazgo y colectividad. Contará con una fábrica alterna en la ciudad de Barrancabermeja al exterior del Centro Penitenciario de Barrancabermeja, garantizándoles a sus colaboradores y sus familias bienestar económico y social, llegando a ser personas productivas y resocializadas para seguir construyendo una mejor sociedad.



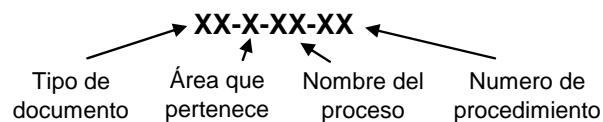
1.2. ORGANIGRAMA DE LA U.E.N DE CALZADO





1.3. SIMBOLOGIA UTILIZADA

Para aumentar la capacidad de búsqueda de los procedimientos documentados dentro del manual, se propuso codificarlos según se muestra en la siguiente figura:



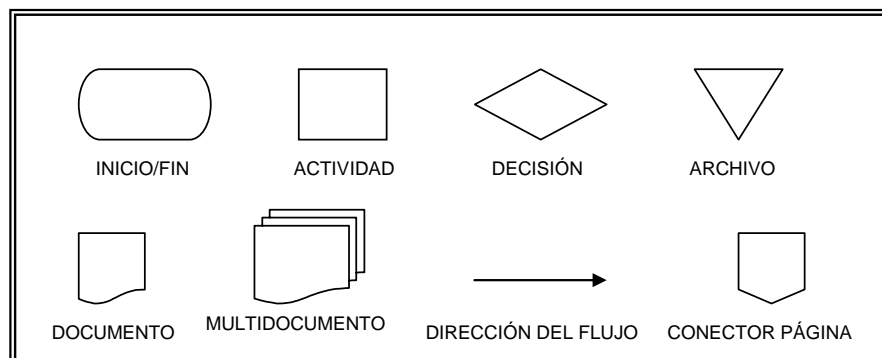
Tipo de documento: Si es un procedimiento "PR" y si es un formato "FT"

Área que pertenece: Si es Administrativo "A" y si es operativo "O"

Nombre del proceso: Abreviación corta del título del proceso.

Numero de procedimiento: Numero de orden asignado a cada procedimiento

Para una mayor comprensión de los procedimientos, a continuación se representa gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos:



	U.E.N. DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PAGINA Nº 7

1.4. LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

PROCESO	CODIGO	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO
Gestión Gerencial	PR-A-GG-1	Preparar la participación en ferias, eventos y ruedas de negocio.
Gestión Gerencial	PR-A-GG-2	Tramite del permiso para el ingreso personas externas al taller de calzado del EPC de Barrancabermeja.
Gestión Gerencial	PR-A-GG-3	Tramite del permiso para el ingreso de materiales e insumos al taller de calzado del EPC de Barrancabermeja.
Gestión Gerencial	PR-A-GG-4	Expedición certificados.
Gestión Comercial	PR-A-GC-5	Legalización de viajes para los vendedores.
Gestión Comercial	PR-A-GC-6	Pautar y promocionar en medios publicitarios.
Gestión Comercial	PR-A-GC-7	Ventas locales.
Gestión Comercial	PR-A-GC-8	Ventas fuera de la ciudad.
Gestión Comercial	PR-A-GC-9	Atención a reclamos de los productos.
Compras	PR-A-CO-10	Compras por teléfono.
Compras	PR-A-CO-11	Compras directas en almacenes.
Compras	PR-A-CO-12	Recepción de materiales.
Gestión del Talento Humano	PR-A-TH-13	Selección de nuevo personal operativo.
Gestión del Talento Humano	PR-A-TH-14	Adiestramiento al nuevo personal operativo.
Gestión del Talento Humano	PR-A-TH-15	Evaluación de desempeño al personal operativo.
Gestión del Talento Humano	PR-A-TH-16	Organización de capacitaciones y formaciones.
Gestión Contable	PR-A-CB-17	Pago de comisión a vendedores.
Gestión Contable	PR-A-CB-18	Pago de impuesto al E.P.C de Barrancabermeja.

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

PROCESO	CODIGO	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO
Gestión Contable	PR-A-CB-19	Pago de operarios.
Producción	PR-O-CT-20	Corte.
Producción	PR-O-AR-21	Armado.
Producción	PR-O-CS-22	Costura.
Producción	PR-O-MT-23	Montado.
Producción	PR-O-TE-24	Terminado.
Producción	PR-O-EE-25	Emplantillado y Empaque



U.E.N. DE CALZADO

FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PAGINA Nº 9

1.5. LISTADO DE FORMATOS UTILIZADOS

CODIGO	NOMBRE DEL FORMATO
FT-SPD-1	Solicitud de Pedidos
FT-QRP-2	Quejas y Reclamos de productos
FT-RQC-3	Requerimiento de Compra
FT-EVD-4	Evaluación de Desempeño
FT-PCV-5	Pago de Comisión a Vendedores
FT-IMP-6	Pago de impuesto al INPEC
FT-OPRD-7	Orden de Producción

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA PREPARAR LA PARTICIPACIÓN EN FERIAS, EVENTOS Y RUEDAS DE NEGOCIO.	PAGINA 1 DE 3
		CODIGO PR-A-GG-1

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Preparación de la participación en ferias, eventos y ruedas de negocio.

RESPONSABLES: Gerente y Director Comercial.

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para gestionar, planear, organizar y participar en ferias, eventos y rueda de negocios.

ALCANCE: Desde que llega la carta de invitacion al evento, hasta que se archiva el informe final de la participacion en el evento.

ACTIVIDADES:

1. Recibir invitación escrita de los diferentes eventos por parte de los organizadores.
2. Se estudia la aprobación de participar ó no en el evento.
3. **NO:** Elaborar carta rechazando la invitación y enviar a organizadores del evento, dando los agradecimientos por haberlos tenido en cuenta.
SI: Elaborar carta aceptando la participación al evento y enviar a organizadores.
4. Llamar a los organizadores para gestionar y preparar la logística requerida para el evento.
5. Informar al jefe de producción sobre la participación en el evento, para generar la orden de producción.
6. Recoger el producto terminado y llevarlo al lugar del evento.
7. Realizar un estudio de promoción y comercialización del evento.
8. Realiza informe final de la participación en el evento.
9. Revisar e inspeccionar informe final presentado por el Director Comercial y sacar conclusiones.
10. Archivar informe en las carpetas de la empresa.

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

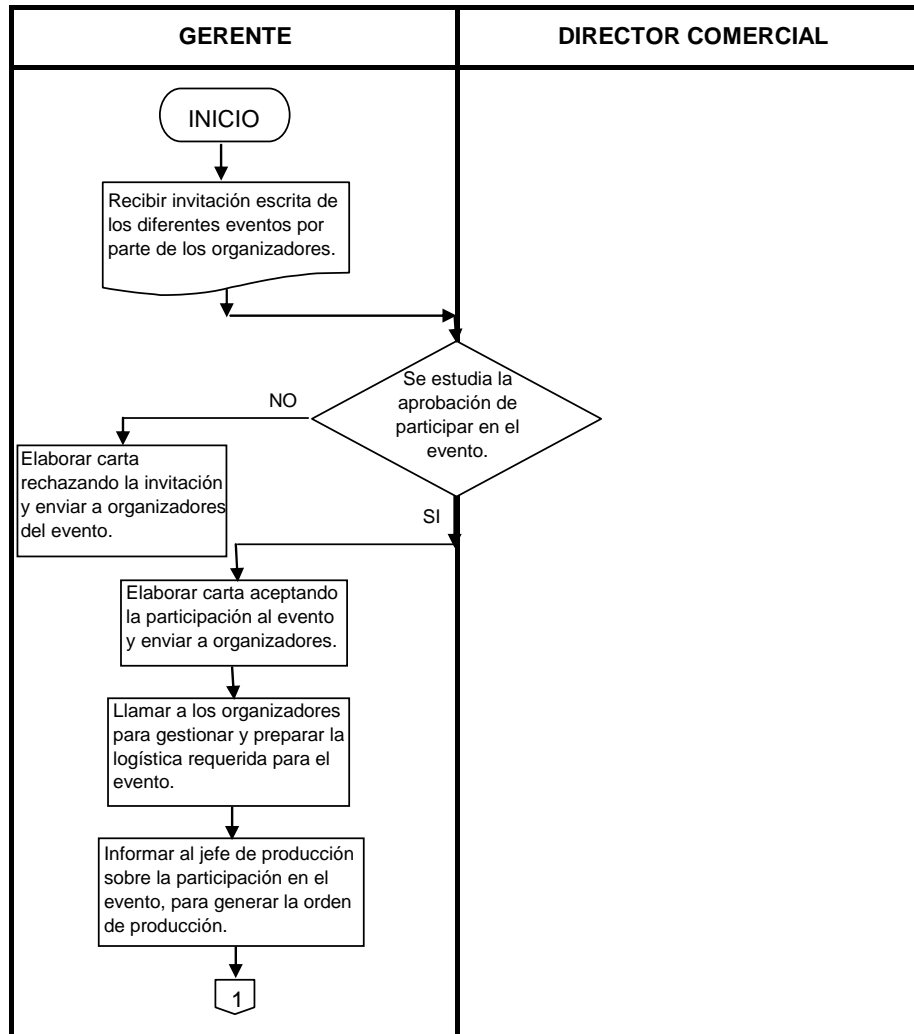
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA PREPARAR LA PARTICIPACIÓN EN FERIAS, EVENTOS Y RUEDAS DE NEGOCIO.

CODIGO
PR-A-GG-1

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

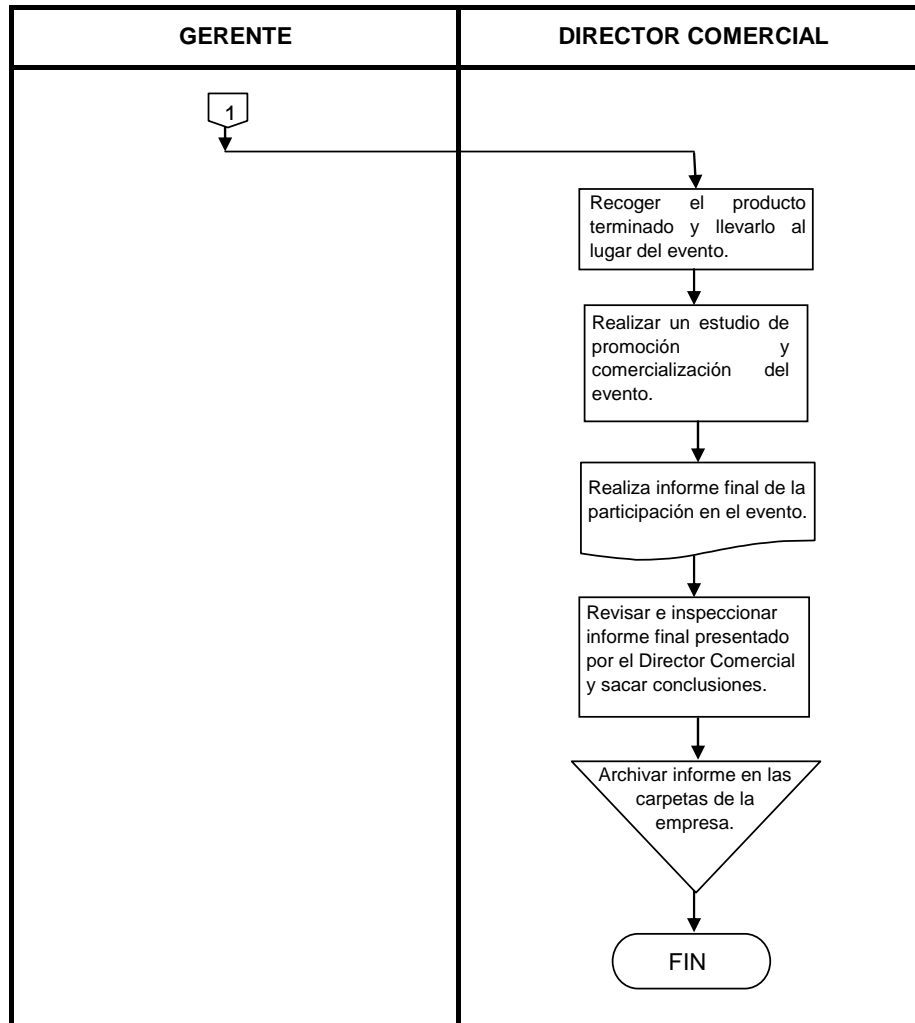
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 3 DE 3


PROCEDIMIENTO PARA PREPARAR LA PARTICIPACIÓN EN
FERIAS, EVENTOS Y RUEDAS DE NEGOCIO.

CODIGO
PR-A-GG-1

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA TRAMITAR EL PERMISO DE INGRESO DE PERSONAS EXTERNAS AL TALLER DE CALZADO DEL E. P. C. DE BARRANCABERMEJA.	PAGINA 1 DE 3
		CODIGO PR-A-GG-2

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Tramite del permis de ingreso de personas externas al taller de calzdo del E.P.C. de Barrancabermeja.

RESPONSABLES: Gerente.

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para tramitar el permiso de ingreso de personas al taller de calzado ubicado en las instalaciones de la carcel de Barrancabermeja.

ALCANCE: Desde que se crea la lista del personal a ingresar, hasta que se entregan los permisos de ingreso a los autorizados

ACTIVIDADES:

1. Crear una lista de las entidades y personas que apoyan el proceso productivo y van a ingresar al taller de calzado ubicado en las instalaciones del Centro Penitenciario de Barrancabermeja.
2. Realizar la carta de permiso de entrada del personal de la lista, dirigida a la dirección del INPEC e imprimir tres (3) copias.
3. Trasladarse a las instalaciones del Centro Penitenciario de Barrancabermeja a la oficina de la dirección.
4. Inspeccionar si el director/a se encuentra en la oficina.
5. **NO:** Entregar las cartas a la subdirección del E.P.C. para firmar la autorización.
SI: Entregar las cartas en la dirección del E.P.C. para firmar la autorización.
6. Entregar un (1) permiso al personal autorizado, un (1) permiso al comandante de guardia del INPEC y un (1) permiso se archiva en la empresa.

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

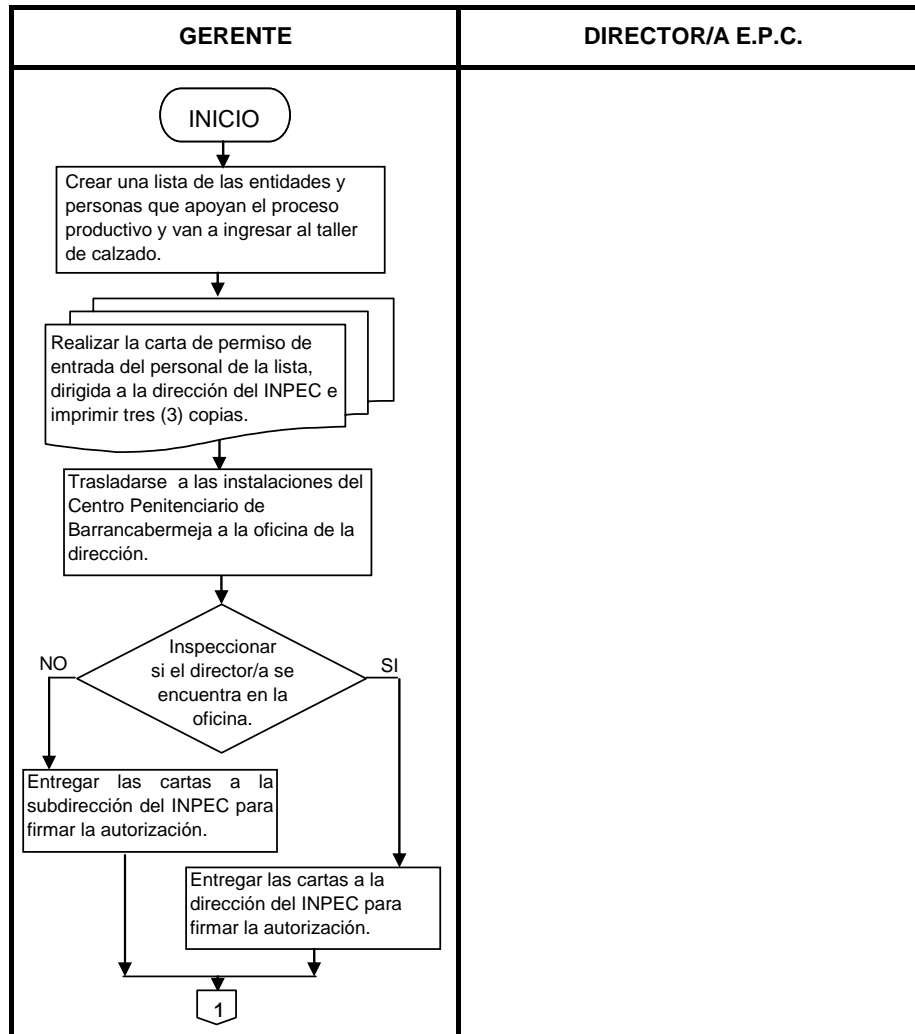
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA TRAMITAR EL PERMISO DE
INGRESO DE PERSONAS EXTERNAS AL TALLER DE
CALZADO DEL E. P. C. DE BARRANCABERMEJA.

CODIGO
PR-A-GG-2

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

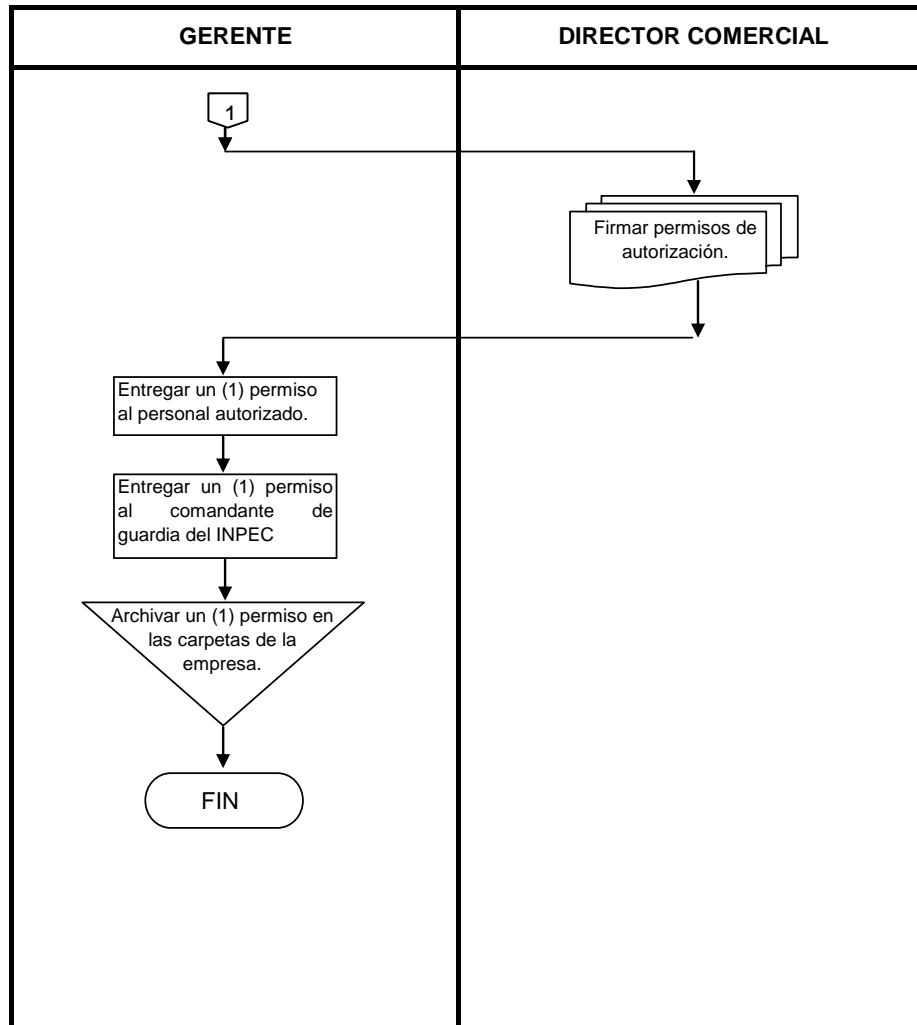
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PROCEDIMIENTO PARA TRAMITAR EL PERMISO DE
INGRESO DE PERSONAS EXTERNAS AL TALLER DE
CALZADO DEL E. P. C. DE BARRANCABERMEJA.


PAGINA 3 DE 3

CODIGO
PR-A-GG-2

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA TRAMITAR EL PERMISO DE INGRESO DE MATERIALES E INSUMOS AL TALLER DE CALZADO DEL E. P. C. DE BARRANCABERMEJA.	PAGINA 1 DE 3
		CODIGO PR-A-GG-3

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Tramite del permiso de ingreso de materiales e insumos al taller de calzado del E.P.C. de Barrancabermeja.

RESPONSABLES: Gerente.

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para tramitar el permiso de ingreso de materiales al taller de calzado ubicado en las instalaciones de la carcel de Barrancabermeja.

ALCANCE: Desde que se crea la lista de los materiales a ingresar, hasta que se entregan los permisos de ingreso.

ACTIVIDADES:

1. Crear una lista de los materiales e insumos que se van a ingresar al taller de calzado ubicado en las instalaciones del Centro Penitenciario de Barrancabermeja.
2. Realizar la carta de permiso de ingreso de los materiales e insumos de la lista, dirigida a la dirección del INPEC e imprimir 3 copias.
3. Trasládarse a las instalaciones del Centro Penitenciario de Barrancabermeja a la oficina de la dirección.
4. Inspeccionar si el director/a se encuentra en la oficina.
5. **NO:** Entregar las cartas a la subdirección del INPEC para firmar la autorización.
SI: Entregar las cartas en la dirección del INPEC para firmar la autorización.
6. Entregar un (1) permiso al asistente de compras, un (1) permiso al comandante de guardia del INPEC y un (1) permiso se archiva en la empresa.

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

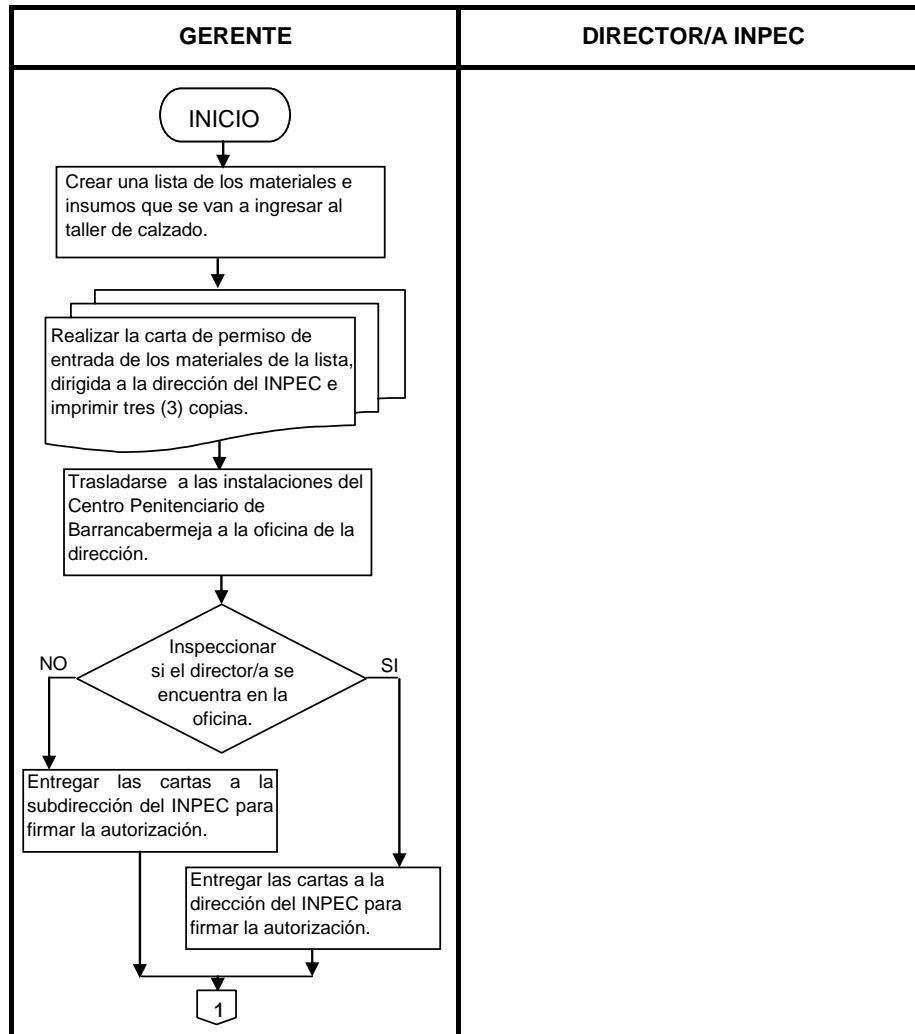
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PROCEDIMIENTO PARA TRAMITAR EL PERMISO DE
INGRESO DE MATERIALES E INSUMOS AL TALLER DE
CALZADO DEL E. P. C. DE BARRANCABERMEJA.

PAGINA 2 DE 3

CODIGO
PR-A-GG-3

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

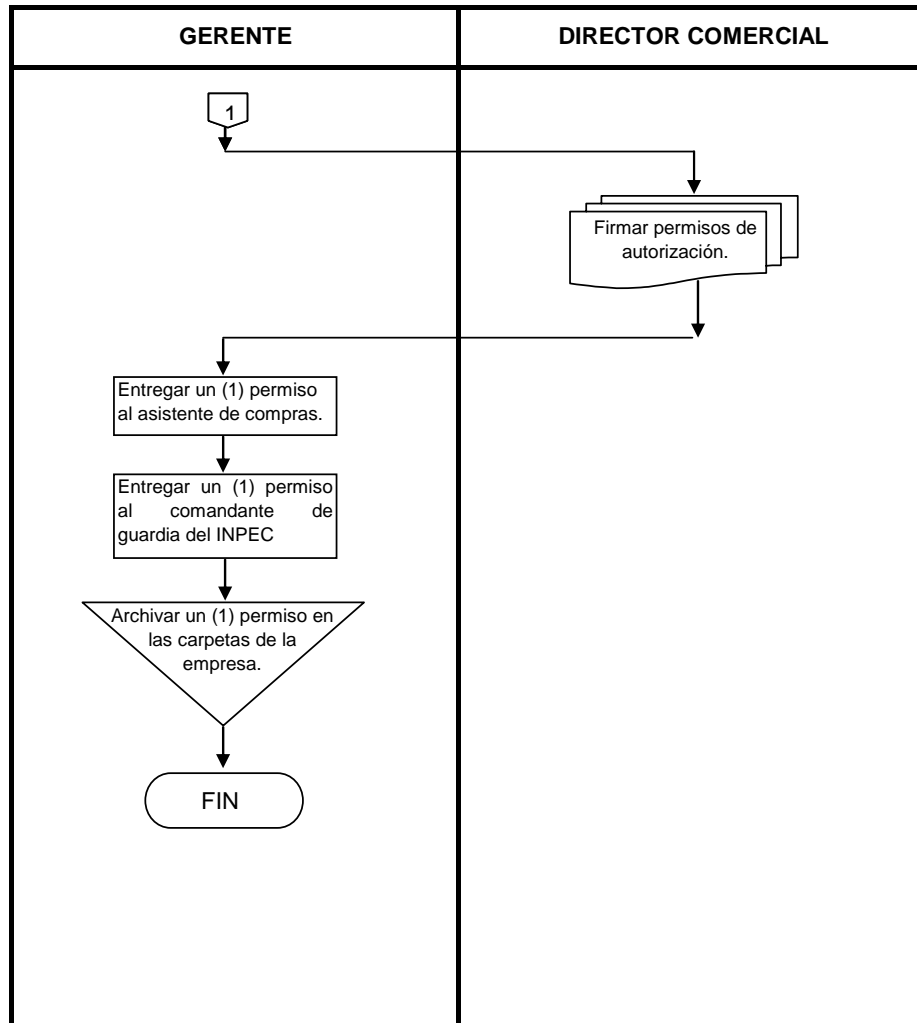
PROCEDIMIENTO PARA TRAMITAR EL PERMISO DE INGRESO DE MATERIALES E INSUMOS AL TALLER DE CALZADO DEL E. P. C. DE BARRANCABERMEJA.

FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007


PAGINA 3 DE 3

CODIGO
PR-A-GG-3

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda		

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA LA EXPEDICIÓN DE CERTIFICADOS EN LA EMPRESA.	PAGINA 1 DE 2
		CODIGO PR-A-GG-4

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Expedición de certificados.

RESPONSABLES: Gerente.

OBJETIVO: Poder ilustrar la forma de expedir un certificado en la empresa.

ALCANCE: Desde que llega la solicitud del certificado, hasta que se entrega el certificado.

ACTIVIDADES:

1. Recibir solicitud de certificado a expedir.
2. Analizar que tipo de certificado requiere el interesado y para que lo solicita.
3. Elaborar y firmar el certificado solicitado.
4. Entregar el certificado solicitado al interesado con su firma respectiva.

OBSERVACIONES:

El certificado puede ser por una constancia laboral o una referencia.

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

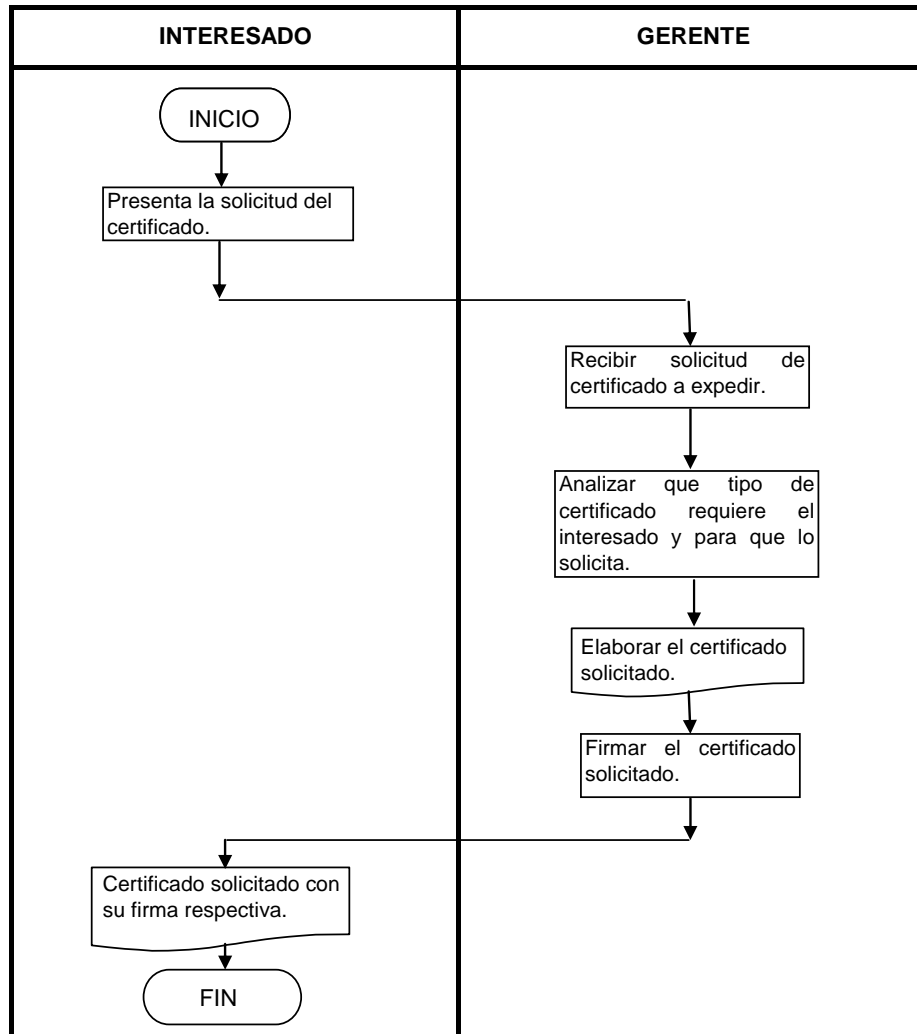
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 2

PROCEDIMIENTO PARA PREPARAR LA PARTICIPACIÓN EN
FERIAS, EVENTOS Y RUEDAS DE NEGOCIO.

CODIGO
PR-A-GG-4

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA LEGALIZAR LOS VIAJES DE LOS VENDEDORES.	PAGINA 1 DE 2
		CODIGO PR-A-GC-5

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Legalización de viajes para los vendedores.

RESPONSABLES: Gerente y Director Comercial

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para legalizar el viaje de los vendedores a las ciudades programadas para comercializar el calzado.

ALCANCE: Desde que se realiza la programación de los viajes, hasta que se entregan los soportes respectivos de los viajes.

ACTIVIDADES:

1. Realizar la programación de viajes para los vendedores y zonas a visitar para comercializar el producto.
2. Crear solicitud de legalización de viajes para cada vendedor, donde se especifica el nombre, fecha, lugar y valor total.
3. Dirigirse a la oficina del gerente con la solicitud para su aprobación.
4. Revisar la solicitud, se confirman datos, valores, fechas y mirar si necesita correcciones para definir su aprobación.
5. **NO:** Enviar la solicitud rechazada al Director Comercial.(Enviar al paso 2)
SI: Enviar autorización respectiva para iniciar tramite de pago al Dpto. de Contabilidad
6. Formalizar la solicitud, realizar la contabilidad respectiva y entregar recursos para el viaje correspondiente al Director Comercial.
7. Al finalizar la programación de comercialización, legalizar ante el Dpto. de Contabilidad la utilización de los recursos y entregar soportes respectivos.

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

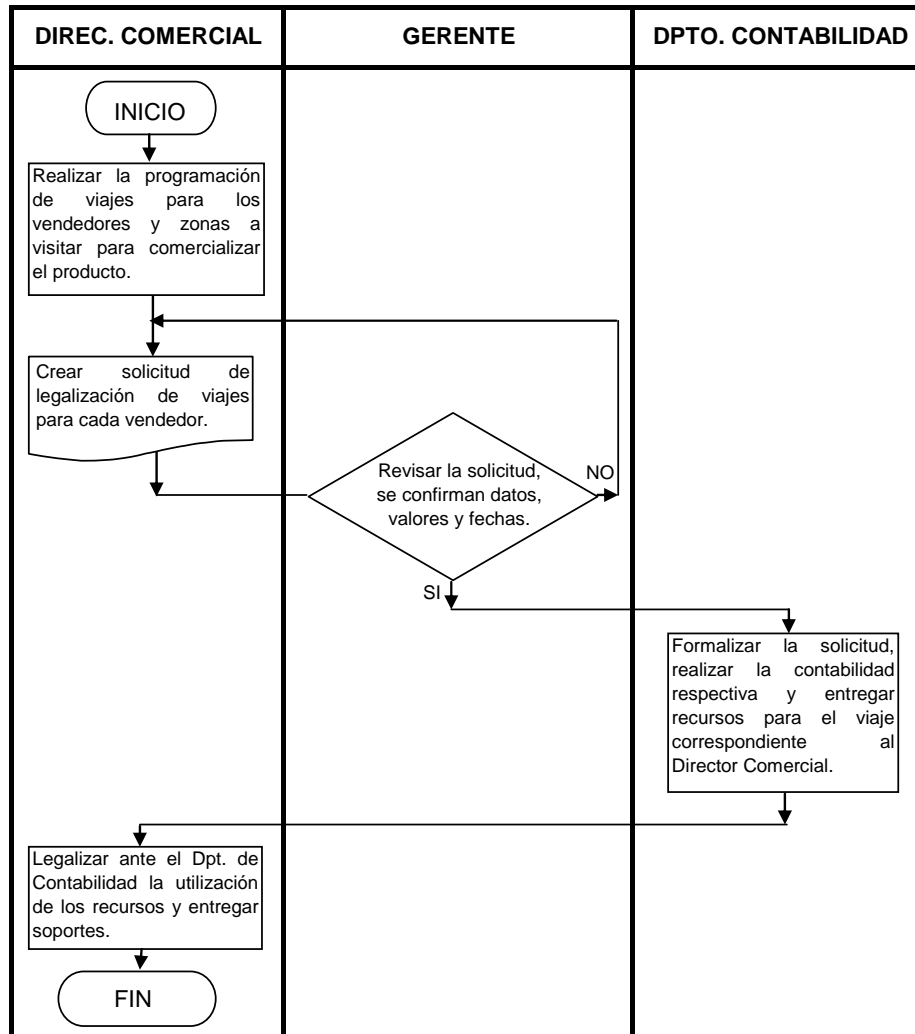
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 2

PROCEDIMIENTO PARA LEGALIZAR LOS VIAJES DE LOS VENDEDORES.

CODIGO
PR-A-GC-5

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA PAUTAR Y PROMOCIONAR EN MEDIOS PUBLICITARIOS.	PAGINA 1 DE 2
		CODIGO PR-A-GC-6

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Pautar y promocionar en medios publicitarios.

RESPONSABLES: Director Comercial.

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para pautar y promocionar los productos en los diferentes medios publicitarios de la region.

ALCANCE: Desde que se planea la pauta publicitaria, hasta que se realiza la contabilidad respectiva del contrato realizado con el medio de comunicación.

ACTIVIDADES:

1. Planear, preparar y organizar la promociones publicitarias que se pautaran.
2. Pedir a los diferentes medios de comunicación las cotizaciones para promocionar los producto de la empresa.
3. Dirigirse a la oficina del gerente con las cotizaciones para su aprobación.
4. Revisar cotizaciones realizadas, verificar datos y tomar la decisión de autorizar o no autorizar el contrato.
5. **NO:** Enviar cotizaciones rechazadas al Director Comercial.(Enviar al paso 2)
SI: Enviar autorización respectiva para iniciar tramite de pago al Dpto. de Contabilidad
6. Enviar la carta de la promoción publicitaria definida al medio de comunicación escogido.
7. Fijar las fechas y horarios de las promociones en el medio de comunicación.
8. Formalizar la contabilidad respectiva y realizar el pago del contrato con el medio de comunicación.

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

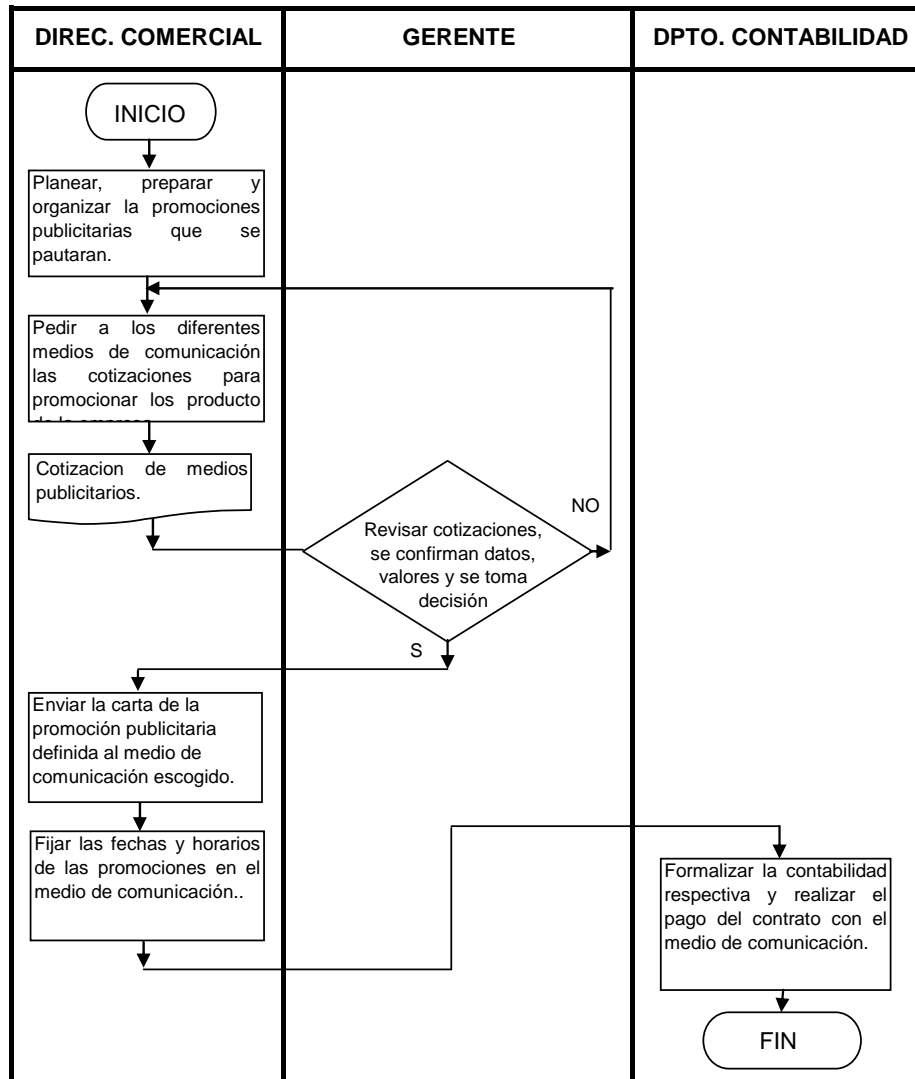
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 2

PROCEDIMIENTO PARA PAUTAR Y PROMOCIONAR EN MEDIOS PUBLICITARIOS.

CODIGO
PR-A-GC-6

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA LAS VENTAS LOCALES	PAGINA 1 DE 3
		CODIGO PR-A-GC-7

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Ventas locales.

RESPONSABLES: Director Comercial y Vendedores

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para realizar las ventas locales.

ALCANCE: Desde que se realiza la visita a los clientes para realizar el pedido, hasta que se entregan los pedidos a los clientes

ACTIVIDADES:

1. Realizar visitas a los clientes y elaborar la orden de pedidos.
2. Recibir y revisar la solicitud de pedidos realizados por los vendedores para enviarlas al gerente para ser autorizadas.
3. Autorizar los pedidos e Informar al jefe de producción sobre los pedidos realizados, para generar la orden de producción.
4. Recoger y revisar el producto terminado en el taller de calzado y confrontar el producto entregado con la orden de pedidos si esta correcto o no.
5. **NO:** Informar al Jefe de Producción la problemática. (Enviar al paso 3)
SI: Llevar los pedidos a las oficinas de la empresa.
6. Realizar las facturas de los pedidos a entregar.
7. Entregar los pedidos a los vendedores con su respectiva factura.
8. Entregan los pedidos a los clientes y realizar el cobro de cartera.

FORMATOS:

1. Formato de solicitud de pedidos. (FT-SPD-1)

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

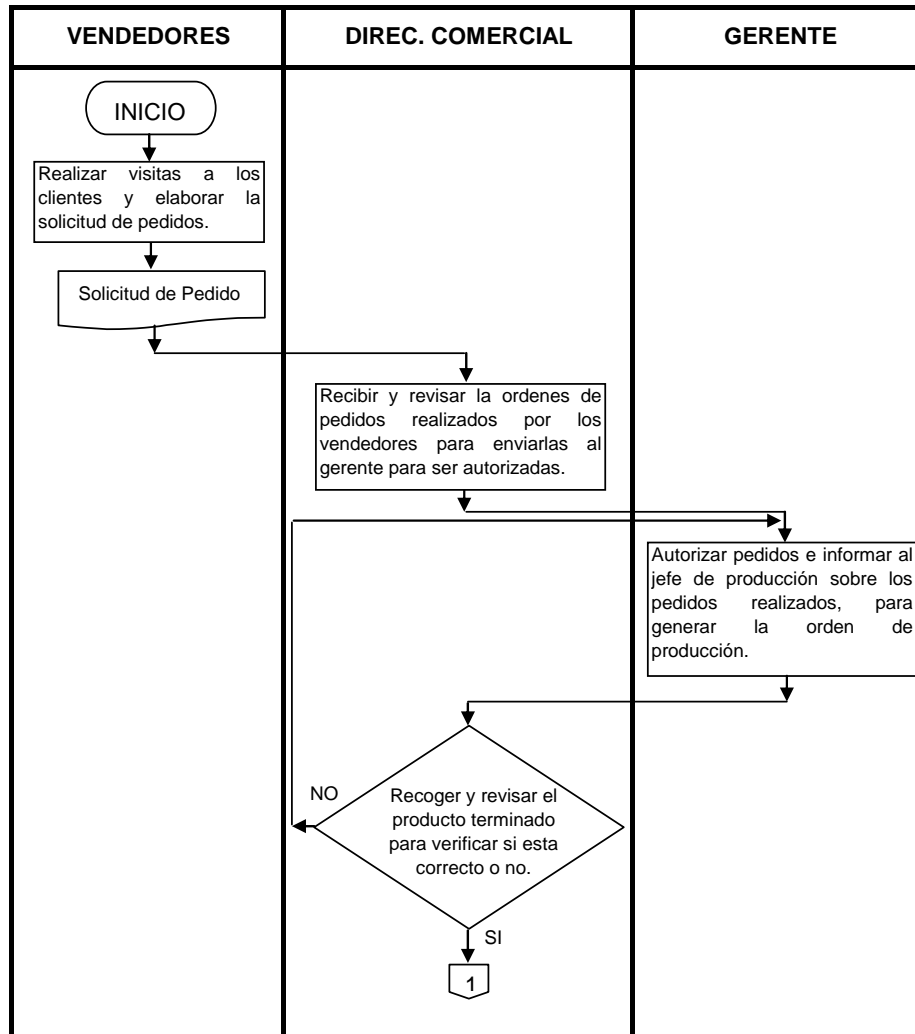
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA LAS VENTAS LOCALES

CODIGO
PR-A-GC-7

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

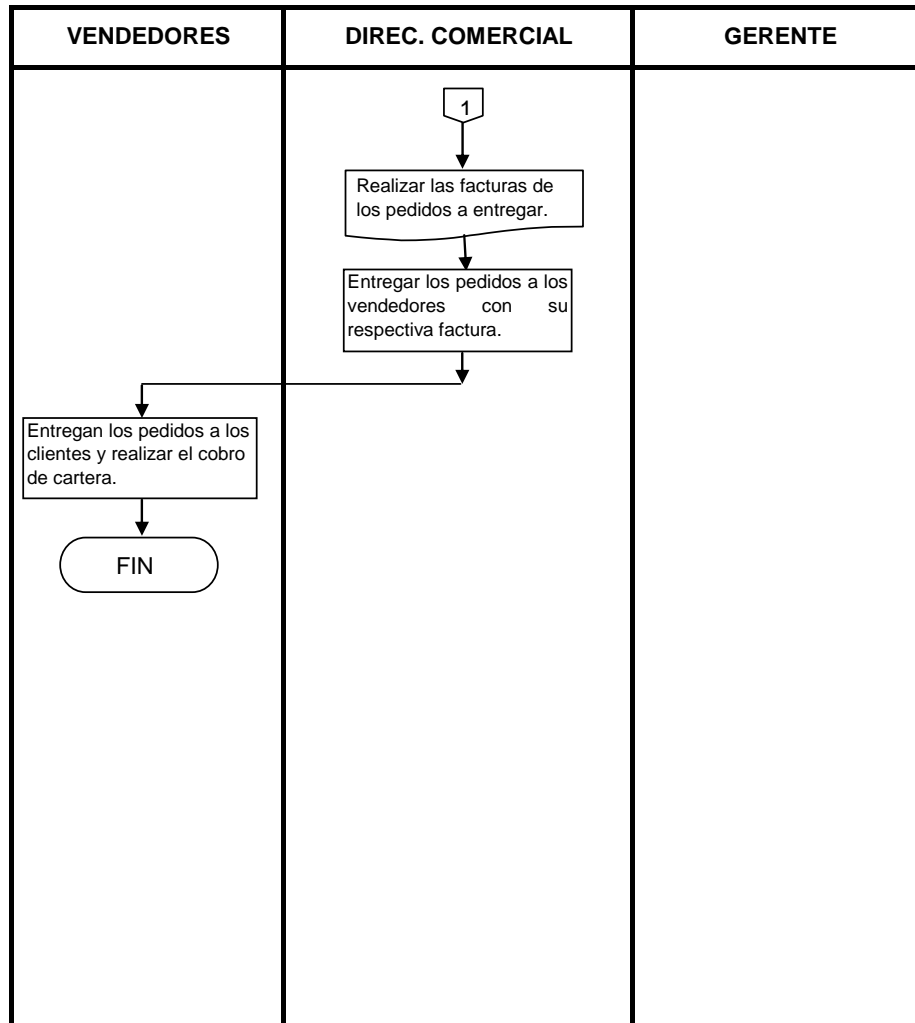
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 3 DE 3


PROCEDIMIENTO PARA LAS VENTAS LOCALES

CODIGO
PR-A-GC-7

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA LAS VENTAS FUERA DE LA CIUDAD	PAGINA 1 DE 3
		CODIGO PR-A-GC-8

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Ventas fuera de la ciudad.

RESPONSABLES: Director Comercial y Vendedores

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para realizar las ventas por fuera de la ciudad.

ALCANCE: Desde que se realiza la programación de los viajes, hasta que se despachan los pedidos a los clientes

ACTIVIDADES:

1. Realizar la programación de viajes y zonas a visitar de los vendedores para comercializar el producto.
2. Realizar la legalización de viajes para los vendedores.(PR-A-GC-5)
3. Ubicados los vendedores en las distintas ciudades programadas, realizar visitas a los clientes y elaborar la orden de pedidos.
4. Recibir y revisar las solicitudes de pedidos realizados por los vendedores para enviarlas al gerente para ser autorizadas.
5. Autorizar los pedidos e Informar al jefe de producción sobre los pedidos realizados, para generar la orden de producción.
6. Recoger y revisar el producto terminado en el taller de calzado, confrontando el producto entregado con la orden de pedidos si es correcto o no.
7. **NO:** Informar al Jefe de Producción la problemática. (Enviar al paso 5)
SI: Llevar los pedidos a las oficinas de la empresa.
8. Realizar las facturas de los pedidos a entregar.
9. Organizar el despacho de los productos para envío por transportadora.

FORMATOS:

1. Formato de solicitud de pedidos. (FT-SPD-1)

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

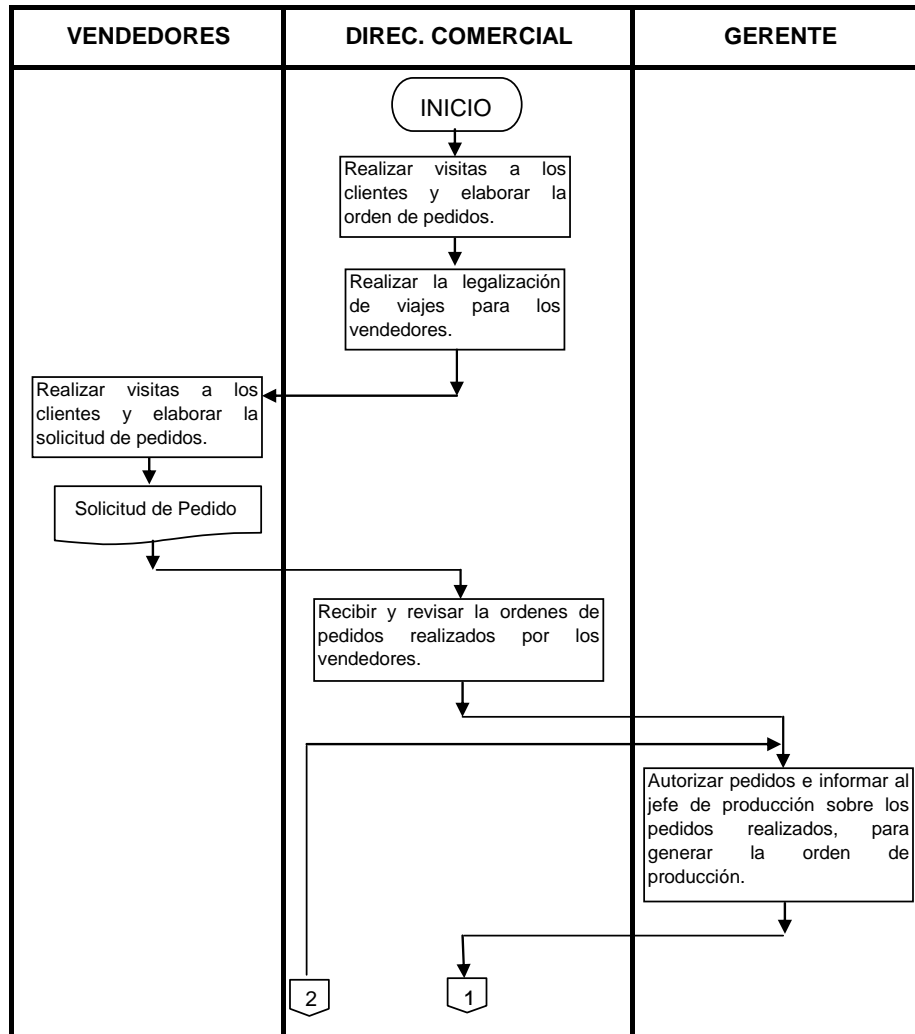
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA LAS VENTAS FUERA DE LA CIUDAD

CODIGO
PR-A-GC-8

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

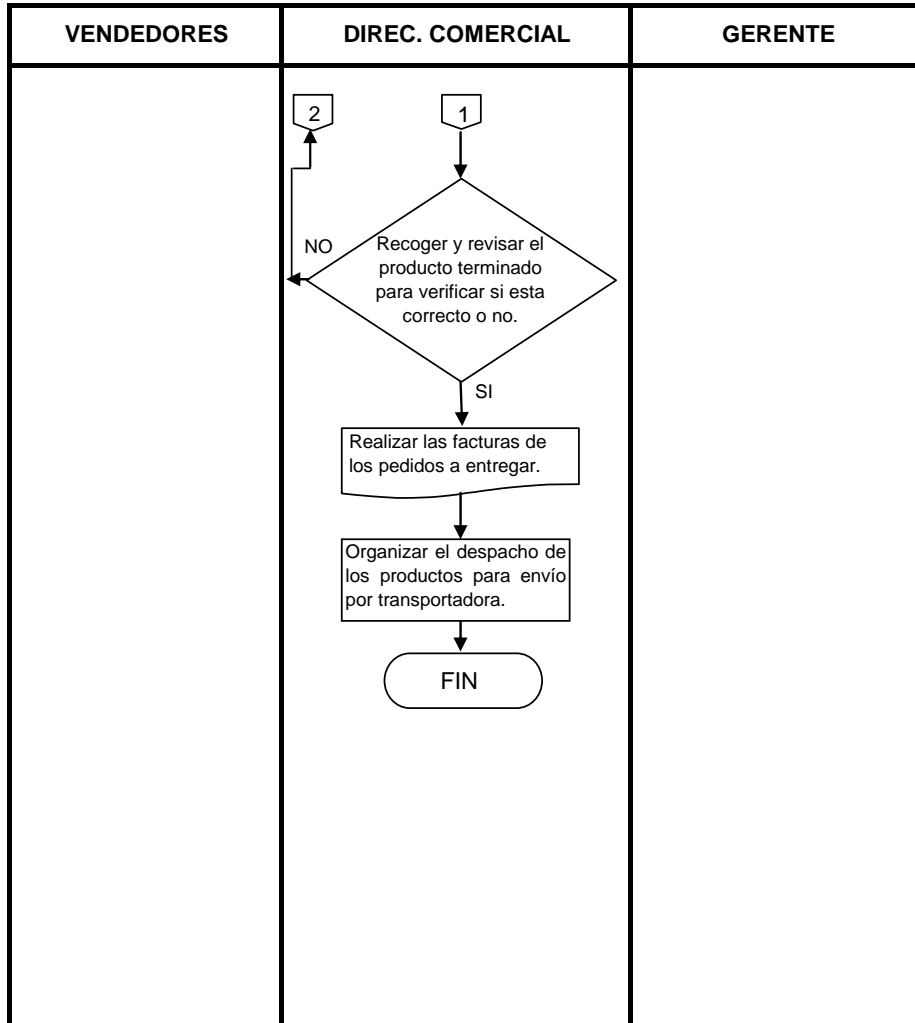
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 3 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA LAS VENTAS FUERA DE LA CIUDAD

CODIGO
PR-A-GC-8

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN A RECLAMOS DE LOS PRODUCTOS	PAGINA 1 DE 2
		CÓDIGO PR-A-GC-9

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Atención a reclamos de los productos.

RESPONSABLES: Director Comercial y Jefe de Producción.

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para dar atención a los reclamos que se presentan sobre los productos que se fabrican.

ALCANCE: Desde que se recibe el formato de reclamo, hasta que se entrega el informe al cliente sobre el reclamo.

ACTIVIDADES:

1. Se reciben los formato de reclamos diligenciados por los clientes.
2. Se traslada el formato de reclamos al Jefe de Producción ubicado en el taller de calzado.
3. Revisar el reclamo, analizarlo y buscar soluciones en ayuda con los operarios del taller.
4. Realizar reporte de atención al reclamo, soportado por causas y soluciones.
5. Entregar reporte de atención al reclamo al Director Comercial.
6. Crear informe de respuesta al reclamo, presentando excusas por los inconvenientes presentados y dando solución al mismo.
7. Entregar informe detallado de atención a reclamo al cliente.

FORMATOS:

1. Formato de quejas y reclamos de productos.(FT-QRP-2)

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

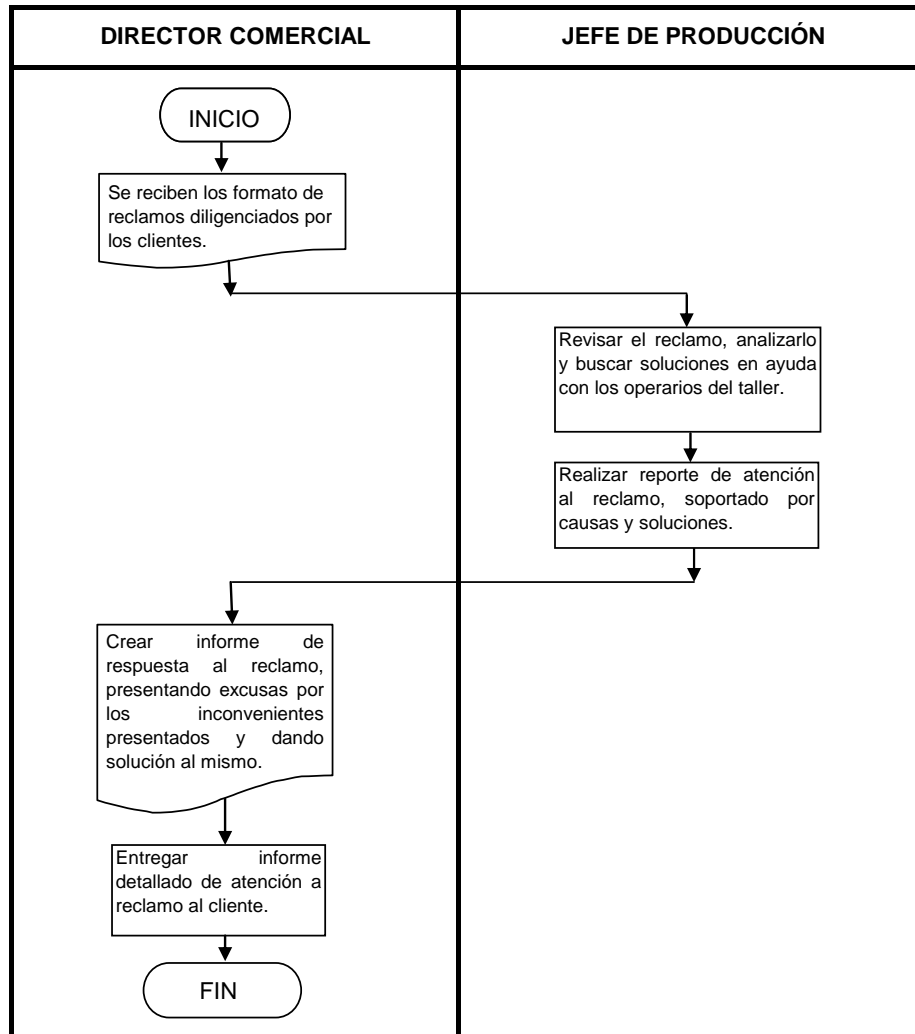
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 2

PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN A RECLAMOS DE LOS PRODUCTOS

CÓDIGO
PR-A-GG-9

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS COMPRAS POR TELÉFONO.	PAGINA 1 DE 3
		CÓDIGO PR-A-CO-10

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Compras por teléfono.

RESPONSABLES: Coordinador de Compras.

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para realizar las compras de materiales e insumos por teléfono.

ALCANCE: Desde que el almacenista revisa la existencia de materiales, hasta que el el Coord.. Compras entrega los soportes de las compras realizadas.

ACTIVIDADES:

1. Revisar y confrontar los materiales e insumos existentes en bodega, respecto a las ordenes de producción.
2. Informar al Jefe de Producción sobre la necesidad de compra de materia prima e insumos.
3. Diligenciar el formato de requerimiento de compra.
4. Entregar el formato de requerimiento de compra al Gerente para su aprobación.
5. Revisar formato de requerimiento de compra, verificar datos y mirar si esta completo o no.
6. **NO:** Enviar formato al Jefe de Producción.(Enviar al paso 2)
SI: Enviar formato al Coordinador de Compras con la autorización de comprar.
7. Autorizar al Dpto. de Contabilidad para realizar el tramite de entrega del dinero al Coordinador de Compras para ejecutar las compras.
8. Formalizar la solicitud, realizar la contabilidad respectiva y entregar el dinero al Coordinador de Compras.
9. Realizar los pedidos telefónicamente o vía fax a los diferentes proveedores de la empresa.
10. Realizar las consignaciones bancarias a la cuenta de los proveedores con el valor de las compras y enviar fax confirmando la transacción.
11. Entregar facturas al Dpto. de Contabilidad para realizar los soportes respectivos del dinero entregado.

FORMATOS:

1. Formato de requerimiento de compra.(FT-RQC-3)

ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

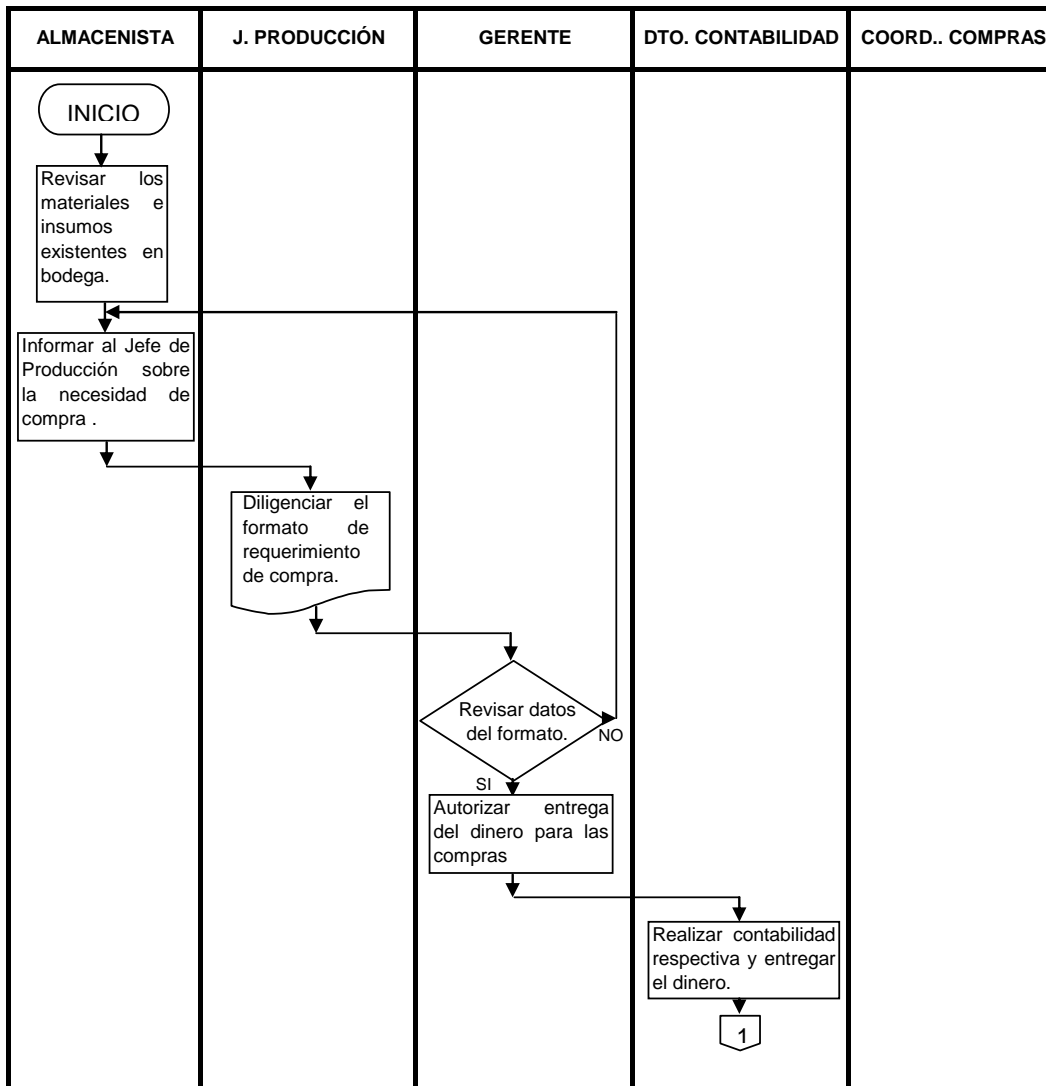
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS COMPRAS POR TELÉFONO.

CÓDIGO
PR-A-CO-10

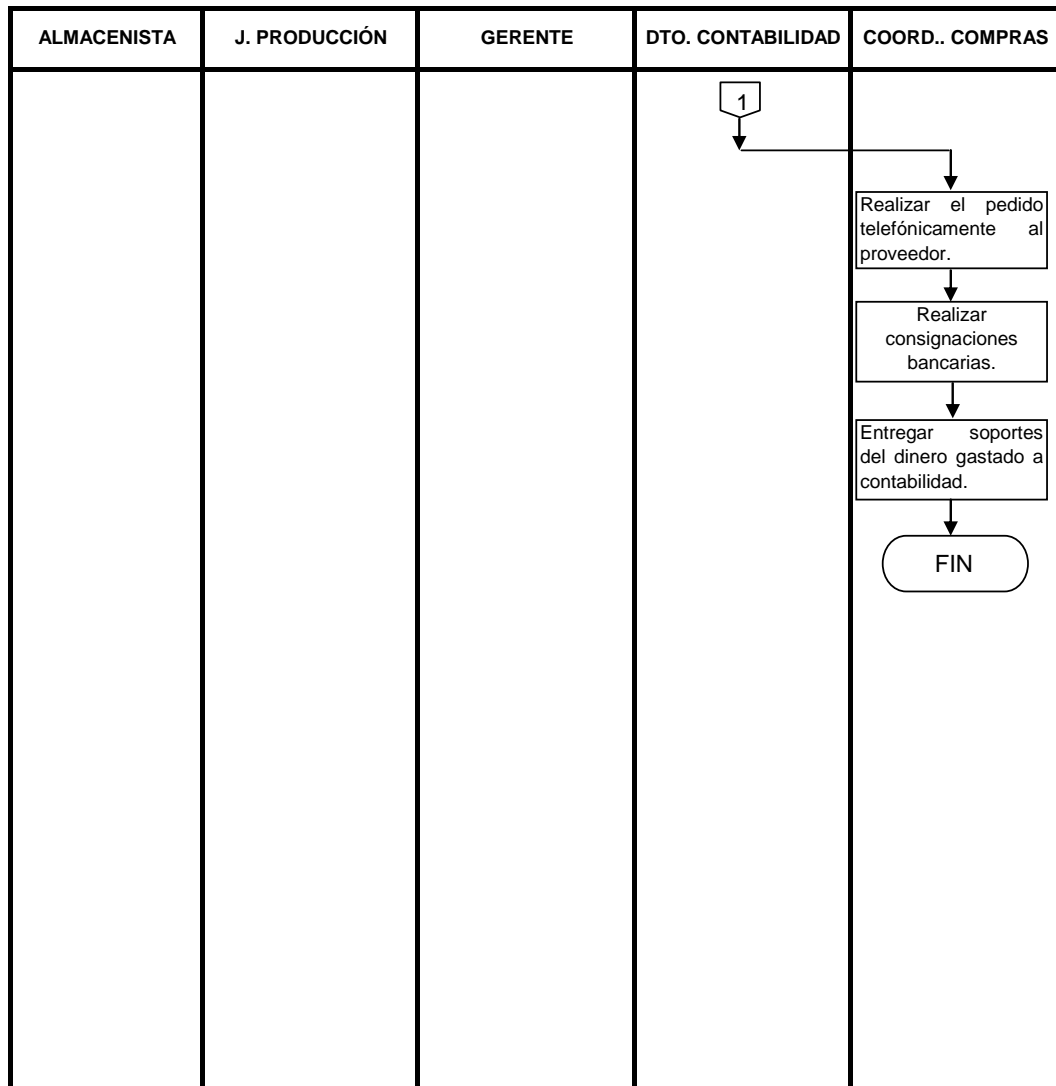
DIAGRAMA DE FLUJO



ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS COMPRAS POR TELÉFONO.	PAGINA 3 DE 3
		CÓDIGO PR-A-CO-10

DIAGRAMA DE FLUJO



ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS COMPRAS DIRECTAMENTE EN LOS ALMACENES.	PAGINA 1 DE 3
		CÓDIGO PR-A-CO-11

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Compras directamente en almacenes.

RESPONSABLES: Coordinador de Compras.

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para realizar las compras de materiales e insumos directamente en los almacenes.

ALCANCE: Desde que el almacenista revisa la existencia de materiales, hasta que el el Coord.. Compras entrega los soportes de las compras realizadas.

ACTIVIDADES:

1. Revisar y confrontar los materiales e insumos existentes en bodega, respecto a las ordenes de producción.
2. Informar al Jefe de Producción sobre la necesidad de compra de materia prima e insumos.
3. Diligenciar el formato de requerimiento de compra.
4. Entregar el formato de requerimiento de compra al Gerente para su aprobación.
5. Revisar formato de requerimiento de compra, verificar datos y mirar si esta completo o no.
6. **NO:** Enviar formato al Jefe de Producción.(Enviar al paso 2)
SI: Enviar formato al Coordinador de Compras con la autorización de comprar.
7. Autorizar al Dpto. de Contabilidad para realizar el tramite de entrega del dinero al Coordinador de Compras para ejecutar las compras.
8. Formalizar la solicitud, realizar la contabilidad respectiva y entregar el dinero al Coordinador de Compras.
9. Realizar las compras directamente en los diferentes almacenes de los proveedores de la empresa.
10. Entregar facturas al Dpto. de Contabilidad para realizar los soportes respectivos del dinero entregado.

FORMATOS:

1. Formato de requerimiento de compra.(FT-RQC-3)

ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

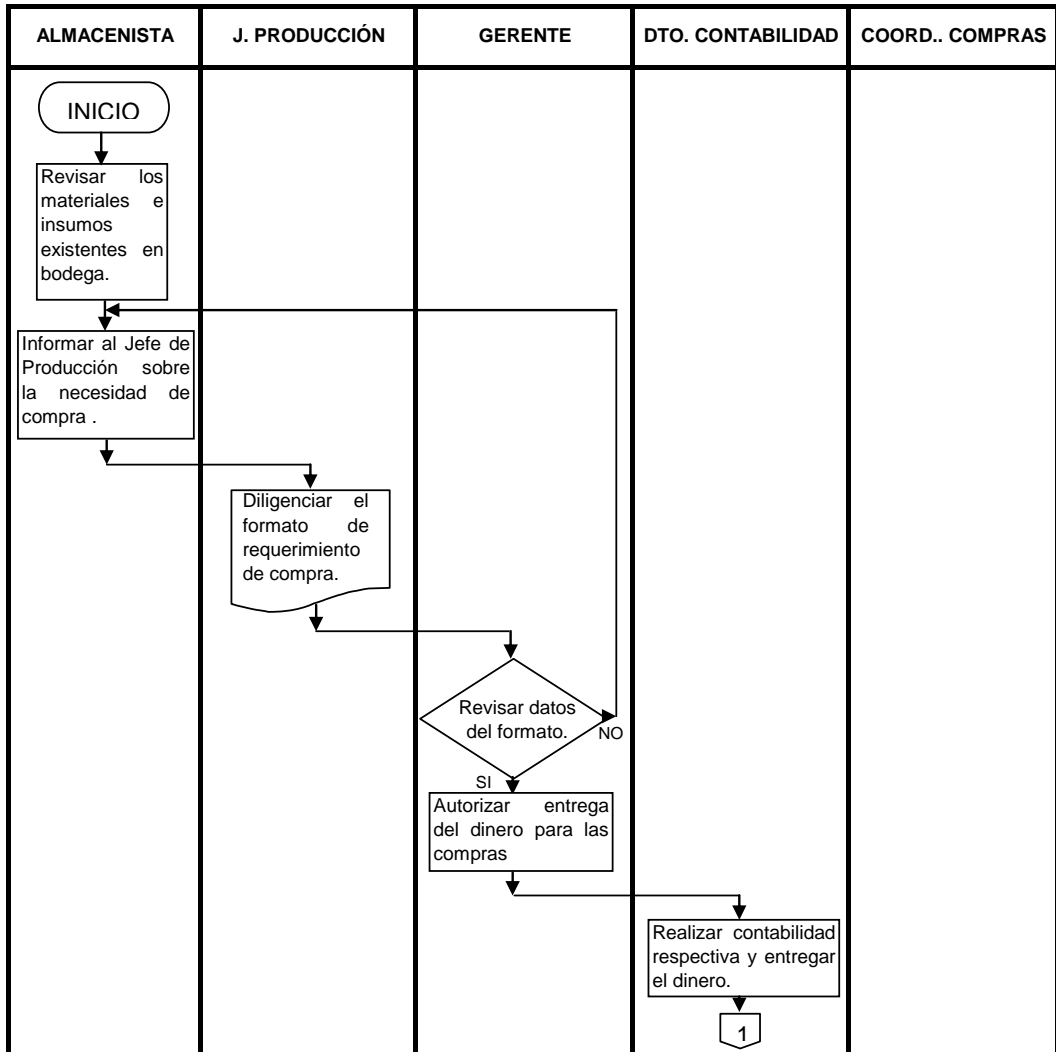
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS COMPRAS DIRECTAMENTE EN LOS ALMACENES.

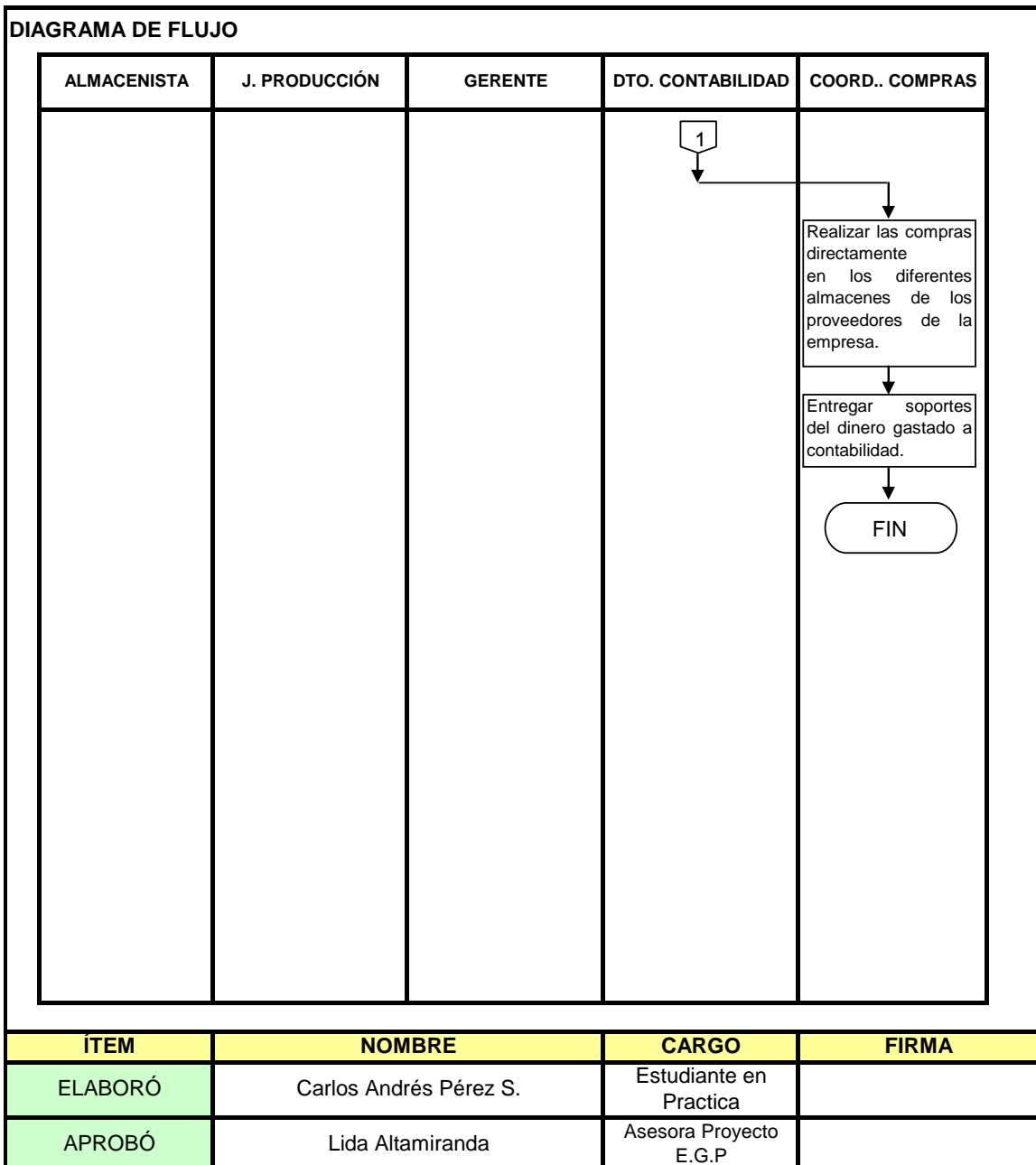
CÓDIGO
PR-A-CO-11

DIAGRAMA DE FLUJO



ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS COMPRAS DIRECTAMENTE EN LOS ALMACENES.	PAGINA 3 DE 3
		CÓDIGO PR-A-CO-11



	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN DE LOS MATERIALES.	PAGINA 1 DE 2
		CÓDIGO PR-A-CO-12

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Recepción de materiales.

RESPONSABLES: Coordinador de Compras.

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para la recepción de los materiales que llegan de los proveedores y corroborar que estos lleguen tal como la empresa hizo el pedido.

ALCANCE: Desde que se recibe la mercancía por parte de los proveedores, hasta que se almacena la mercancía en la bodega.

ACTIVIDADES:

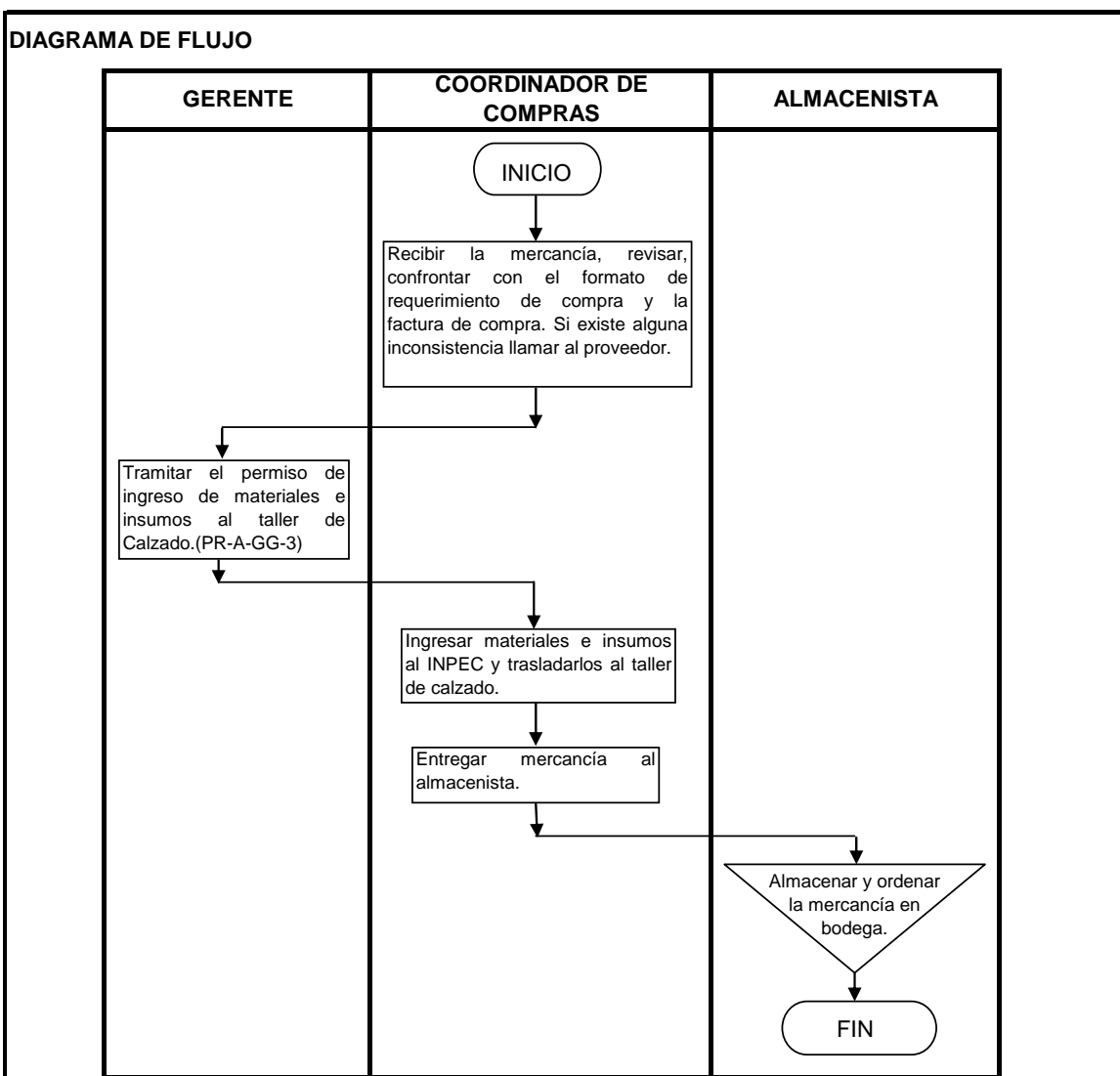
1. Recibir la mercancía, revisar, confrontar con el formato de requerimiento de compra y la factura de compra. Si existe alguna inconsistencia llamar al proveedor.
2. Tramitar el permiso de ingreso de materiales e insumos al taller de Calzado.(PR-A-GG-3)
3. Ingresar materiales e insumos al INPEC y trasladarlos al taller de calzado.
4. Entregar mercancía al almacenista.
5. Almacenar y ordenar la mercancía en bodega.

FORMATOS:

1. Formato de requerimiento de compra.(FT-RQC-3)

ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN DE LOS MATERIALES.	PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO PR-A-CO-12



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE NUEVO PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA.	PAGINA 1 DE 3
		CÓDIGO PR-A-TH-13

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Selección del nuevo personal del área operativa.

RESPONSABLES: Jefe de producción y Gerente.

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para gestionar, planear y organizar la selección de nuevo personal en el área operativa.

ALCANCE: Desde que se informa la necesidad de nuevo personal, hasta que se hace firmar el acta de compromiso del personal seleccionado.

ACTIVIDADES:

1. Realizar informe escrito al Gerente presentando la necesidad de reclutar nuevo personal para hacer parte del proceso productivo en el taller de calzado y los soportes respectivos.
2. Entregar el informe realizado al Gerente.
3. Reunirse con el Jefe de Tratamiento y Desarrollo del INPEC para revisar listados de los candidatos para participación en el Taller de Calzado.
4. Organizar listado de los posibles aspirantes, se revisa las fases de seguridad en las que se encuentra los aspirantes en el Inpec.
5. Realizar preselección de las personas que se encuentran en mediana y baja seguridad.
6. Preparar reunión con el grupo preseleccionado para informar las condiciones y reglas del taller de calzado.
7. Definir el listado con el personal interesado en el Taller de Calzado y dispuesto a cumplir con las condiciones establecidas.
8. Presentar oficio a la dirección del Centro Penitenciario y Carcelario de Barrancabermeja solicitando la autorización para el traslado diario de los internos al Taller de Calzado.
9. Con autorización del Centro Penitenciario y Carcelario de Barrancabermeja, definir la fecha de inicio de labores en el Taller de Calzado.
10. Hacer firmar el acta de compromiso y convivencia al nuevo personal del taller de calzado.

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

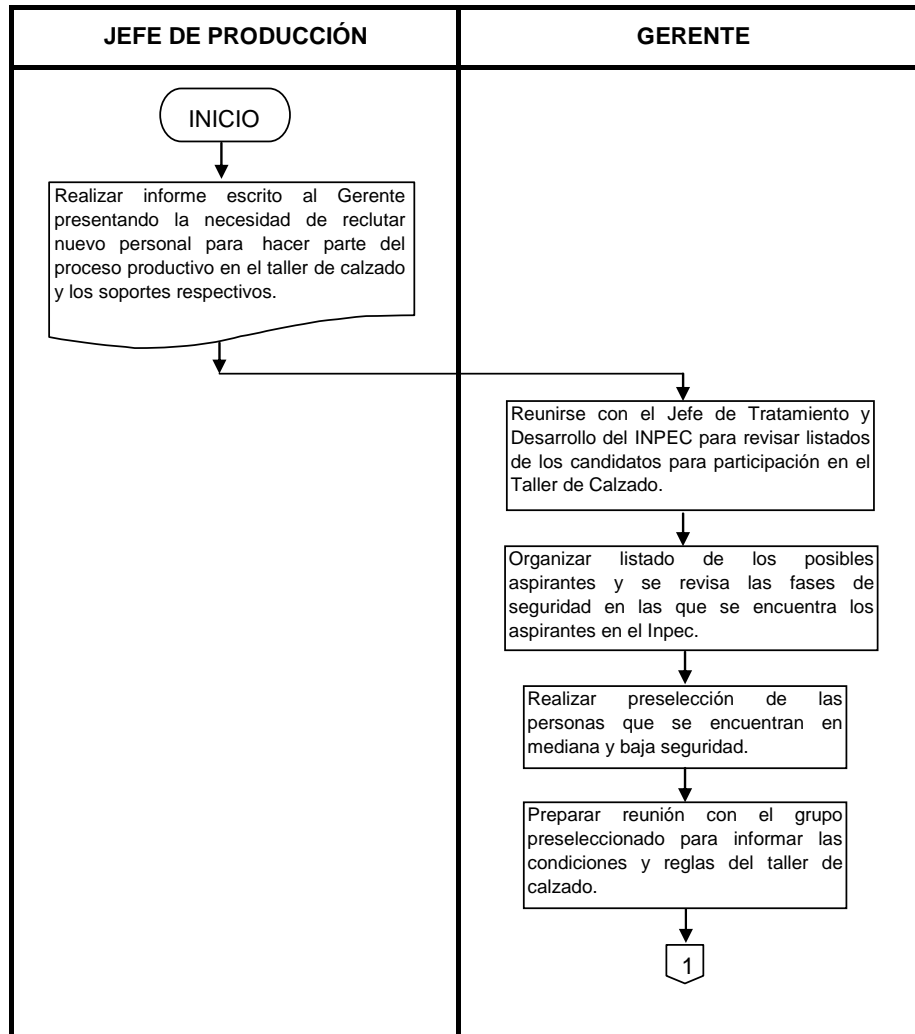
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE NUEVO PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA.

CÓDIGO
PR-A-TH-13

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

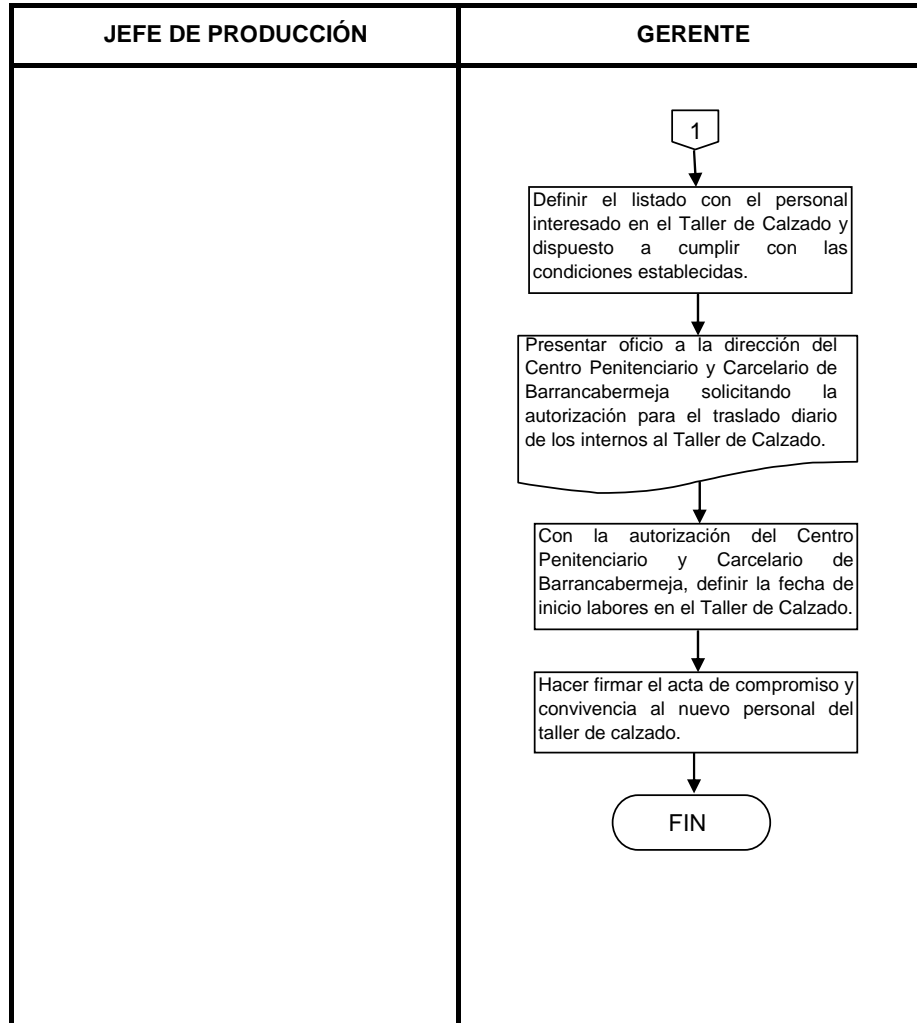
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 3 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE NUEVO PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA.

CÓDIGO
PR-A-TH-13

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA EL ADIESTRAMIENTO AL NUEVO PERSONAL OPERATIVO.	PAGINA 1 DE 2
		CÓDIGO PR-A-TH-14

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Adiestramiento al nuevo personal operativo.

RESPONSABLES: Jefe de producción y operarios.

OBJETIVO: Poder ilustrar la forma en que la empresa realiza el adiestramiento al nuevo personal del área operativa.

ALCANCE: Desde que se recibe al nuevo personal en el taller, hasta que se profundiza la enseñanza por parte de los operarios antiguos.

ACTIVIDADES:

1. Recibir al nuevo personal que ingresa al taller, presentarlo como nuevo integrante del grupo de trabajo y mostrar rápidamente el taller de calzado.
2. Realizar inducción general de los procesos productivos del calzado al nuevo personal.
3. Pasar por los puestos de trabajo de cada proceso productivo al personal nuevo para que observe las operaciones realizadas por los operarios.
4. Definir en que proceso operativo existen las vacantes a ocupar el nuevo personal.
5. Realizar la distribución a los puestos de trabajo a los nuevos operarios.
6. Profundizar enseñanza al nuevo operario sobre las actividades a desarrollar en ese proceso operativo.

ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

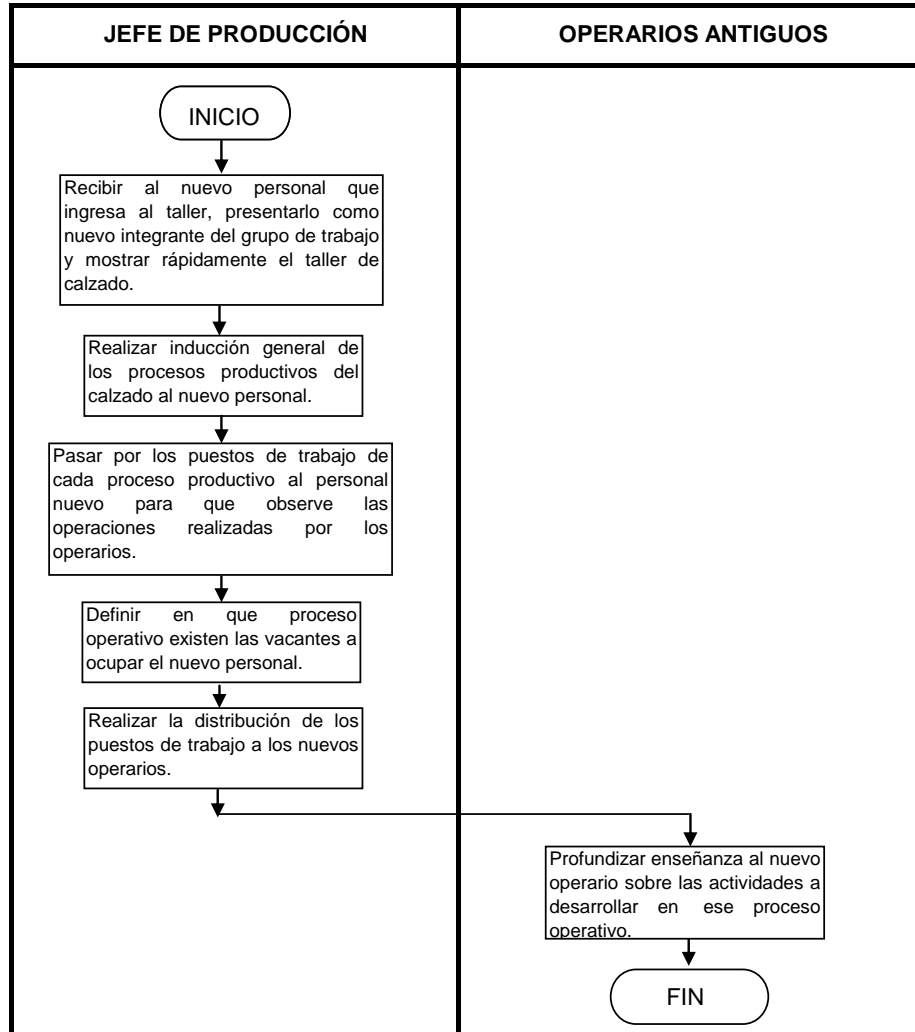
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 2


PROCEDIMIENTO PARA EL ADIESTRAMIENTO AL NUEVO
PERSONAL OPERATIVO.

CÓDIGO
PR-A-TH-14

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN EL DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL OPERATIVO.	PAGINA 1 DE 3
		CÓDIGO PR-A-TH-15

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Adiestramiento al nuevo personal operativo.

RESPONSABLES: Jefe de producción y operarios.

OBJETIVO: Poder ilustrar la forma en que la empresa realiza el adiestramiento al nuevo personal del área operativa.

ALCANCE: Desde que se recibe al nuevo personal en el taller, hasta que se profundiza la enseñanza por parte de los operarios antiguos.

ACTIVIDADES:

1. Programar las fechas y horarios para realizar las evaluaciones de desempeño al personal operativo.
2. Imprimir formatos de Evaluación de desempeño y entregar al Jefe de Producción.
3. Informar al Jefe de Producción y Operarios sobre la programación del desarrollo de las evaluaciones de desempeño.
4. Realizar la evaluación de desempeño a cada operario.
5. Ordenar y entregar evaluaciones diligenciadas al Gerente, debidamente firmadas por cada Operario y el Jefe de Producción como evaluador.
6. Revisar, analizar cada evaluación y definir el plan de acción con cada operario.
7. Realizar reunión con el Jefe de Producción y Operarios, para consolidar los resultados finales de la evaluaciones y dar las sugerencias respectivas.
8. Archivar las evaluaciones realizadas en las carpetas de la empresa.

FORMATOS:

1. Formato de Evaluación de Desempeño.(FT-EVD-4)

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

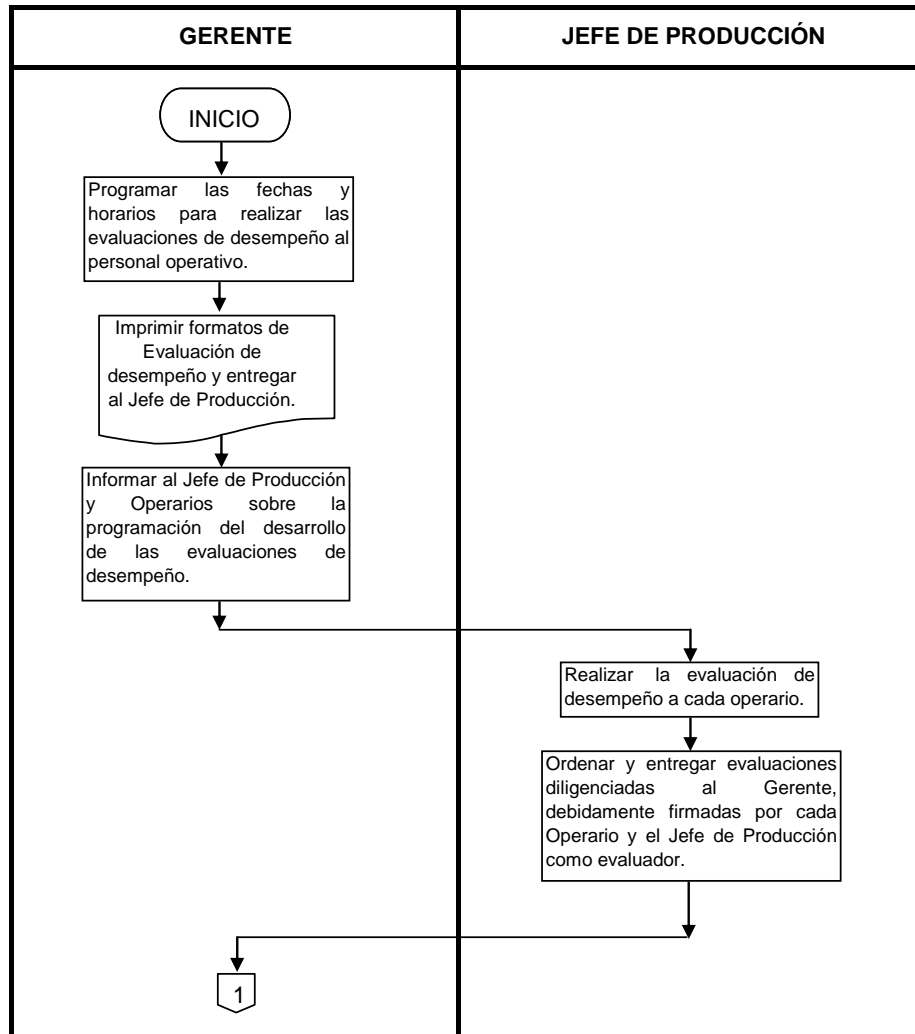
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL OPERATIVO.

CÓDIGO
PR-A-TH-15

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

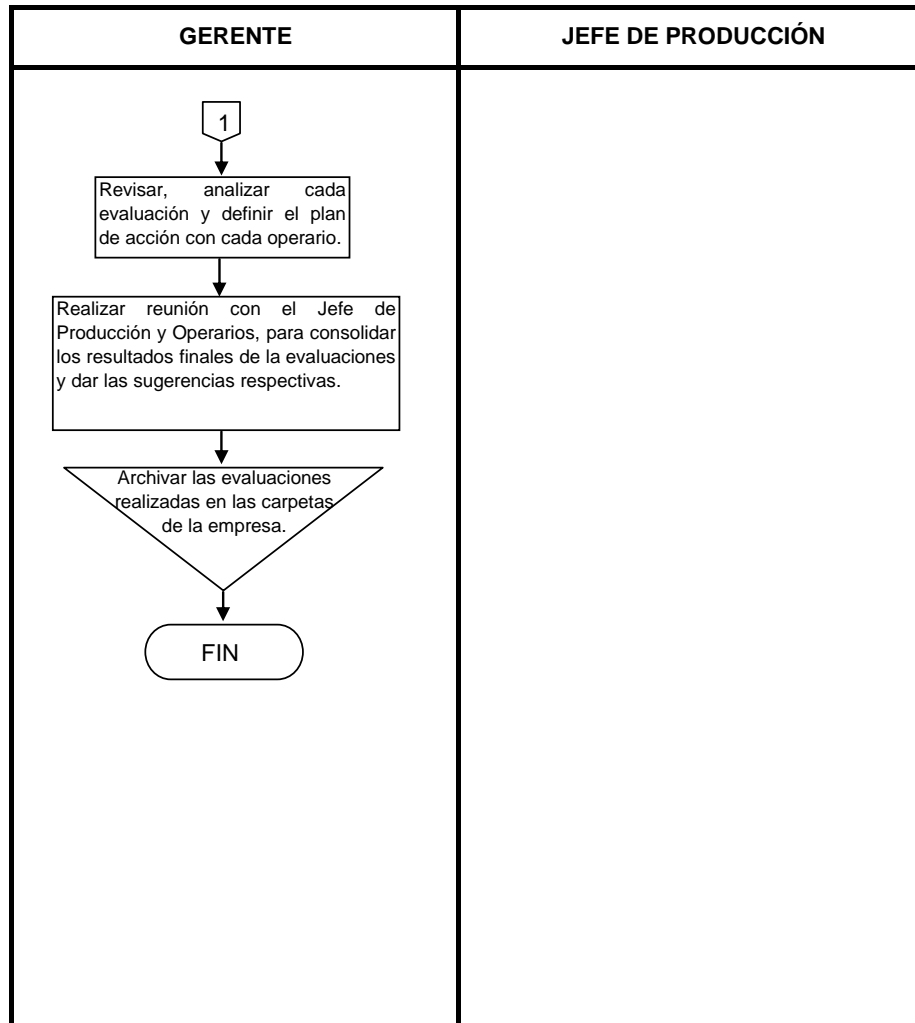
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 3 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL OPERATIVO.

CÓDIGO
PR-A-TH-15

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA ORGANIZAR CAPACITACIONES Y FORMACIONES.	PAGINA 1 DE 3
		CÓDIGO PR-A-TH-16

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Organización de capacitaciones y formaciones.

RESPONSABLES: Jefe de producción y Gerente.

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para gestionar, planear y organizar las capacitaciones y formaciones para el personal del área operativa.

ALCANCE: Desde que se crea el informe escrito de las necesidades del personal, hasta que se autoriza el pago a los capacitadores.

ACTIVIDADES:

1. Realizar informe escrito al Gerente presentando la necesidad de capacitar al personal del proceso productivo del taller de calzado.
2. Entregar el informe realizado al Gerente.
3. Gestionar las capacitaciones ó formaciones del personal operativo con las empresas capacitadoras del sector calzado.
4. Preparar el cronograma de las capacitaciones ó formaciones del personal operativo.
5. Confirmar la participación de la empresa capacitadora, fijando fechas y horarios.
6. Tramitar el permiso de ingreso de los capacitadores al taller de calzado ubicado en las instalaciones del Centro Penitenciario de Barrancabermeja. (PR-A-GG-2)
7. Reunir al personal operativo. Para realizar la invitación a la capacitación.
8. Organizar logística de la capacitación o formación.
9. Autorizar la cuenta de cobro presentada por la empresa capacitadora y enviar al Dpto. de Contabilidad para realizar el tramite del pago respectivo.

ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

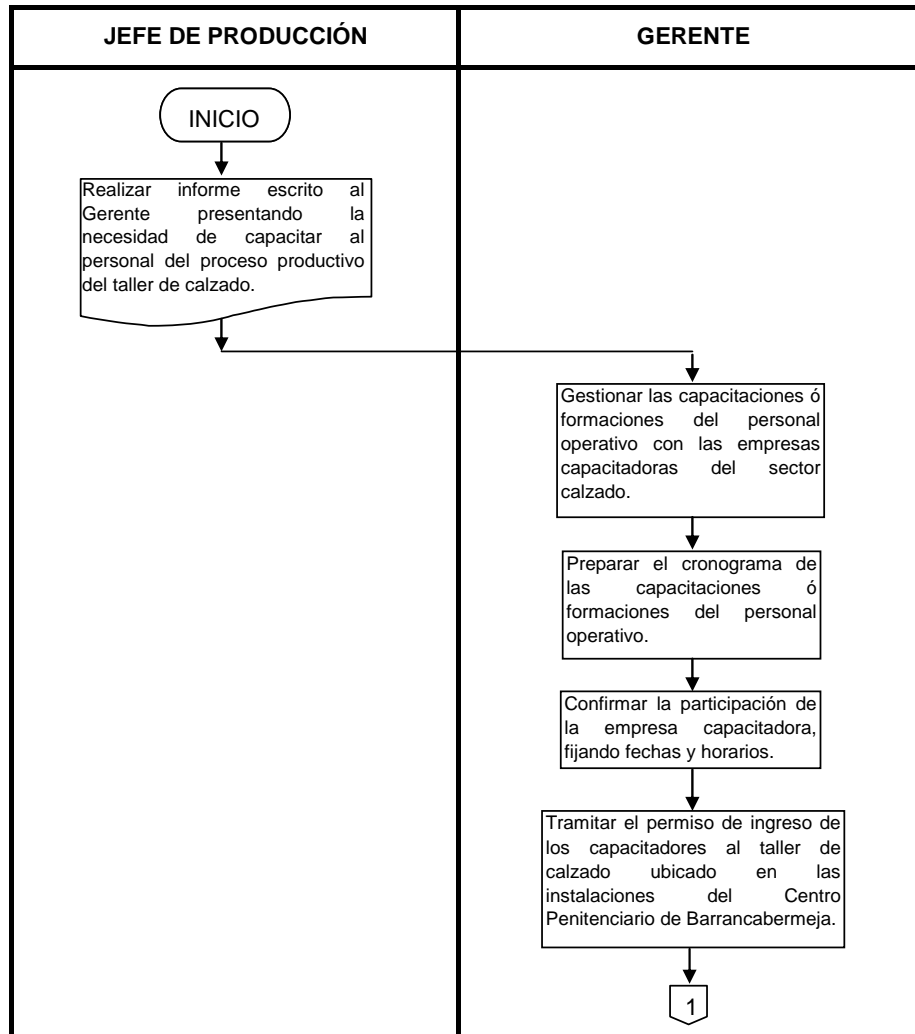
PROCEDIMIENTO PARA ORGANIZAR CAPACITACIONES Y FORMACIONES.

FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 3

CÓDIGO
PR-A-TH-16

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

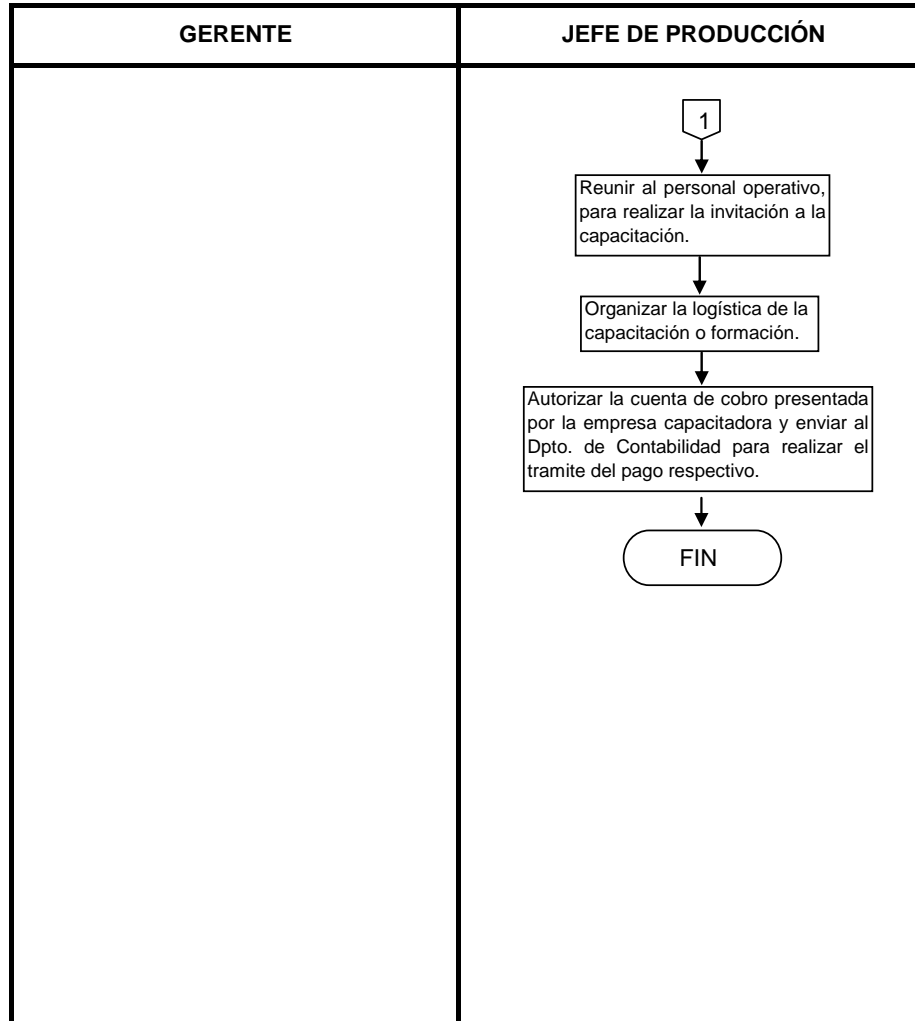
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 3 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA ORGANIZAR CAPACITACIONES Y FORMACIONES.

CÓDIGO
PR-A-TH-16

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO DE COMISIÓN A LOS VENDEDORES	PAGINA 1 DE 3
		CÓDIGO PR-A-CB-17

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Pago de comisión a los vendedores.

RESPONSABLES: Director comercial, Gerente y el Dto. De Contabilidad.

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para realizar el pago de la comisión a los vendedores por las ventas realizadas.

ALCANCE: Desde que los vendedores reportan las ventas mensuales, hasta que se entregan los comprobantes de pago.

ACTIVIDADES:

1. Presentar al Director Comercial el reporte de ventas mensuales los primeros cinco (5) días hábiles de cada mes.
2. Sacar porcentajes de comisiones por ventas del mes para cada vendedor y enviar formato de pago de comisiones a vendedores al Gerente, soportado con los reportes de ventas.
3. Revisar el formato de pago de comisiones a vendedores y los soportes presentados por el Director Comercial para autorizar o no el pago de comisión a vendedores.
4. **NO:** Entregar formato al Dir.. Comercial, explicando las correcciones a realizar.(Enviar al paso 2)
SI: Entregar formato al Dir.. Comercial con firma de aceptación, para que se dirija al Dpto. de Contabilidad para tramitar el pago.
5. Autorizar al Dpto. de Contabilidad para realizar el tramite de entrega del dinero al Asistente de Compras para el pago de comisión a los vendedores.
6. Revisar el formato de pago de comisiones a vendedores para verificar si las ventas realizadas fueron de contado o no.
7. **NO:** Realizar el tramite del pago de comisión cuando el vendedor realice la recuperación de la cartera.
SI: Realizar el tramite de pago de comisión a vendedores por ventas de contado.
8. Firmar comprobante de pago y copia del mismo.
9. Entregar Comprobante original al vendedor y quedarse con la copia para realizar los soportes respectivos.

FORMATOS:

1. Formato de pago de comisión a vendedores.(FT-PCV-5)

ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

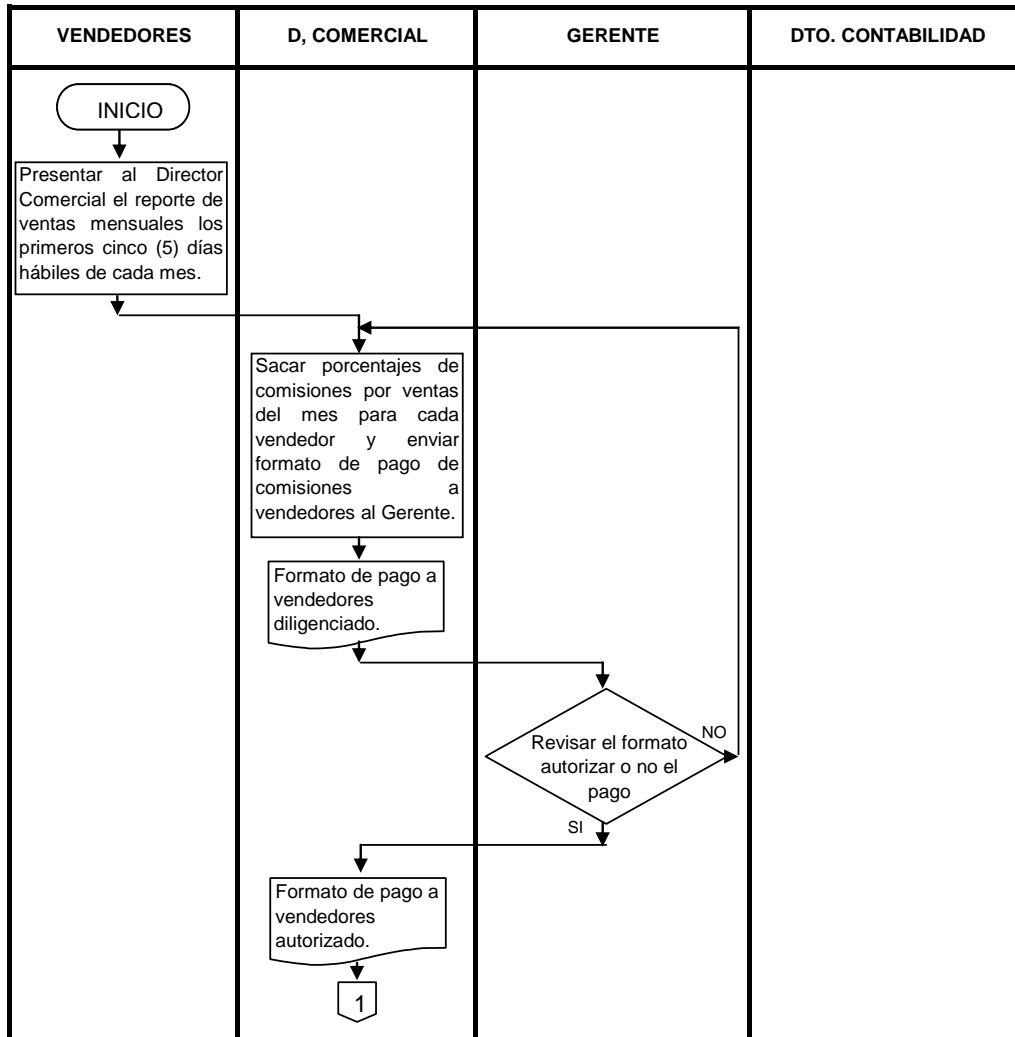
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO DE COMISIÓN A LOS VENDEDORES

CÓDIGO
PR-A-CB-17

DIAGRAMA DE FLUJO



ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

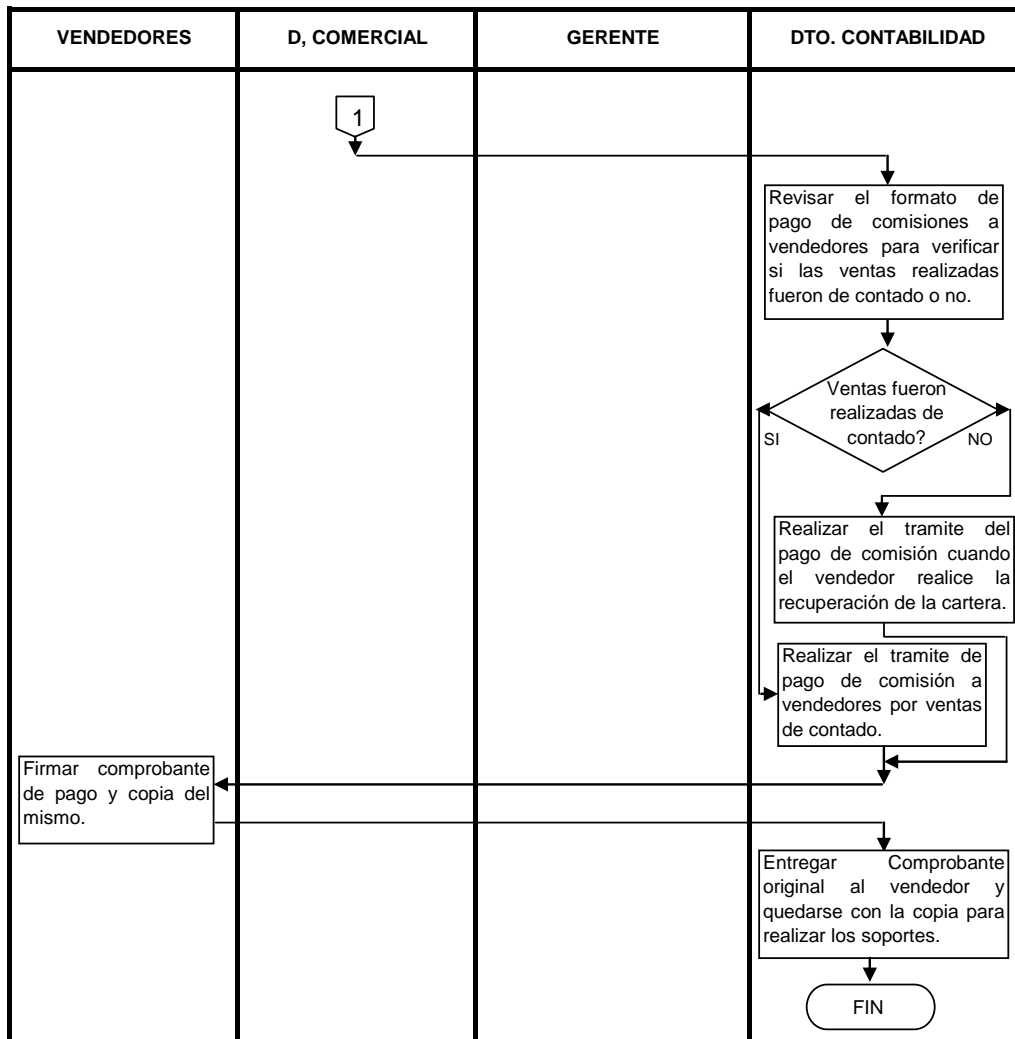
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 3 DE 3


PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO DE COMISIÓN A LOS VENDEDORES

CÓDIGO
PR-A-CB-17

DIAGRAMA DE FLUJO



ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO DEL IMPUESTO AL E.P.C. DE BARRANCABERMEJA	PAGINA 1 DE 3
		CÓDIGO PR-A-CB-18

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Pago de impuesto al E.P.C. de Barrancabermeja.

RESPONSABLES: Director comercial, Gerente y el Dto. De Contabilidad.

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para realizar el pago del impuesto mensual al E.P.C. de Barrancabermeja en base a los costos de producción.

ALCANCE: Desde que se realiza el informe mensual de la producción, hasta que se entregan los comprobantes del pago.

ACTIVIDADES:

1. Realizar el informe de la producción total del mes y presentarlo al Gerente con los soportes respectivos.
2. Revisar informe presentado, verificar datos y mirar si esta completo.
3. **NO:** Enviar informe al Jefe de Producción.(Enviar al paso 1)
- SI:** Diligenciar formato de pago de impuesto al E.P.C., teniendo en cuenta que el porcentaje reglamentario de pago es el 10% del costo de la producción total del mes.
4. Imprimir el formato de pago de impuesto al E.P.C. diligenciado y sacar copia.
5. Autorizar al Dpto. de Contabilidad para realizar el tramite de entrega del dinero al Director Comercial para ejecutar pago de impuesto al E.P.C.
6. Formalizar la solicitud, realizar la contabilidad respectiva y entregar el dinero al Director Comercial.
7. Dirigirse a la oficina del Jefe de Contabilidad del E.P.C. para realizar el pago respectivo y hacerle firmar el comprobante de pago y su copia.
8. Entregar Comprobante original al Jefe de Contabilidad del E.P.C. y entregar la copia al Dpto. de Contabilidad de la empresa para archivar y poder realizar los soportes respectivos.

FORMATOS:

1. Formato de pago de impuesto al E.P.C. de Barrancabermeja.(FT-IMP-6)

ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

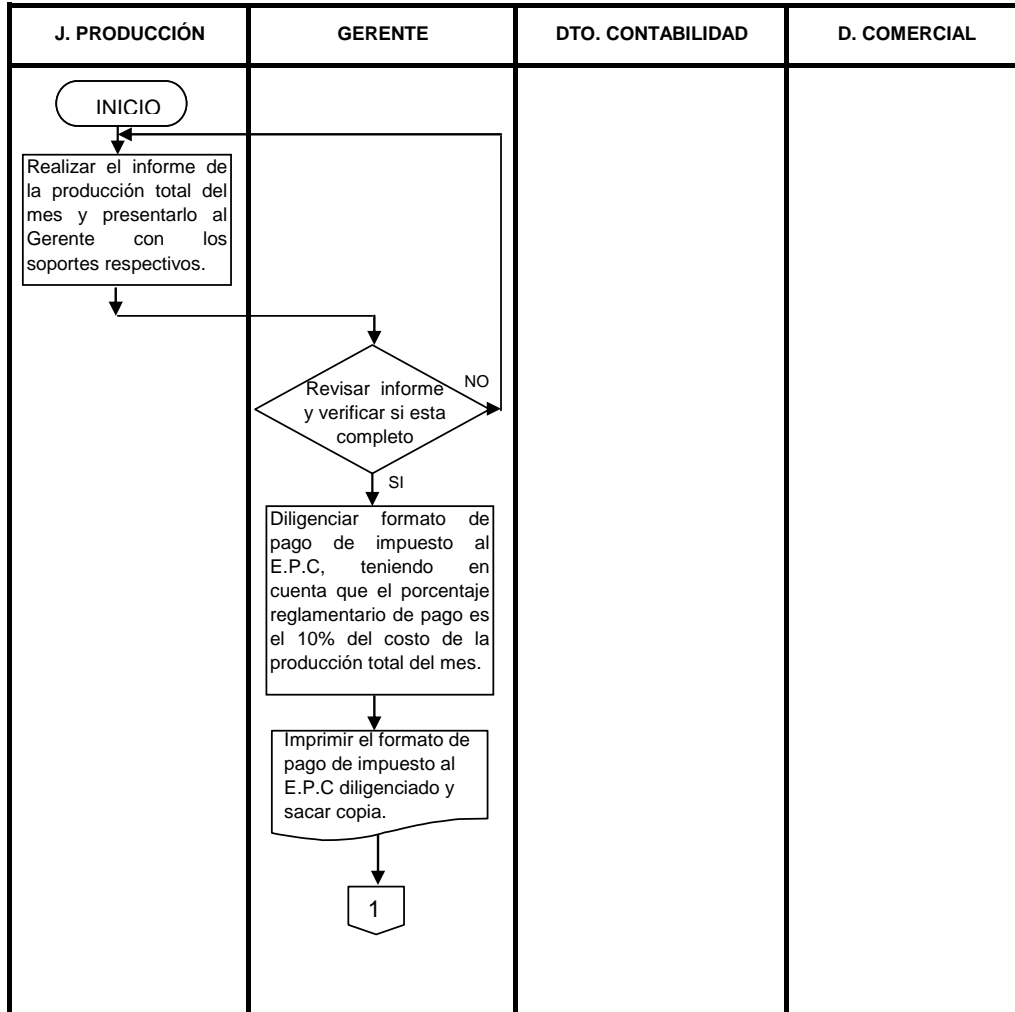
FECHA
ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO DEL
IMPUESTO AL E.P.C. DE BARRANCABERMEJA

CÓDIGO
PR-A-CB-18

DIAGRAMA DE FLUJO



ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

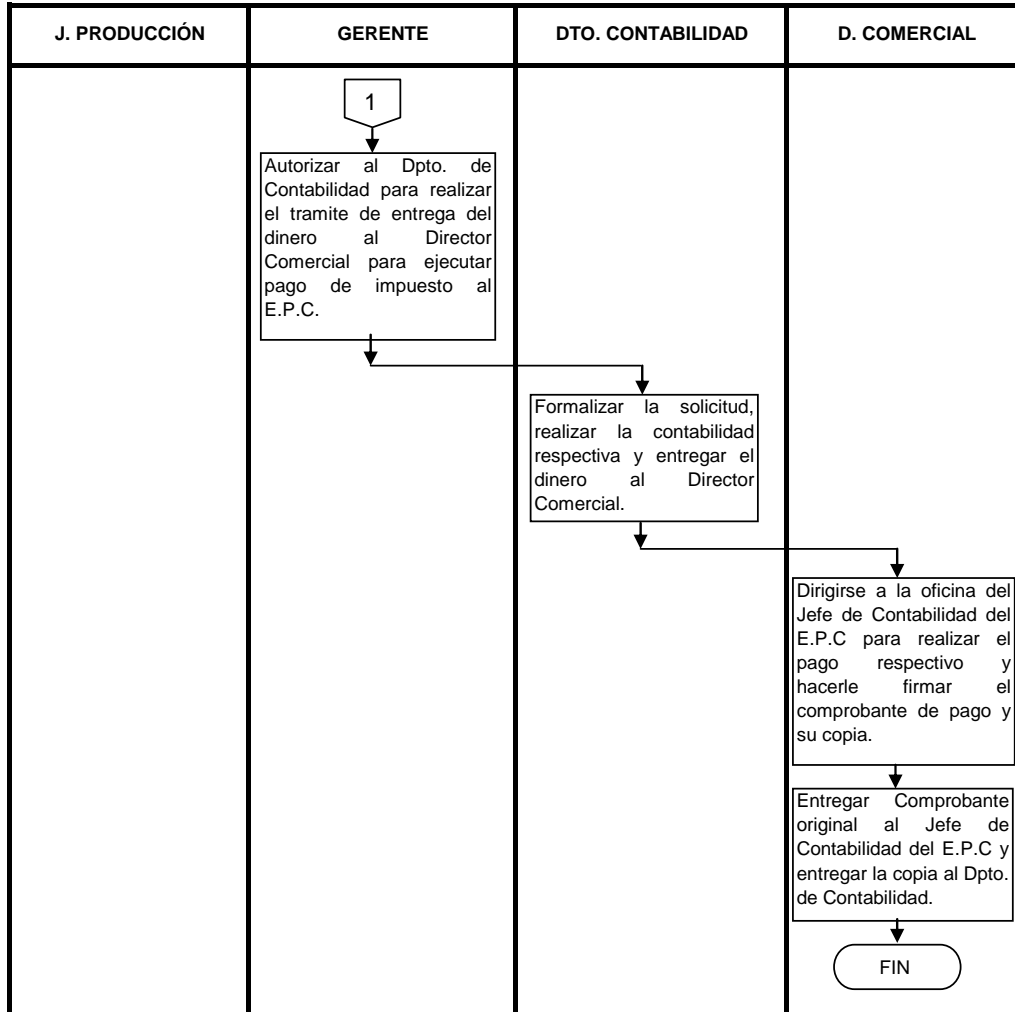
FECHA
ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 3 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PAGO DEL
IMPUESTO AL E.P.C. DE BARRANCABERMEJA

CÓDIGO
PR-A-CB-18

DIAGRAMA DE FLUJO



ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE LOS OPERARIOS.	PAGINA 1 DE 3
		CÓDIGO PR-A-CB-19

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Pago de operarios.

RESPONSABLES: Jefe de producción, Gerente y el Dto. De Contabilidad.

OBJETIVO: Poder ilustrar el tramite que se realiza en la empresa para efectuar el pago mensual a los operarios del taller de calzado.

ALCANCE: Desde que se recogen los desprendibles de cada operario, hasta que se archivan en la empresa los comprobantes de pago.

ACTIVIDADES:

1. Recoger el último día hábil del mes, los desprendibles del formato de las ordenes de producción, donde están registradas las actividades de cada operario en el mes.
2. Calcular el numero total de las actividades realizadas por cada operario en el mes, según los desprendibles presentados por los operarios y enviar informe al Gerente con los soportes.
3. Revisar informe total de las actividades por operario en el mes, según los soporte presentados.
4. Calcular el valor a pagar de acuerdo a las actividades realizadas.
5. Autorizar al Dpto. de Contabilidad para realizar el tramite del pago de los operarios por actividades realizadas.
6. Formalizar la solicitud, realizar la contabilidad respectiva y realizar las consignaciones a cada operario por el valor del pago obtenido de las actividades realizadas en el banco autorizado por el INPEC.
7. Sacar dos fotocopias a cada consignación realizada del pago de operarios para entregar una al INPEC y la otra al operario.
8. Entregar una copia de cada consignación realizada al INPEC para registrar el valor en libros a cada interno, una copia a cada operario de la consignación con el valor del pago obtenido por las actividades realizadas y hacer firmar el listado comprobantes de pago.
9. Archivar comprobantes de pago a los operarios en carpetas de la empresa.

FORMATOS:

1. Formato de orden de producción.(FT-OPRD-7)

ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

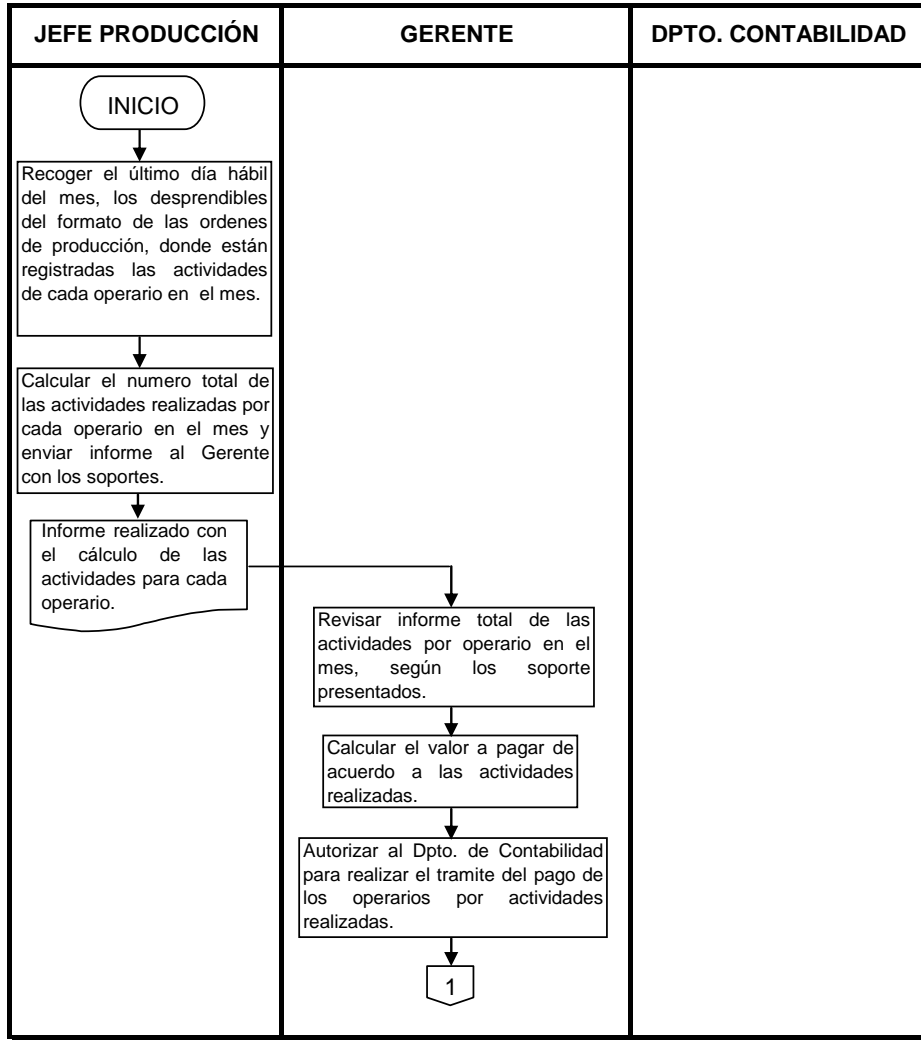
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE LOS OPERARIOS.

CÓDIGO
PR-A-CB-19

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

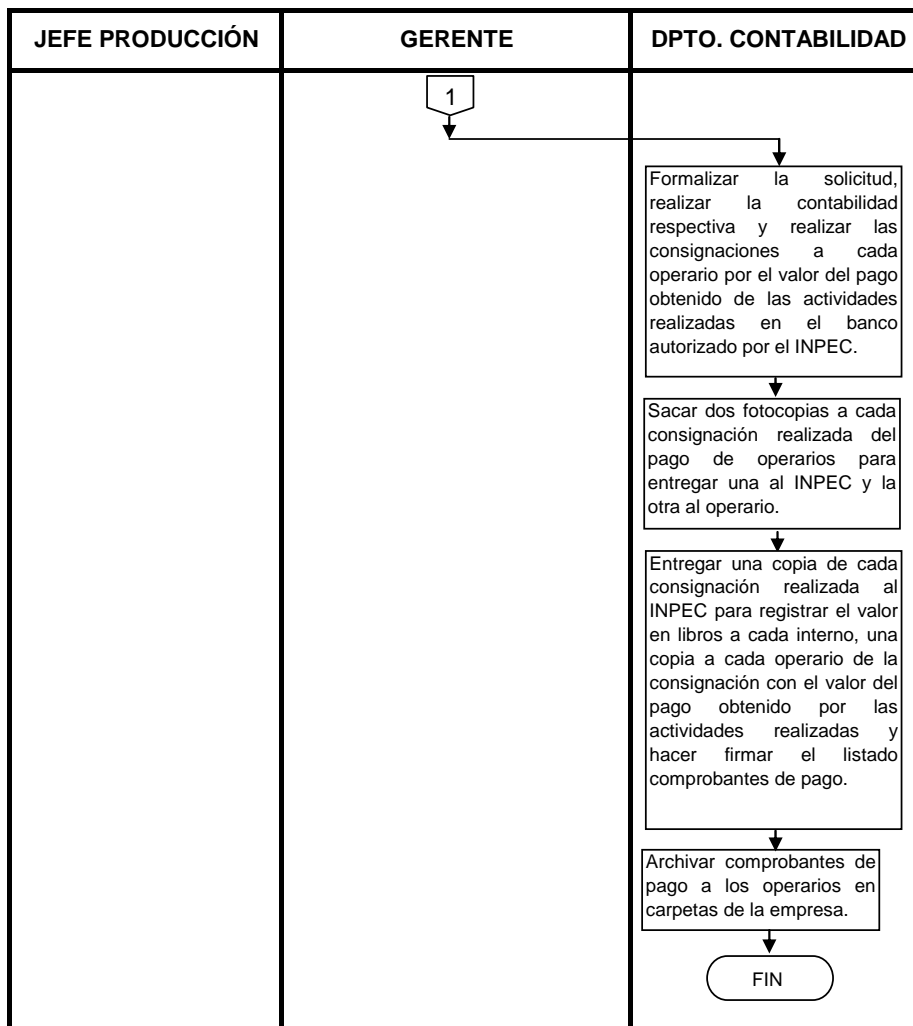
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 3 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE LOS OPERARIOS.

CÓDIGO
PR-A-CB-19

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL CORTE DEL MATERIAL	PAGINA 1 DE 2
		CÓDIGO PR-O-CT-20

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Corte.

RESPONSABLES: Jefe de Producción y Cortador.

OBJETIVO: Poder ilustrar la manera de realizar el corte de material para la producción de calzado.

ALCANCE: Desde que se recoge el material en bodega, hasta que se envían los cortes para armado.

ACTIVIDADES:

1. Recoger los materiales en bodega según el formato orden de producción.
2. Buscar los moldes de lata para realizar el corte según la referencia a producir.
3. Realizar los cortes de las capelladas, forros y tiras dependiendo de la referencia a producir.
4. Revisar si los cortes están completos.
5. **NO:** Realizar los cortes faltantes.(Enviar al paso 3)
SI: Llevar material sobrante a la bodega.
6. Enviar los cortes realizados al proceso de armado.

FORMATOS:

1. Formato de orden de producción.(FT-OPRD-7)

ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

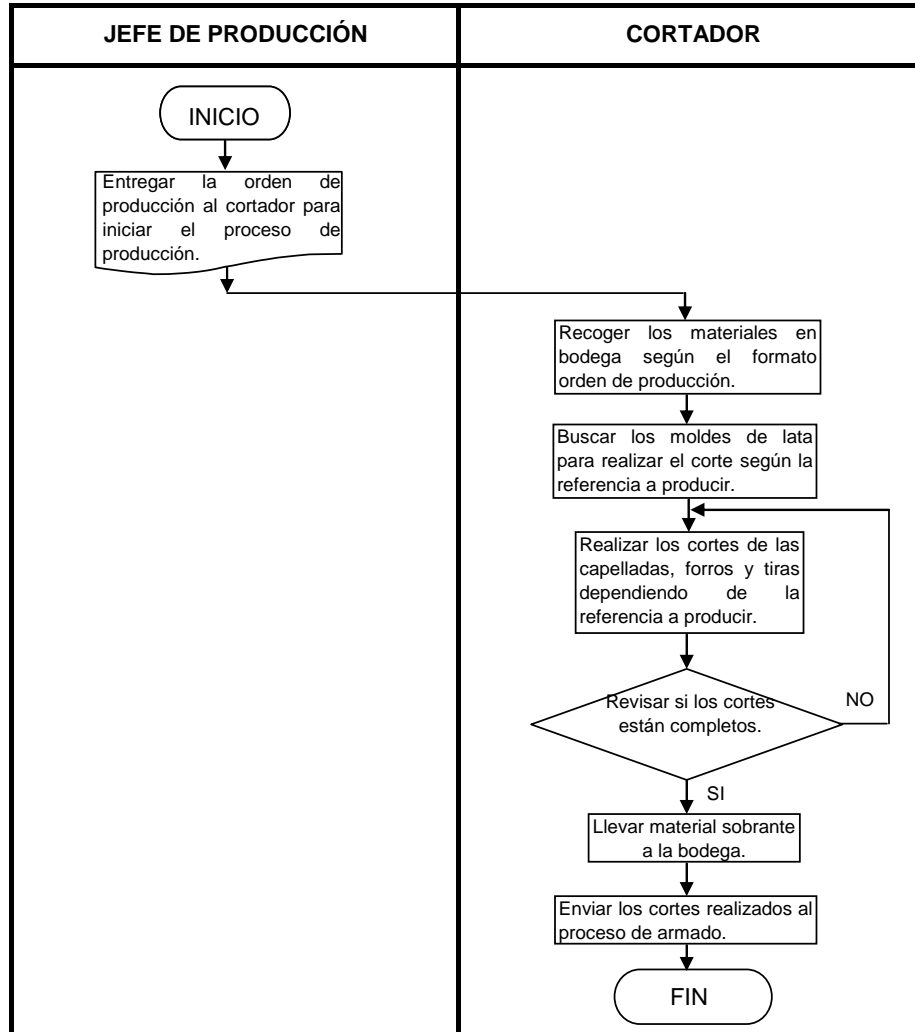
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 2

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL CORTE DEL MATERIAL

CÓDIGO
PR-O-CT-20

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO DE ARMADO DEL CALZADO	PAGINA 1 DE 3
		CÓDIGO PR-O-AR-21

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Armado.

RESPONSABLES: Jefe de Producción y Armadores.

OBJETIVO: Poder ilustrar la manera de realizar el armado del calzado.

ALCANCE: Desde que se reciben los cortes del proceso anterior, hasta que se envía la capellada armada al proceso de montado.

ACTIVIDADES:

1. Recibir los cortes del proceso anterior junto a la orden de producción.
2. Realizar el desbaste de las piezas cortadas de forma manual ó en la maquina desbatadora, para disminuir el calibre de las piezas.
3. Aplicar pegante de caucho en partes desbastadas.
4. Pegar el hiladillo en las partes desbastadas de los cortes realizados según la referencia a producir.
5. Doblar los orillos de los cortes hacia el hiladillo y golpear para asegurar un mejor pegue.
6. Aplicar pegante de caucho en los forros.
7. Pegar los forros a las capelladas, taloneras y correas, dependiendo de la referencia a producir.
8. Enviar los pegues realizados a costura.
9. Aplicar pegante a la capellada y armarla de acuerdo a la referencia a producir.
10. Enviar la capellada armada a costura.
11. Revisar las partes cocidas para cortar hilos sobrantes y dar últimos acabados a la capellada.
12. Enviar la capellada armada y cocida al proceso de montado.

FORMATOS:

1. Formato de orden de producción.(FT-OPRD-7)

ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

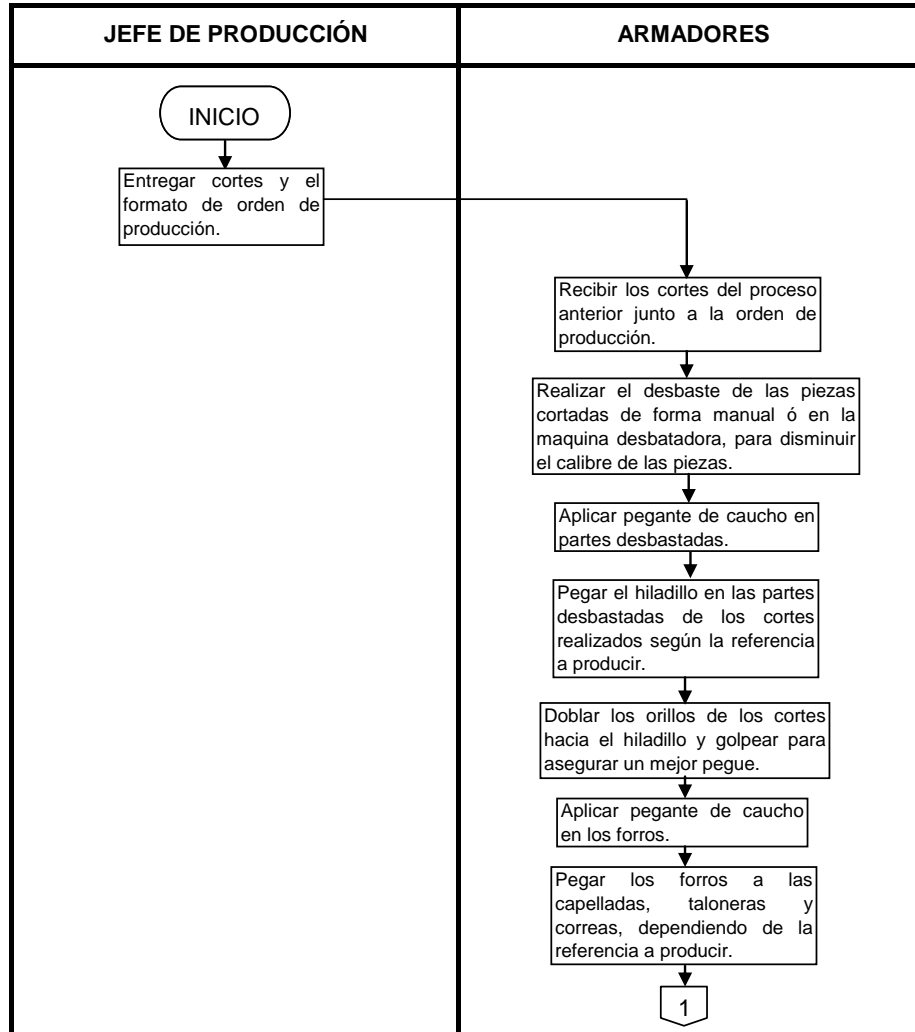
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 3

PROCEDIMIENTO DE ARMADO DEL CALZADO

CÓDIGO
PR-O-AR-21

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

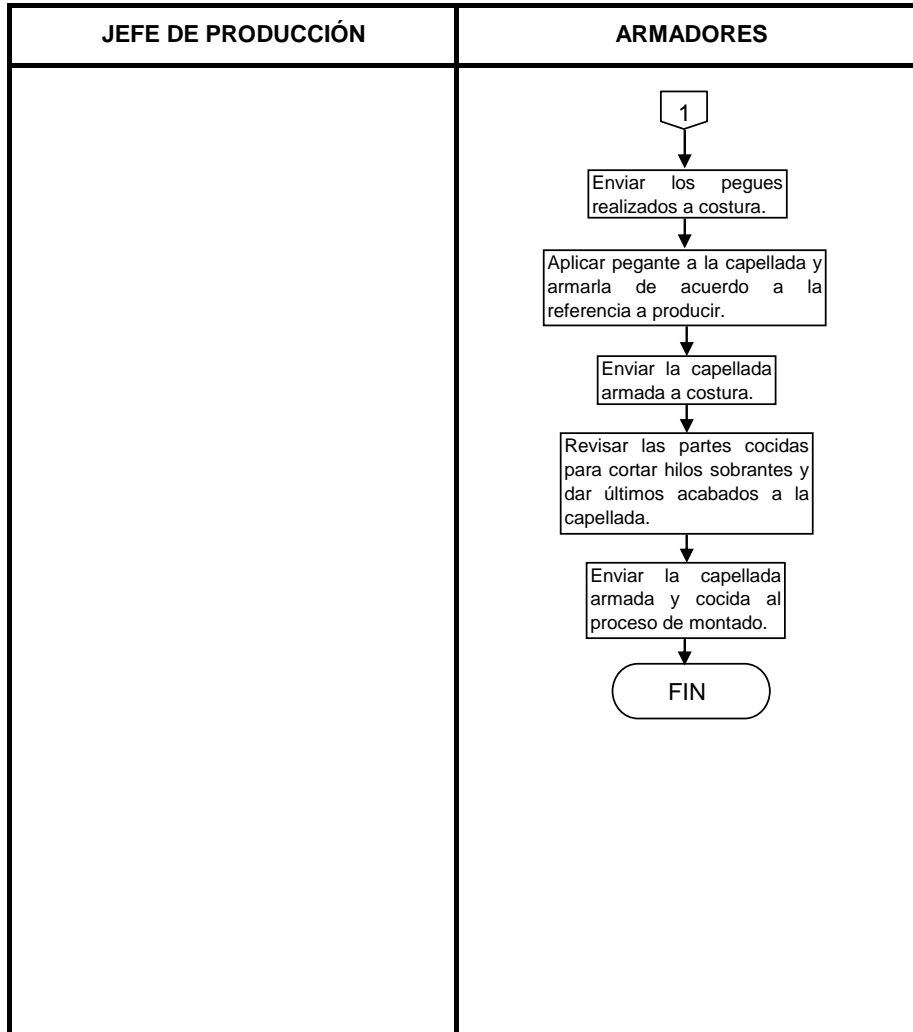
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 3 DE 3

PROCEDIMIENTO DE ARMADO DEL CALZADO

CÓDIGO
PR-O-AR-21

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA COSTURA DEL MATERIAL	PAGINA 1 DE 2
		CÓDIGO PR-O-CS-22

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Costura.

RESPONSABLES: Jefe de Producción y Costurero.

OBJETIVO: Poder ilustrar la manera de realizar la costura del material para la producción de calzado.

ALCANCE: Desde que se reciben las partes armadas del calzado, hasta que se entregan al proceso de armado totalmente cosidas

ACTIVIDADES:

1. Recibir las partes armada del calzado, junto a la orden de producción.
2. Coser los forros pegados a los cortes según la referencia a producir, por los orillos doblados con el hiladillo.
3. Coser las partes armadas según la referencia a producir.
4. Enviar la capellada totalmente cosida al proceso de armado.

FORMATOS:

1. Formato de orden de producción.(FT-OPRD-7)

ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

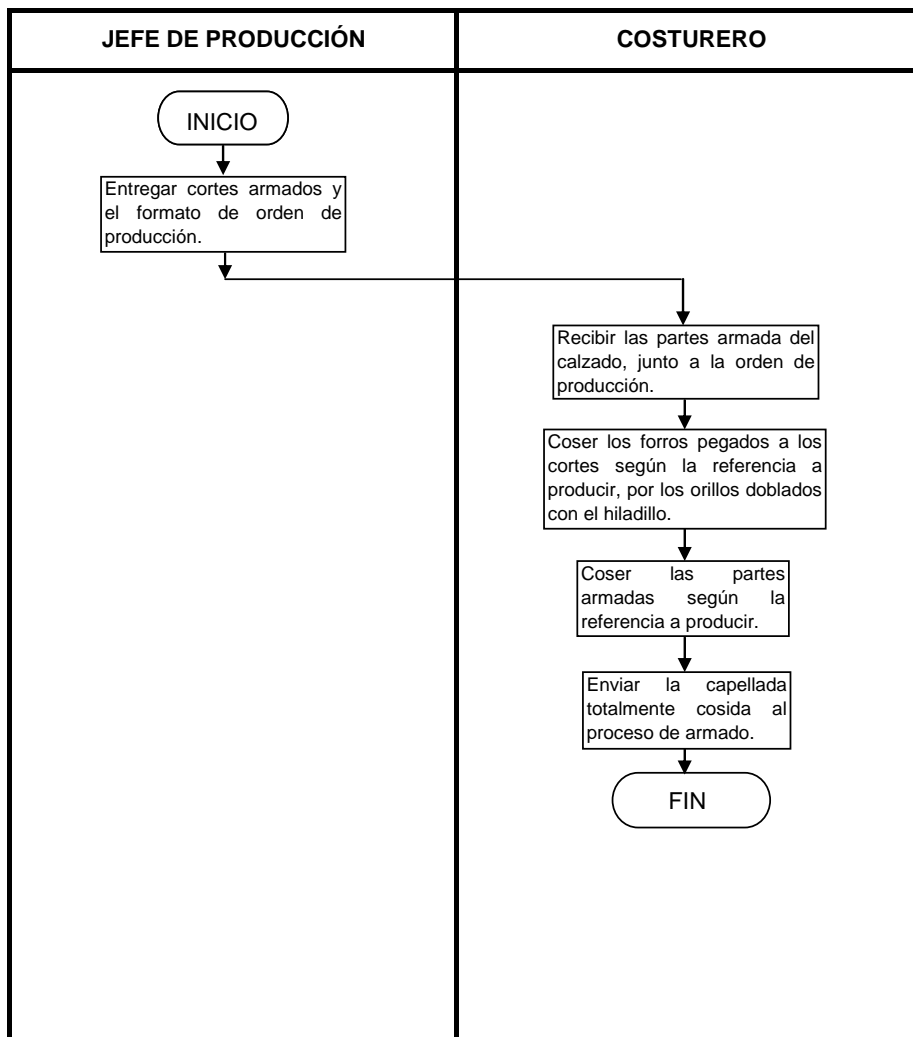
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 2


PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA COSTURA DEL MATERIAL

CÓDIGO
PR-O-CS-22

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL MONTADO DEL CALZADO	PAGINA 1 DE 2
		CÓDIGO PR-O-MT-23

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Montado.

RESPONSABLES: Jefe de Producción y Montadores.

OBJETIVO: Poder ilustrar la manera de realizar el montado del calzado en el proceso de producción.

ALCANCE: Desde que se recibe la capellada armada y cocida, hasta que se envía la capellada totalmente montada al proceso de terminado.

ACTIVIDADES:

1. Recibir la capellada armada y cocida, junto a la orden de producción.
2. Buscar las hormas de acuerdo a la referencia a producir.
3. Transportar las hormas a la mesa de montado.
4. Pegar las plantillas a las hormas, según numeración descrita en la orden de producción.
5. Colocar la capellada sobre la horma, estirar y poner las tachuelas.
6. Realizar el montaje completo de las capelladas a las hormas.
7. Enviar la capellada montada al proceso de terminado.

FORMATOS:

1. Formato de orden de producción.(FT-OPRD-7)

ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

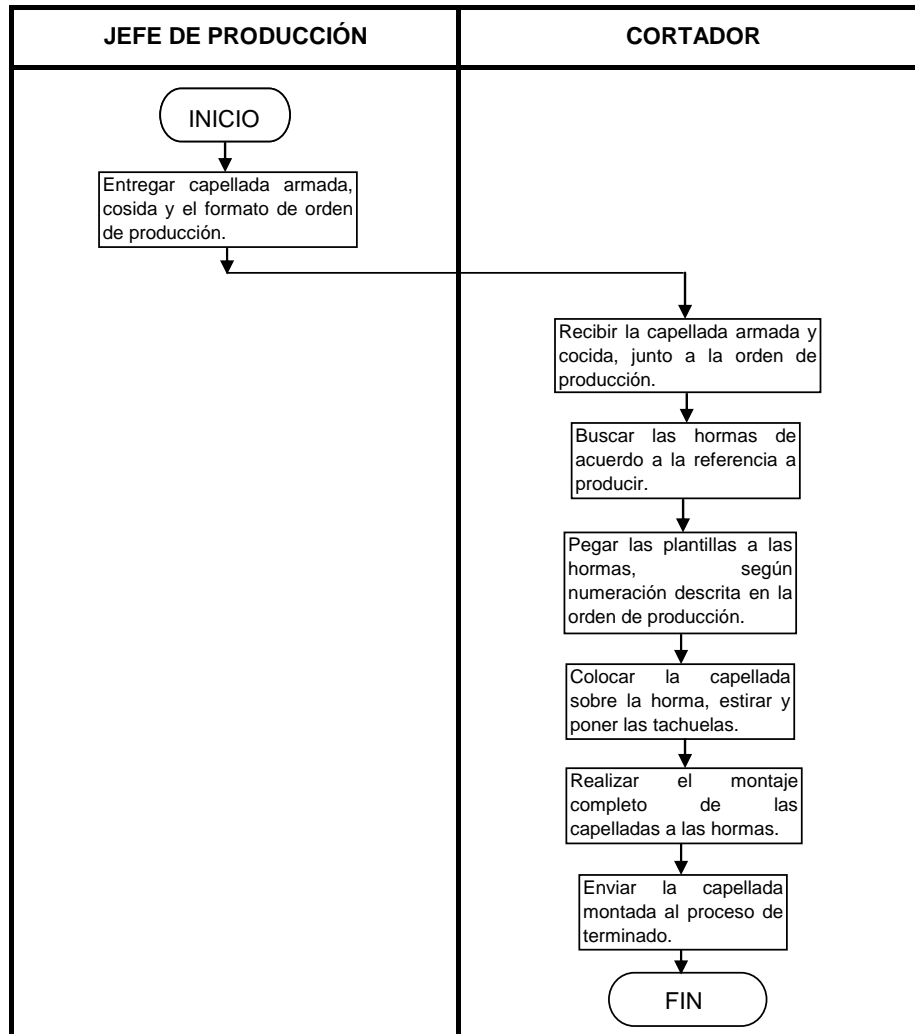
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 2

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL MONTADO DEL CALZADO

CÓDIGO
PR-O-MT-23

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO DE TERMINADO DEL CALZADO	PAGINA 1 DE 3
		CÓDIGO PR-O-TE-24

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Terminado.

RESPONSABLES: Jefe de Producción y Terminadores.

OBJETIVO: Poder ilustrar la manera de realizar el proceso de terminado en la fabricación del calzado.

ALCANCE: Desde que se buscan las suelas, hasta que se envía el calzado terminado al proceso siguiente.

ACTIVIDADES:

1. Simultáneamente al proceso de montado se coge la orden de producción para buscar las suelas en bodega y los tacones si la referencia a producir los requiere.
2. Revisar si en la bodega existen las suelas necesarias.
3. **NO:** Realizar el troquelado y desbaste de las suelas.
SI: Transportar suelas a la mesa de terminado.
4. Verificar si la referencia a producir lleva tacones.
5. **NO:** Enviar al paso 10.
SI: Enviar al paso 6.
6. Pulir y aplicar pegante bóxer a los tacones.
7. Pegar forro de los tacones.
8. Recibir la capellada montada del proceso anterior.
9. Pegar el tacón a la plantilla interna.
10. Aplicar pegante activador a las suelas.
11. Pegar la suela al zapato.
12. Colocar zapatos en el horno.
13. Sacar la horma del zapato.
14. Enviar el zapato terminado al proceso de emplantillado y empaque.

FORMATOS:

1. Formato de orden de producción.(FT-OPRD-7)

ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

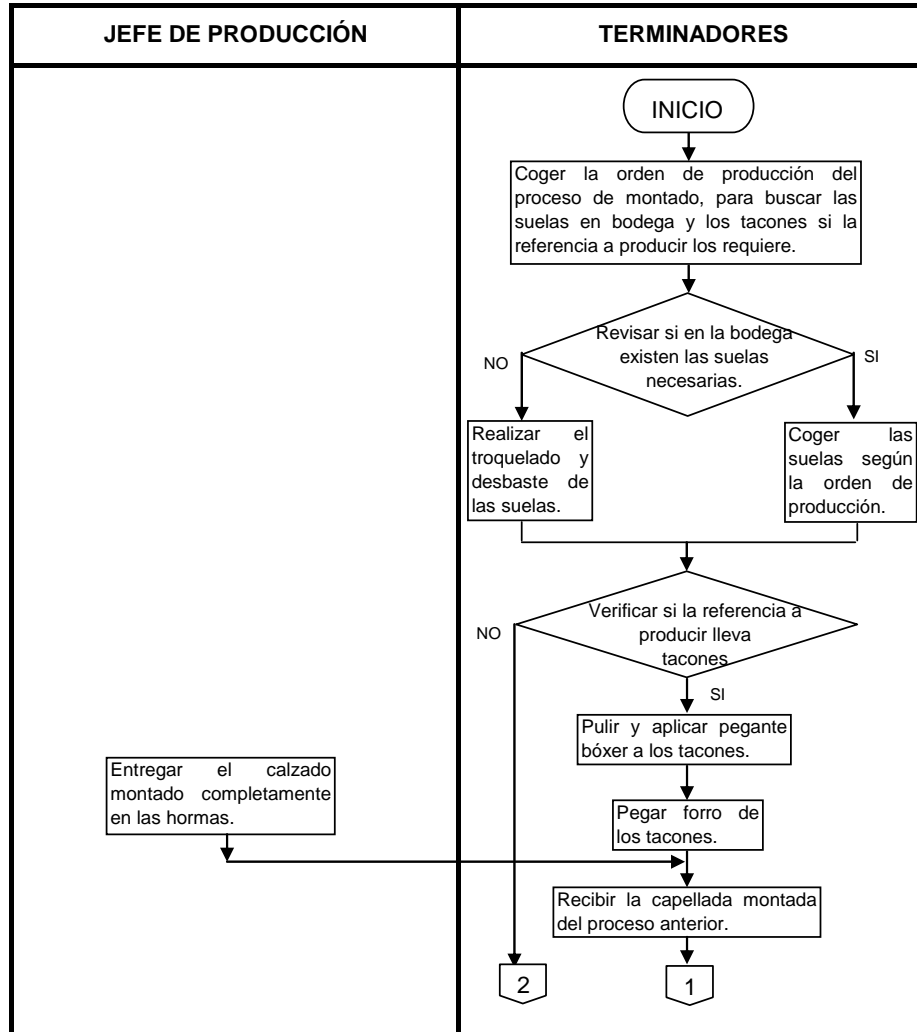
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 3

PROCEDIMIENTO DE TERMINADO DEL CALZADO

CÓDIGO
PR-O-TE-24

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

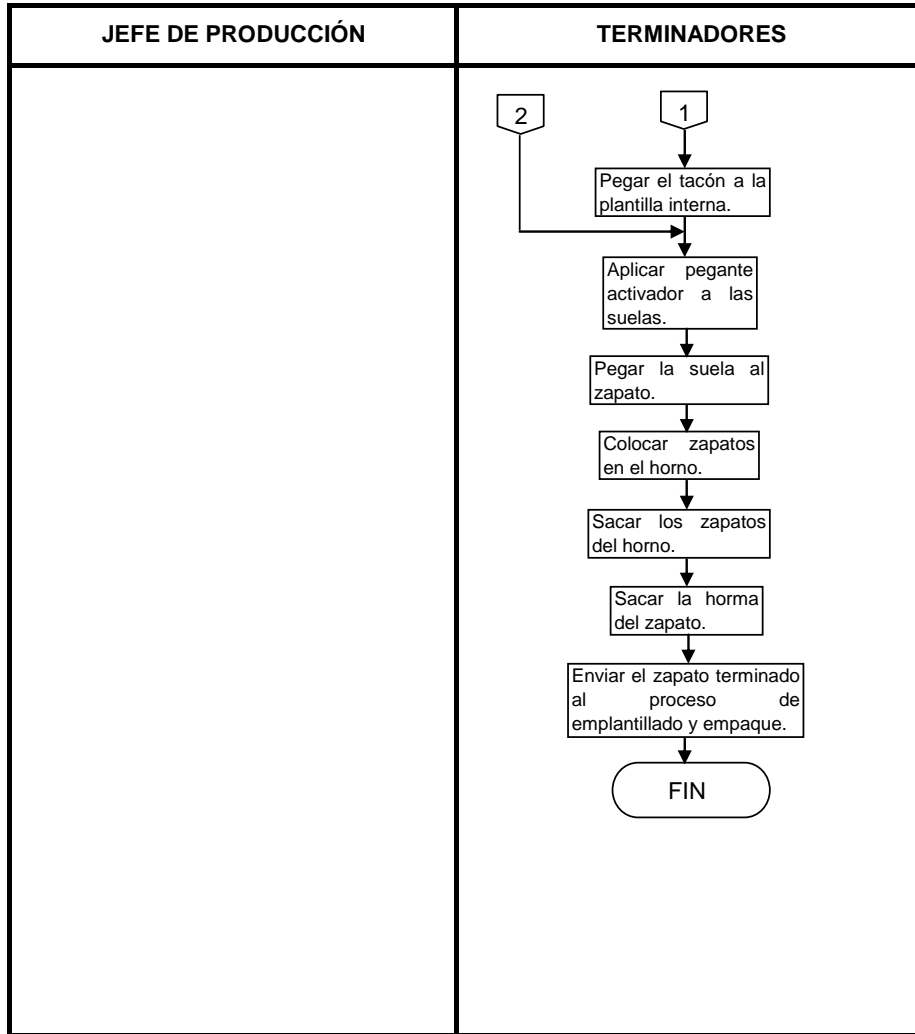
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 3 DE 3

PROCEDIMIENTO DE TERMINADO DEL CALZADO

CÓDIGO
PR-O-TE-24

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	

	U.E.N DE CALZADO	FECHA ELABORACIÓN 10/09/2007
	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL EEMPLANTILLADO Y EMPACADO DEL CALZADO	PAGINA 1 DE 3
		CÓDIGO PR-O-EE-25

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Emplantillado Y Empaque.

RESPONSABLES: Jefe de Producción y Emplantillador.

OBJETIVO: Poder ilustrar la manera de realizar el emplantillado y el empaque del calzado terminado.

ALCANCE: Desde que se recibe el zapato terminado, hasta que se almacena en cajas en el sitio asignado.

ACTIVIDADES:

1. Recibir el zapato terminado, junto a la orden de producción.
2. Preparar maquina selladora.
3. Cortar plantilla de lujo.
4. Tomar la plantilla de lujo y pasarla por la maquina selladora para estampar logo de empresa a presión.
5. Aplicar pegante bóxer a la plantilla de lujos la plantilla interna del zapato terminado.
6. Pegar plantilla de lujo al zapato terminado.
7. Limpiar el zapato con varsol, pulir pestañas y maquillar con tinta a color.
8. Empacar los zapatos por pares en bolsas plásticas y posteriormente en cajas.
9. Almacenar las cajas de producto terminado en el sitio asignado.

FORMATOS:

1. Formato de orden de producción.(FT-OPRD-7)

ÍTEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

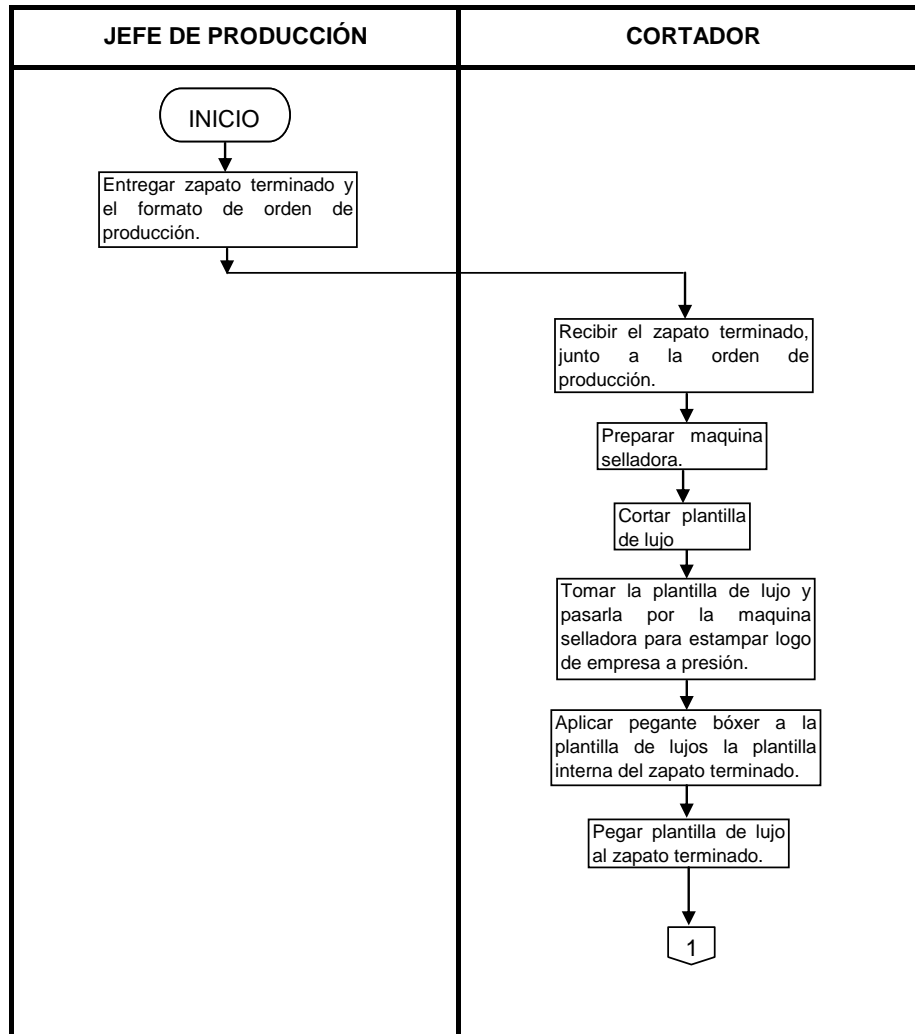
FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 2 DE 3

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL EMPLANTILLADO Y EMPACADO DEL CALZADO

CÓDIGO
PR-O-EE-25

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	



U.E.N DE CALZADO

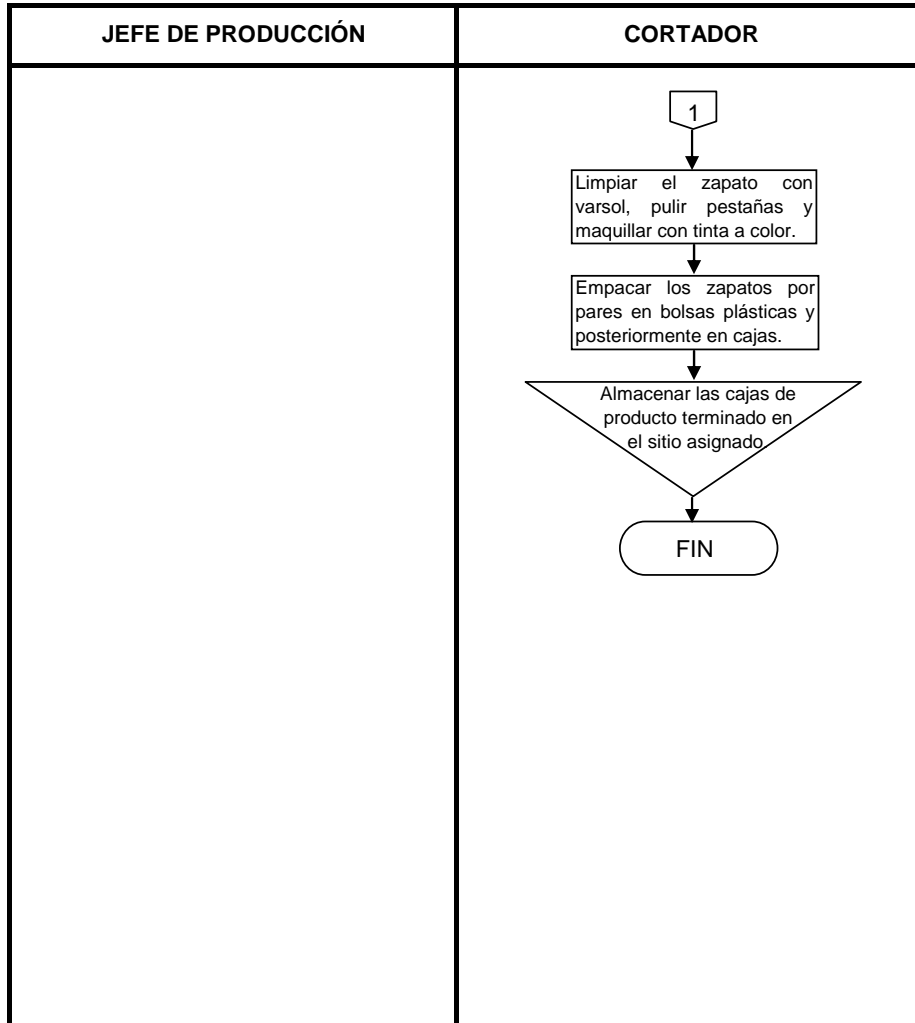
PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL EMPLANTILLADO Y EMPACADO DEL CALZADO

FECHA ELABORACIÓN
10/09/2007

PAGINA 3 DE 3

CÓDIGO
PR-O-EE-25

DIAGRAMA DE FLUJO



ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORÓ	Carlos Andrés Pérez S.	Estudiante en Practica	
APROBÓ	Lida Altamiranda	Asesora Proyecto E.G.P	


ANEXO K. MANUAL DE FUNCIONES





MANUAL DE FUNCIONES DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO


VERSION 1.0

SEPTIEMBRE DEL 2007

	MANUAL DE FUNCIONES		ÁREA ADMINISTRATIVA								
	NOMBRE DEL CARGO		FECHA ELABORACIÓN 20/09/2007								
	ADMINISTRADOR DE LA U.E.N		PAGINA 1 DE 1								
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO											
IDENTIFICACIÓN.											
<table border="1"> <tr> <td>✚ NOMBRE DEL CARGO:</td> <td>Administrador de La U.E.N. de Calzado</td> </tr> <tr> <td>✚ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</td> <td>Junta Directiva de la cooperativa Coomular.</td> </tr> <tr> <td>✚ CARGOS SUPERVISADOS:</td> <td>Todos los cargos de la empresa</td> </tr> <tr> <td>✚ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:</td> <td>Diseñar, implementar y mejorar estrategias, que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles para lograr alta eficiencia productiva que aporten el crecimiento constante de la rentabilidad de la empresa.</td> </tr> </table>				✚ NOMBRE DEL CARGO:	Administrador de La U.E.N. de Calzado	✚ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Junta Directiva de la cooperativa Coomular.	✚ CARGOS SUPERVISADOS:	Todos los cargos de la empresa	✚ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:	Diseñar, implementar y mejorar estrategias, que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles para lograr alta eficiencia productiva que aporten el crecimiento constante de la rentabilidad de la empresa.
✚ NOMBRE DEL CARGO:	Administrador de La U.E.N. de Calzado										
✚ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Junta Directiva de la cooperativa Coomular.										
✚ CARGOS SUPERVISADOS:	Todos los cargos de la empresa										
✚ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:	Diseñar, implementar y mejorar estrategias, que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles para lograr alta eficiencia productiva que aporten el crecimiento constante de la rentabilidad de la empresa.										
RESPONSABILIDADES DEL CARGO.											
<table border="1"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Coordinar administrativa y operacionalmente la empresa. ✚ Diseñar estrategias y políticas que permitan alcanzar los objetivos propuestos, combinando todos los metodos y tecnicas para optimizar los recursos. ✚ Representar a la empresa en todas las actuaciones judiciales y extrajudiciales presentes. ✚ Presentar informes a junta de socios. ✚ Diseñar, consolidar y coordinar el plan de negocios de la compañía donde se reúnan los objetivos, estrategias y planes de accion. ✚ Análisis de inversión y oportunidades de negocios. ✚ Realizar planes de investigación y desarrollo de productos. ✚ Identificar necesidades de capacitación e implantación. ✚ Coordinar proceso de selección de los miembros de la organización. ✚ Tener bajo su responsabilidad a todo el personal de la empresa, debiendo utilizar un esquema de gerencia moderna que busque la mayor productividad y competitividad. </td> </tr> </table>				<ul style="list-style-type: none"> ✚ Coordinar administrativa y operacionalmente la empresa. ✚ Diseñar estrategias y políticas que permitan alcanzar los objetivos propuestos, combinando todos los metodos y tecnicas para optimizar los recursos. ✚ Representar a la empresa en todas las actuaciones judiciales y extrajudiciales presentes. ✚ Presentar informes a junta de socios. ✚ Diseñar, consolidar y coordinar el plan de negocios de la compañía donde se reúnan los objetivos, estrategias y planes de accion. ✚ Análisis de inversión y oportunidades de negocios. ✚ Realizar planes de investigación y desarrollo de productos. ✚ Identificar necesidades de capacitación e implantación. ✚ Coordinar proceso de selección de los miembros de la organización. ✚ Tener bajo su responsabilidad a todo el personal de la empresa, debiendo utilizar un esquema de gerencia moderna que busque la mayor productividad y competitividad. 							
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Coordinar administrativa y operacionalmente la empresa. ✚ Diseñar estrategias y políticas que permitan alcanzar los objetivos propuestos, combinando todos los metodos y tecnicas para optimizar los recursos. ✚ Representar a la empresa en todas las actuaciones judiciales y extrajudiciales presentes. ✚ Presentar informes a junta de socios. ✚ Diseñar, consolidar y coordinar el plan de negocios de la compañía donde se reúnan los objetivos, estrategias y planes de accion. ✚ Análisis de inversión y oportunidades de negocios. ✚ Realizar planes de investigación y desarrollo de productos. ✚ Identificar necesidades de capacitación e implantación. ✚ Coordinar proceso de selección de los miembros de la organización. ✚ Tener bajo su responsabilidad a todo el personal de la empresa, debiendo utilizar un esquema de gerencia moderna que busque la mayor productividad y competitividad. 											
PERFIL DEL CARGO.											
<table border="1"> <tr> <td> <ol style="list-style-type: none"> 1. NIVEL DE ESTUDIOS <ul style="list-style-type: none"> ✚ Profesional en Administración de empresas, gestión empresarial y/o afines. 2. EXPERIENCIA <ul style="list-style-type: none"> ✚ Mínimo Tres (3) años desempeñando cargos directivos. 3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> ✚ Habilidad para manejar conflictos, aportando soluciones efectivas y oportunas a situaciones con alto grado de complejidad. ✚ Conocimientos en liderazgo y capacidad de desarrollo organizacional que le permitan dominar los aspectos técnicos y comerciales de la empresa. ✚ Conocimientos, capacidad e iniciativa para crear y desarrollar proyectos, planes y programas orientados a la consecución de los objetivos de la organización. </td> </tr> </table>				<ol style="list-style-type: none"> 1. NIVEL DE ESTUDIOS <ul style="list-style-type: none"> ✚ Profesional en Administración de empresas, gestión empresarial y/o afines. 2. EXPERIENCIA <ul style="list-style-type: none"> ✚ Mínimo Tres (3) años desempeñando cargos directivos. 3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> ✚ Habilidad para manejar conflictos, aportando soluciones efectivas y oportunas a situaciones con alto grado de complejidad. ✚ Conocimientos en liderazgo y capacidad de desarrollo organizacional que le permitan dominar los aspectos técnicos y comerciales de la empresa. ✚ Conocimientos, capacidad e iniciativa para crear y desarrollar proyectos, planes y programas orientados a la consecución de los objetivos de la organización. 							
<ol style="list-style-type: none"> 1. NIVEL DE ESTUDIOS <ul style="list-style-type: none"> ✚ Profesional en Administración de empresas, gestión empresarial y/o afines. 2. EXPERIENCIA <ul style="list-style-type: none"> ✚ Mínimo Tres (3) años desempeñando cargos directivos. 3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> ✚ Habilidad para manejar conflictos, aportando soluciones efectivas y oportunas a situaciones con alto grado de complejidad. ✚ Conocimientos en liderazgo y capacidad de desarrollo organizacional que le permitan dominar los aspectos técnicos y comerciales de la empresa. ✚ Conocimientos, capacidad e iniciativa para crear y desarrollar proyectos, planes y programas orientados a la consecución de los objetivos de la organización. 											
ELABORÓ:	APROBÓ:	FIRMA APROBACIÓN:	FECHA REVISIÓN:								
CARLOS A. PEREZ	LIDA ALTAMIRANDA		23/09/2007								

	MANUAL DE FUNCIONES	ÁREA ADMINISTRATIVA										
	NOMBRE DEL CARGO CONTADOR	FECHA ELABORACIÓN 20/09/2007										
		PAGINA 1 DE 1										
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO												
IDENTIFICACIÓN.												
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 40%;">+ NOMBRE DEL CARGO:</td> <td>Contador</td> </tr> <tr> <td>+ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</td> <td>Administrador de La U.E.N. de Calzado</td> </tr> <tr> <td>+ CARGOS SUPERVISADOS:</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td colspan="2">+ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Realizar las operaciones contables, tributarias, laborales y asesorar a la gerencia en decisiones financieras y de inversión.</td> </tr> </table>			+ NOMBRE DEL CARGO:	Contador	+ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Administrador de La U.E.N. de Calzado	+ CARGOS SUPERVISADOS:	_____	+ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:		Realizar las operaciones contables, tributarias, laborales y asesorar a la gerencia en decisiones financieras y de inversión.	
+ NOMBRE DEL CARGO:	Contador											
+ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Administrador de La U.E.N. de Calzado											
+ CARGOS SUPERVISADOS:	_____											
+ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:												
Realizar las operaciones contables, tributarias, laborales y asesorar a la gerencia en decisiones financieras y de inversión.												
RESPONSABILIDADES DEL CARGO.												
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 40%;">+ Elaborar planes y proyectos tendientes a mantener y mejorar el proceso contable.</td> </tr> <tr> <td>+ Revisión y elaboración de las declaraciones tributarias.</td> </tr> <tr> <td>+ Revisión y elaboración de las declaraciones tributarias.</td> </tr> <tr> <td>+ Generación mensual de Estados Financieros.</td> </tr> <tr> <td>+ Revisión de los movimientos contables que genera la empresa.</td> </tr> <tr> <td>+ Asesorar en la elaboración de contratos de trabajo y prestaciones de servicio.</td> </tr> <tr> <td>+ Generación de inf. financieros con destino a Bancos y demás entidades que lo requieran.</td> </tr> <tr> <td>+ Asesorar en todos los aspectos de Legislación laboral</td> </tr> <tr> <td>+ Asesorar y representar sobre los aspectos tributarios que la empresa requiera.</td> </tr> <tr> <td>+ Asistir y participar en reuniones de la empresa relacionadas con el área contable.</td> </tr> </table>			+ Elaborar planes y proyectos tendientes a mantener y mejorar el proceso contable.	+ Revisión y elaboración de las declaraciones tributarias.	+ Revisión y elaboración de las declaraciones tributarias.	+ Generación mensual de Estados Financieros.	+ Revisión de los movimientos contables que genera la empresa.	+ Asesorar en la elaboración de contratos de trabajo y prestaciones de servicio.	+ Generación de inf. financieros con destino a Bancos y demás entidades que lo requieran.	+ Asesorar en todos los aspectos de Legislación laboral	+ Asesorar y representar sobre los aspectos tributarios que la empresa requiera.	+ Asistir y participar en reuniones de la empresa relacionadas con el área contable.
+ Elaborar planes y proyectos tendientes a mantener y mejorar el proceso contable.												
+ Revisión y elaboración de las declaraciones tributarias.												
+ Revisión y elaboración de las declaraciones tributarias.												
+ Generación mensual de Estados Financieros.												
+ Revisión de los movimientos contables que genera la empresa.												
+ Asesorar en la elaboración de contratos de trabajo y prestaciones de servicio.												
+ Generación de inf. financieros con destino a Bancos y demás entidades que lo requieran.												
+ Asesorar en todos los aspectos de Legislación laboral												
+ Asesorar y representar sobre los aspectos tributarios que la empresa requiera.												
+ Asistir y participar en reuniones de la empresa relacionadas con el área contable.												
PERFIL DEL CARGO.												
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 40%;">1. NIVEL DE ESTUDIOS</td> </tr> <tr> <td>+ Profesional en Contaduría Pública.</td> </tr> <tr> <td>2. EXPERIENCIA</td> </tr> <tr> <td>+ Mínimo tres (3) años ejerciendo la profesión.</td> </tr> <tr> <td>3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</td> </tr> <tr> <td>+ Manejo de contabilidad.</td> </tr> <tr> <td>+ Experiencia en el análisis financiero.</td> </tr> <tr> <td>+ Conocimiento en el área laboral y tributaria.</td> </tr> <tr> <td>+ Capacidad de decisión y análisis.</td> </tr> </table>			1. NIVEL DE ESTUDIOS	+ Profesional en Contaduría Pública.	2. EXPERIENCIA	+ Mínimo tres (3) años ejerciendo la profesión.	3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	+ Manejo de contabilidad.	+ Experiencia en el análisis financiero.	+ Conocimiento en el área laboral y tributaria.	+ Capacidad de decisión y análisis.	
1. NIVEL DE ESTUDIOS												
+ Profesional en Contaduría Pública.												
2. EXPERIENCIA												
+ Mínimo tres (3) años ejerciendo la profesión.												
3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES												
+ Manejo de contabilidad.												
+ Experiencia en el análisis financiero.												
+ Conocimiento en el área laboral y tributaria.												
+ Capacidad de decisión y análisis.												
ELABORÓ:	APROBO:	FIRMA APROBACION:										
CARLOS A. PEREZ	LIDA ALTAMIRANDA											
		FECHA REVISIÓN:										
		23/09/2007										

	MANUAL DE FUNCIONES	ÁREA ADMINISTRATIVA
	NOMBRE DEL CARGO DIRECTOR COMERCIAL	FECHA ELABORACIÓN 20/09/2007
		PAGINA 1 DE 1
<u>DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</u>		
IDENTIFICACIÓN.		
<ul style="list-style-type: none"> ✦ NOMBRE DEL CARGO: Director Comercial ✦ CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Administrador de La U.E.N. de Calzado ✦ CARGOS SUPERVISADOS: Vendedores ✦ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO: Coordinar las actividades relacionadas con la venta y atención al cliente, con el fin de concretar negocios basados en el principio de beneficio mutuo manteniendo la buena imagen de la empresa. 		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO.		
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Representar a la empresa en eventos y ferias locales y regionales. ✦ Manejo de clientes directos locales y regionales. ✦ Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes por medio de herramientas de recolección de información. ✦ Recopilar sugerencias, inquietudes y observaciones realizadas por los clientes para transformarlas en oportunidades de negocio. ✦ Manejo de estrategias de posicionamiento de la marca. ✦ Elaborar estrategias de publicidad y ventas. ✦ Elaborar planes de trabajo. ✦ Planear los sistemas de distribución del producto. 		
PERFIL DEL CARGO.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. NIVEL DE ESTUDIOS <ul style="list-style-type: none"> ✦ Profesional en Administración de empresas y/o en Mercadeo y publicidad. 2. EXPERIENCIA <ul style="list-style-type: none"> ✦ Mínimo Dos (2) años desempeñando directivos en mercadeo y publicidad. 3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> ✦ Habilidades para posicionar y consolidar la empresa y sus productos a nivel local y externo. ✦ Facilidad de expresión verbal y/o escrita. ✦ Conocimientos en desarrollo organizacional que le permitan dominar los aspectos técnicos y comerciales de la empresa. ✦ Capacidad de dirección y dominio de personal. 		
ELABORO:	APROBO:	FIRMA APROBACION:
CARLOS A. PEREZ	LIDA ALTAMIRANDA	
		FECHA REVISION: 23/09/2007

	MANUAL DE FUNCIONES	ÁREA ADMINISTRATIVA
	NOMBRE DEL CARGO	FECHA ELABORACIÓN 20/09/2007
	COORDINADOR DE COMPRAS	PAGINA 1 DE 1

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN.

✚ NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de compras
✚ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Administrador de La U.E.N. de Calzado
✚ CARGOS SUPERVISADOS:	_____
✚ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:	Coordinar las actividades relacionadas con las compras de materiales e insumos con la finalidad de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a bienes, materiales, equipos y servicios, ofreciendo en ello la mejor calidad.


RESPONSABILIDADES DEL CARGO.

- ✚ Recibir y revisar las requisiciones enviadas por las áreas de la empresa y en su caso, solicitar a los Proveedores las cotizaciones correspondientes.
- ✚ Mantener un sistema de información actualizado de proveedores clasificados por el tipo de suministro.
- ✚ Elaborar las Órdenes de Compra de acuerdo a las cotizaciones autorizadas.
- ✚ Dar trámite a las compras con base en las Requisiciones enviadas por las áreas de la empresa, analizar y comparar cotizaciones que se reciben de los proveedores para elegir la que ofrezca los mejores términos en cuanto a calidad, precio y servicio.
- ✚ Entregar a los Proveedores los comprobantes de la Orden de Compra para efectos de su cobro.
- ✚ Recibir los materiales e insumos comprados a los proveedores.
- ✚ Controlar, verificar y supervisar el uso eficiente de los recursos materiales comprados en la empresa para el cumplimiento de las funciones.

PERFIL DEL CARGO.

1. NIVEL DE ESTUDIOS
 - ✚ 1. Título de Bachiller Comercial o de Formación Técnica
2. EXPERIENCIA
 - ✚ Mínimo dos(2) años desempeñando cargos similares.
3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES
 - ✚ Persona dinámica, activa y con gran sentido de compromiso con la organización.
 - ✚ Facilidad de expresión verbal y/o escrita.
 - ✚ Conocimiento de materiales como: sintéticos, telas, cueros, forros y accesorios.
 - ✚ Persona de negocios.

ELABORÓ:	APROBÓ:	FIRMA APROBACIÓN:	FECHA REVISIÓN:
CARLOS A. PEREZ	LIDA ALTAMIRANDA		23/09/2007

	MANUAL DE FUNCIONES		ÁREA PRODUCCIÓN								
	NOMBRE DEL CARGO		FECHA ELABORACIÓN 20/09/2007								
	JEFE DE PRODUCCIÓN		PAGINA 1 DE 1								
<u>DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</u>											
IDENTIFICACIÓN.											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">+ NOMBRE DEL CARGO:</td> <td>Contador</td> </tr> <tr> <td>+ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</td> <td>Administrador de La U.E.N. de Calzado</td> </tr> <tr> <td>+ CARGOS SUPERVISADOS:</td> <td>Todos los cargos del proceso de producción.</td> </tr> <tr> <td>+ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:</td> <td></td> </tr> </table> <p>Mantener alimentada la planta de producción con la información generada por las ordenes de producción, controlando que se cumplan los requisitos del cliente, así como los tiempos de entrega.</p>				+ NOMBRE DEL CARGO:	Contador	+ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Administrador de La U.E.N. de Calzado	+ CARGOS SUPERVISADOS:	Todos los cargos del proceso de producción.	+ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:	
+ NOMBRE DEL CARGO:	Contador										
+ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Administrador de La U.E.N. de Calzado										
+ CARGOS SUPERVISADOS:	Todos los cargos del proceso de producción.										
+ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:											
RESPONSABILIDADES DEL CARGO.											
<ul style="list-style-type: none"> + Programar las ordenes de producción de acuerdo a los pedidos de los clientes teniendo en cuenta las fechas de despacho. + Dar soluciones inmediatas e Informar de las fallas encontradas en el producto y el proceso. + Coordinar la programación de producción diaria en cada una de las áreas. + Garantizar la utilización optima de los recursos físicos y humano de manera continua. + Realizar y entregar las ordenes de compra de materiales e insumos al Coordinador de compras. + Garantizar el uso eficiente de la materia prima y los insumos. + Informar periodicamente al Gerente sobre el desarrollo de las actividades productivas. + Verificar el cumplimiento al plan de mantenimiento de los equipos. + Y demás funciones propias del cargo y que le asignen sus superiores. 											
PERFIL DEL CARGO.											
<ol style="list-style-type: none"> 1. NIVEL DE ESTUDIOS <ul style="list-style-type: none"> + Titulo de Bachiller con conocimientos en fabricación de calzado. 2. EXPERIENCIA <ul style="list-style-type: none"> + Minimo dos (2) años desempeñando cargos similares en la industria del calzado. 3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> + Conocimiento especifico del cargo. + Liderazgo y motivacion hacia la gente. + Facilidad de expresión verbal y/o escrita. + Capacidad de dirección y dominio de personal. + Manejo de relaciones interpersonales. 											
ELABORO:	APROBO:	FIRMA APROBACION:	FECHA REVISION:								
CARLOS A. PEREZ	LIDA ALTAMIRANDA		23/09/2007								

	MANUAL DE FUNCIONES	ÁREA PRODUCCIÓN
	NOMBRE DEL CARGO ALMACENISTA	FECHA ELABORACIÓN 20/09/2007
		PAGINA 1 DE 1

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN.

✚ NOMBRE DEL CARGO:	Cortador
✚ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de Producción.
✚ CARGOS SUPERVISADOS:	_____
✚ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:	
Planear las actividades de recepción, inspección, almacenamiento y entrega de materiales y suministros a producción.	

RESPONSABILIDADES DEL CARGO.

✚ Informar oportunamente al área de compras las necesidades de materiales e insumos requeridos, para mantener el inventario de acuerdo a la política establecida.
✚ Hacer la recepción de materiales.
✚ Entregar diariamente a los operarios de producción, la materia prima necesaria para el desempeño de sus labores, efectuando el control a través de registros.
✚ Hacer el seguimiento al manejo y manipulación de la materia prima por parte de los operarios para determinar los rendimientos.
✚ Organizar las áreas de almacenamiento de acuerdo a las prioridades y referencias, con el fin de facilitar el desarrollo de su labor.
✚ Mantener el orden y aseo en el puesto de trabajo.
✚ Y demás funciones propias del cargo y que le asignen sus superiores.

PERFIL DEL CARGO.

<p>1. NIVEL DE ESTUDIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ No es necesaria la educación formal, pero es indispensable para el desempeño del cargo que la persona sepa leer y escribir. <p>2. EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ No es necesario haber desempeñado labores propias de este cargo, pero es indispensable haber asistido mínimo a una (1) capacitación sobre fabricación de de calzado. <p>3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Responsabilidad y lealtad en el desarrollo de su labor ✚ Habilidades en el manejo de materiales e insumos propios de la actividad. ✚ Conocimiento de materiales como: sintéticos, telas, cueros y forros. ✚ Facilidad en el trabajo en equipo.
--

ELABORÓ:	APROBÓ:	FIRMA APROBACION:	FECHA REVISION:
CARLOS A. PEREZ	LIDA ALTAMIRANDA		23/09/2007

	MANUAL DE FUNCIONES	ÁREA PRODUCCIÓN
	NOMBRE DEL CARGO CORTADOR	FECHA ELABORACIÓN 20/09/2007
		PAGINA 1 DE 1

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN.

✚ NOMBRE DEL CARGO:	Cortador
✚ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de Producción.
✚ CARGOS SUPERVISADOS:	_____
✚ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:	Realizar el corte de sintéticos, textiles, cuero y de los materiales que hacen parte del producto fabricado.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO.

- ✚ Revisar oportunamente la existencia de material para realizar el corte según el tipo exigido en la orden de producción.
- ✚ Emplear los troqueles y moldes correspondientes según talla y referencia de los pares solicitados en la orden de producción.
- ✚ Realizar corte de piezas en forma eficiente.
- ✚ Marcar las piezas de acuerdo a la numeración programada.
- ✚ Cuidar y dar buena utilización a los moldes, cuchillas y demás herramientas utilizadas en el desarrollo de su actividad.
- ✚ Mantener el orden y aseo en el puesto de trabajo.
- ✚ Y demás funciones propias del cargo y que le asignen sus superiores.

PERFIL DEL CARGO.

1. NIVEL DE ESTUDIOS
 - ✚ No es necesaria la educación formal, pero es indispensable para el desempeño del cargo que la persona sepa leer y escribir.
2. EXPERIENCIA
 - ✚ No es necesario haber desempeñado labores propias de este cargo, pero es indispensable haber asistido mínimo a una (1) capacitación sobre fabricación de de calzado.
3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES
 - ✚ Habilidad y destreza en trabajos manuales.
 - ✚ Habilidad e iniciativa para el manejo de materiales e insumos de la industria del calzado.
 - ✚ Conocimiento de materiales como: sintéticos, telas, cueros y forros.
 - ✚ Facilidad en el trabajo en equipo.

ELABORO:	APROBO:	FIRMA APROBACION:	FECHA REVISION:
CARLOS A. PEREZ	LIDA ALTAMIRANDA		23/09/2007

	MANUAL DE FUNCIONES	ÁREA PRODUCCIÓN
	NOMBRE DEL CARGO GUARNECEDOR	FECHA ELABORACIÓN 20/09/2007
		PAGINA 1 DE 1

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN.

✦ NOMBRE DEL CARGO:	Guarnecedor
✦ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de Producción.
✦ CARGOS SUPERVISADOS:	_____
✦ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:	Realizar el armado y ensamble de las piezas de sintético textil, cuero y materiales que intervengan en la capellada y forro de los zapatos, realizando las costuras necesarias para asegurar y dar resistencia al corte.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO.

- ✦ Separar y verificar la numeración de las piezas cortadas.
- ✦ Desbastar orillos de los cortes.
- ✦ Pegar hiladillo en los orillos de los cortes.
- ✦ Pegar forros y demas accesorios necesarios para dar forma al diseño.
- ✦ Ejecutar la costura de las diferentes piezas del zapato, perforados y demás actividades referentes al proceso.
- ✦ Cortar hilos sobrantes que dejan la costura.
- ✦ Realizar el mantenimiento preventivo y de limpieza a las maquinas y herramientas utilizadas.
- ✦ Mantener el orden y aseo en el puesto de trabajo.
- ✦ Y demás funciones propias del cargo y que le asignen sus superiores.

PERFIL DEL CARGO.

1. NIVEL DE ESTUDIOS
 - ✦ No es necesaria la educación formal, pero es indispensable para el desempeño del cargo que la persona sepa leer y escribir.
2. EXPERIENCIA
 - ✦ No es necesario haber desempañado labores propias de este cargo, pero es indispensable haber asistido mínimo a una (1) capacitación sobre fabricación de de calzado.
3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES
 - ✦ Habilidad y destreza en trabajos manuales.
 - ✦ Manejo de materiales e insumos propios de su labor.
 - ✦ Conocimientos en el manejo de maquinas de cocer plana y de codo, desbastadora de pieles y otras herramientas.
 - ✦ Facilidad en el trabajo en equipo.

ELABORO:	APROBO:	FIRMA APROBACION:	FECHA REVISION:
CARLOS A. PEREZ	LIDA ALTAMIRANDA		23/09/2007

	MANUAL DE FUNCIONES	ÁREA PRODUCCIÓN
	NOMBRE DEL CARGO MONTADOR	FECHA ELABORACIÓN 20/09/2007
		PAGINA 1 DE 1

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN.

✚ NOMBRE DEL CARGO:	Montador
✚ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de Producción.
✚ CARGOS SUPERVISADOS:	_____
✚ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:	Preparar y disponer de las Hormas, cortes, suelas y demás insumos para la realización del montaje y ensamble del calzado.


RESPONSABILIDADES DEL CARGO.


- ✚ Revisión de los corte, punteras, contrafuertes y demás insumos antes de iniciar las actividades de montada o ensamble del producto.
- ✚ Informar sobre defectos o daños en algún producto al Jefe de producción.
- ✚ Revisar existencias de hormas.
- ✚ Seleccionar las hormas que se van a utilizar.
- ✚ Marcar plantillas de acuerdo a la numeración programada.
- ✚ Aplicar pegante alrededor del corte para montar en las hormas.
- ✚ Montar cortes armados en las hormas.
- ✚ Mantener el orden y aseo en el puesto de trabajo.
- ✚ Y demás funciones propias del cargo y que le asignen sus superiores.

PERFIL DEL CARGO.

1. NIVEL DE ESTUDIOS
 - ✚ No es necesaria la educación formal, pero es indispensable para el desempeño del cargo que la persona sepa leer y escribir.
2. EXPERIENCIA
 - ✚ No es necesario haber desempeñado labores propias de este cargo, pero es indispensable haber asistido mínimo a una (1) capacitación sobre fabricación de de calzado.
3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES
 - ✚ Manejo de materiales e insumos propios de su labor.
 - ✚ Manejo de maquinas terminadoras y troqueladoras, hornos y herramientas menores.
 - ✚ Habilidad y destreza en trabajos manuales.
 - ✚ Facilidad en el trabajo en equipo.

ELABORO:	APROBO:	FIRMA APROBACION:	FECHA REVISION:
CARLOS A. PEREZ	LIDA ALTAMIRANDA		23/09/2007

	MANUAL DE FUNCIONES		ÁREA PRODUCCIÓN										
	NOMBRE DEL CARGO TERMINADOR		FECHA ELABORACIÓN 20/09/2007										
			PAGINA 1 DE 1										
<u>DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</u>													
IDENTIFICACIÓN.													
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">+ NOMBRE DEL CARGO:</td> <td>Terminador</td> </tr> <tr> <td>+ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</td> <td>Jefe de Producción.</td> </tr> <tr> <td>+ CARGOS SUPERVISADOS:</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td colspan="2">+ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Preparar y disponer de las suelas y plantillas necesarias para el ensamble del calzado y realizar el terminado del proceso de montaje en el calzado, aplicando los últimos ajustes en el pegue de la suela.</td> </tr> </table>				+ NOMBRE DEL CARGO:	Terminador	+ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de Producción.	+ CARGOS SUPERVISADOS:	_____	+ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:		Preparar y disponer de las suelas y plantillas necesarias para el ensamble del calzado y realizar el terminado del proceso de montaje en el calzado, aplicando los últimos ajustes en el pegue de la suela.	
+ NOMBRE DEL CARGO:	Terminador												
+ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de Producción.												
+ CARGOS SUPERVISADOS:	_____												
+ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:													
Preparar y disponer de las suelas y plantillas necesarias para el ensamble del calzado y realizar el terminado del proceso de montaje en el calzado, aplicando los últimos ajustes en el pegue de la suela.													
RESPONSABILIDADES DEL CARGO.													
<ul style="list-style-type: none"> + Realizar junto con el almacenista los inventarios de suelas, plantillas e insumos. + Troquelar suelas por numeración según el requerimiento de la orden de producción. + Pulir las suelas en el motor. + Elaborar y forrar las plantillas. + Revisión de la montada del calzado y demás insumos antes de iniciar las actividades. + Preparar los reactivantes para la aplicación en suelas. + Pegar suelas al zapato según orden de producción. + Colocar zapatos al horno para activar el pegante. + Sacar hormas de los zapatos. + Mantener el orden y aseo en el puesto de trabajo. + Y demás funciones propias del cargo y que le asignen sus superiores. 													
PERFIL DEL CARGO.													
<ol style="list-style-type: none"> 1. NIVEL DE ESTUDIOS <ul style="list-style-type: none"> + No es necesaria la educación formal, pero es indispensable para el desempeño del cargo que la persona sepa leer y escribir. 2. EXPERIENCIA <ul style="list-style-type: none"> + No es necesario haber desempeñado labores propias de este cargo, pero es indispensable haber asistido mínimo a una (1) capacitación sobre fabricación de calzado. 3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> + Manejo de materiales e insumos propios de su labor. + Manejo de máquinas terminadoras y troqueladoras, hornos y herramientas menores. + Habilidad y destreza en trabajos manuales. + Facilidad en el trabajo en equipo. 													
ELABORO:	APROBO:	FIRMA APROBACION:	FECHA REVISION:										
CARLOS A. PEREZ	LIDA ALTAMIRANDA		23/09/2007										

	MANUAL DE FUNCIONES		ÁREA PRODUCCIÓN										
	NOMBRE DEL CARGO EMPLANTILLADOR		FECHA ELABORACIÓN 20/09/2007										
			PAGINA 1 DE 1										
<u>DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</u>													
IDENTIFICACIÓN.													
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">+ NOMBRE DEL CARGO:</td> <td>Emplantillador</td> </tr> <tr> <td>+ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</td> <td>Jefe de Producción.</td> </tr> <tr> <td>+ CARGOS SUPERVISADOS:</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td colspan="2">+ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Realizar emplantillado, limpieza final al producto para empacarlos en las cajas y enviarlas a despacho.</td> </tr> </table>				+ NOMBRE DEL CARGO:	Emplantillador	+ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de Producción.	+ CARGOS SUPERVISADOS:	_____	+ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:		Realizar emplantillado, limpieza final al producto para empacarlos en las cajas y enviarlas a despacho.	
+ NOMBRE DEL CARGO:	Emplantillador												
+ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de Producción.												
+ CARGOS SUPERVISADOS:	_____												
+ OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:													
Realizar emplantillado, limpieza final al producto para empacarlos en las cajas y enviarlas a despacho.													
RESPONSABILIDADES DEL CARGO.													
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">+ Emplantillar el zapato cerrado, colocando la espuma y el sello o marquilla.</td> </tr> <tr> <td>+ Colocar plantilla de lujo, adornos, sellos y stickers en cada uno de los zapatos.</td> </tr> <tr> <td>+ Lavar y limpiar el calzado para retirar impurezas.</td> </tr> <tr> <td>+ Arreglar y pulir imperfecciones que presente el calzado.</td> </tr> <tr> <td>+ Mantener en orden y aseo el puesto de trabajo.</td> </tr> <tr> <td>+ Y demás funciones propias del cargo y que le asignen sus superiores.</td> </tr> </table>				+ Emplantillar el zapato cerrado, colocando la espuma y el sello o marquilla.	+ Colocar plantilla de lujo, adornos, sellos y stickers en cada uno de los zapatos.	+ Lavar y limpiar el calzado para retirar impurezas.	+ Arreglar y pulir imperfecciones que presente el calzado.	+ Mantener en orden y aseo el puesto de trabajo.	+ Y demás funciones propias del cargo y que le asignen sus superiores.				
+ Emplantillar el zapato cerrado, colocando la espuma y el sello o marquilla.													
+ Colocar plantilla de lujo, adornos, sellos y stickers en cada uno de los zapatos.													
+ Lavar y limpiar el calzado para retirar impurezas.													
+ Arreglar y pulir imperfecciones que presente el calzado.													
+ Mantener en orden y aseo el puesto de trabajo.													
+ Y demás funciones propias del cargo y que le asignen sus superiores.													
PERFIL DEL CARGO.													
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">1. NIVEL DE ESTUDIOS</td> <td>+ No es necesaria la educación formal, pero es indispensable para el desempeño del cargo que la persona sepa leer y escribir.</td> </tr> <tr> <td>2. EXPERIENCIA</td> <td>+ No es necesario haber desempeñado labores propias de este cargo, pero es indispensable haber asistido mínimo a una (1) capacitación sobre fabricación de de calzado.</td> </tr> <tr> <td>3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</td> <td>+ Habilidad y estética para la limpieza, arreglo y detalles del calzado. + Conocimientos en el manejo de pinturas y líquidos limpiadores. + Facilidad en el trabajo en equipo.</td> </tr> </table>				1. NIVEL DE ESTUDIOS	+ No es necesaria la educación formal, pero es indispensable para el desempeño del cargo que la persona sepa leer y escribir.	2. EXPERIENCIA	+ No es necesario haber desempeñado labores propias de este cargo, pero es indispensable haber asistido mínimo a una (1) capacitación sobre fabricación de de calzado.	3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	+ Habilidad y estética para la limpieza, arreglo y detalles del calzado. + Conocimientos en el manejo de pinturas y líquidos limpiadores. + Facilidad en el trabajo en equipo.				
1. NIVEL DE ESTUDIOS	+ No es necesaria la educación formal, pero es indispensable para el desempeño del cargo que la persona sepa leer y escribir.												
2. EXPERIENCIA	+ No es necesario haber desempeñado labores propias de este cargo, pero es indispensable haber asistido mínimo a una (1) capacitación sobre fabricación de de calzado.												
3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	+ Habilidad y estética para la limpieza, arreglo y detalles del calzado. + Conocimientos en el manejo de pinturas y líquidos limpiadores. + Facilidad en el trabajo en equipo.												
ELABORO:	APROBO:	FIRMA APROBACION:	FECHA REVISION:										
CARLOS A. PEREZ	LIDA ALTAMIRANDA		23/09/2007										


ANEXO L. PLANES DE CALIDAD PAR EL PROCESO PRODUCCIÓN

A través de la historia, las empresas de años anteriores pensaban que el producir era lo fundamental, ahora cuando el mundo tiene grandes cambios, las organizaciones deben hacer mejor su trabajo, tener productividad y aplicando ante todo el tema de la Calidad, siendo esta una estrategia competitiva muy utilizada en estos tiempos, donde los clientes tienen nuevas necesidades y ellos son los que deciden que producir, cómo, cuando, donde y cuanto.

La importancia del manejo de la calidad en La U.E.N de Calzado, va dirigida con el propósito de entregarles a los clientes de la unidad los productos que contengan las especificaciones de calidad necesitadas, con el fin de que estos puedan cumplir eficientemente sus operaciones y se contribuya al buen funcionamiento y flujo de esta Unidad Estratégica de Negocio. Igualmente al conocer las especificaciones de calidad requeridas se reducen las repeticiones, demoras y errores en los procesos mejorando la utilización de los recursos disponibles.

Al percibir esta necesidad definir e implementar planes de calidad para las operaciones del producto, se seleccionó el método de la entrevista para recolectar la información requerida.

De esta manera se tomó la información registrada para la determinación de los planes de calidad requeridos por la unidad en sus procesos operativos detallados consolidándose en los formatos definidos para tal fin y a su vez codificar el formato para aumentar la capacidad de búsqueda. Ver a continuación los planes de calidad requeridos para el proceso de producción.

	PLANES DE CALIDAD PARA CORTE	PC-CT-01
---	-------------------------------------	-----------------

ETAPA DEL PROCESO: CORTE	APLICA A LAS SIGUIENTES REFERENCIAS	FRECUENCIA DE CONTROL	MÉTODO DE CONTROL	PLANES DE REACCIÓN
EQUIPO: MESA DE CORTE	MATERIALES SINTETICOS Y CUEROS	TODOS LOS DISEÑOS Y DESARROLLOS DE CALZADO PARA DAMA	1. INSPECCIÓN VISUAL 2. FICHA TECNICA DEL DISEÑO	1. REDISEÑAR 2. RECHAZAR 3. AJUSTAR

CONTROL DEL PROCESO / INSPECCIÓN

	ÍTEM	CARACTERÍSTICA DE CALIDAD	ESPECIFICACIÓN	ELEMENTO DE MEDICIÓN	MÉTODO DE CONTROL	PLAN DE REACCIÓN	RESPONSABLE
PRODUCTO	1	PIEZAS O CORTES	PAREJOS Y UNIFORME EN LOS BORDES	VISUAL Y MANUAL	1 Y 2	3	CORTADOR
	2	PUNTOS O MARCAS DE ARMAR	DEFINIDOS Y VISIBLES	VISUAL Y MANUAL	1	3	CORTADOR
	3	NUMERO DE PIEZAS O CORTES	SEGÚN FICHA TÉCNICA DEL DISEÑO	VISUAL Y MANUAL	1 Y 2	3	CORTADOR
	4	SUPERFICIE DEL CORTE	SIN ARRUGAS, NI DEFECTOS	VISUAL Y MANUAL	1	3	CORTADOR
PROCESO	5	UBICACIÓN DEL MATERIAL A CORTAR	SEGÚN EL MATERIAL (EN LA POSICIÓN DE ESTIRAR PARA MONTAR)	VISUAL Y MANUAL	1	3	CORTADOR
	6	ELECCIÓN DE LOS MOLDES	SEGÚN REFERENCIA	VISUAL Y MANUAL	1	3	CORTADOR
	7	UBICACIÓN DE LOS MOLDES	SE ACOMODA EN POSICIONES QUE GENEREN MAYOR APROVECHAMIENTO DEL MATERIAL (REDUCCIÓN DEL DESPERDICIO)	VISUAL	1	2 Y 3	CORTADOR
	8	MARCACIÓN DE LOS CORTES	LEGIBLE Y VISIBLE CON MINA O CRAYOLA	VISUAL Y MANUAL	1	3 Y 3	CORTADOR
	9	CORTE	FUERTE CON LA CUCHILLA	VISUAL	1	1	CORTADOR

HERRAMIENTA UTILIZADA		
DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	CANTIDAD
CUCHILLAS Y ASENTADOR	N.A.	-

ABREVIATURAS: N.A : NO APLICA	OBSERVACIONES:	FECHA: 02/09/2007
	ELABORÓ: Carlos Andres Perez S.	REVISÓ: Lida Altamiranda
	FIRMA APROBACIÓN:	

	PLANES DE CALIDAD PARA GUARNICIÓN	PC-GU-02
---	--	-----------------


ETAPA DEL PROCESO: ARMADO Y COSTURA	APLICA A LAS SIGUIENTES REFERENCIAS	FRECUENCIA DE CONTROL CADA TAREA PRODUCIDA	MÉTODO DE CONTROL 1. INSPECCIÓN VISUAL 2. ORDEN DE PRODUCCIÓN	PLANES DE REACCIÓN 1. REARMAR 2. RECHAZAR 3. AJUSTAR
	TODAS LAS REFERENCIAS			
	TAMAÑO DE LA MUESTRA			
EQUIPO: MAQUINAS GUARNECEDORAS Y MESAS DE ARMADO	TODA LA TAREA			

CONTROL DEL PROCESO / INSPECCIÓN

	ÍTEM	CARACTERÍSTICA DE CALIDAD	ESPECIFICACIÓN	ELEMENTO DE MEDICIÓN	MÉTODO DE CONTROL	PLAN DE REACCIÓN	RESPONSABLE
PRODUCTO	1	COLOR	SEGÚN REFERENCIA	VISUAL	1	2 Y 3	OPERARIO
	2	SERIES	COMPLETAS	VISUAL	1	3	OPERARIO
	3	HEBILLA	SEGÚN REFERENCIA	VISUAL	1	1 Y 2	OPERARIO
	4	CANTIDAD DE PIEZAS	COMPLETAS Y ENUMERADAS	VISUAL	1	2 Y 3	OPERARIO
	5	TIPO DE ADORNO	SEGÚN REFERENCIA	VISUAL	1	3	OPERARIO
	6	ASPECTO DEL ARMADO	LIMPIO Y UNIFORME	VISUAL	1	2 Y 3	OPERARIO
	7	PERFORADOS	UNIFORMES Y SIMÉTRICOS	VISUAL	1	1 Y 2	OPERARIO
PROCESO	8	VERIFICACIÓN DE PUNTOS O MARCAS DE ARMADO	VISIBLES, COMPLETAS LEGIBLES	VISUAL	1	1 Y 2	OPERARIO
	9	TIEMPO DE SECADO DE PEGUES Y PIEZAS	3 - 5 min. APROX.	RELOJ	1	3 Y 1	OPERARIO
	10	PIQUES O CORTADAS A CURVAS	FINOS Y UNIFORMES	VISUAL	1	3	OPERARIO
	11	DESBASTE EN ENSAMBLE DE PIEZAS	PAREJO Y SUPERFICIAL	VISUAL	1	3	OPERARIO
	12	APLICACIÓN DE PEGANTE EN PARTES DEBASTADAS	UNIFORME, SUAVE Y POCO ESPESO	VISUAL	1	3	OPERARIO
	13	PEGANTES A UTILIZAR	SEGÚN EL MATERIAL A UTILIZAR	VISUAL Y MANUAL	1	2 Y 1	OPERARIO
	14	MARTILLADO- HILADILLADO	SUAVE Y FIRME	VISUAL	1	2 Y 1	OPERARIO
	15	COSTURAS DE CORTES ARMADOS	UNIFORMES Y SIMÉTRICAS	VISUAL	1	3 Y 1	OPERARIO
	16	RECORTE DE LOS FORROS	PAREJO AL ORILLO DEL CORTE	VISUAL	1	1	OPERARIO

HERRAMIENTA UTILIZADA		
DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	CANTIDAD
MARTILLO	N.A.	-
CUCHILLA, AGUJAS Y MINAS	N.A.	-
PERFORADORES	N.A.	-

ABREVIATURAS: N.A : NO APLICA	OBSERVACIONES:		FECHA: 02/09/2007
	ELABORÓ: Carlos Andres Perez S.	REVISÓ: Lida Altamiranda	FIRMA APROBACIÓN:

		PLANES DE CALIDAD PARA MONTADO			PC-MT-03		
ETAPA DEL PROCESO:		APLICA A LAS SIGUIENTES REFERENCIAS	FRECUENCIA DE CONTROL	MÉTODO DE CONTROL	PLANES DE REACCIÓN		
MONTADO		TODAS LAS REFERENCIAS	CADA TAREA PRODUCIDA	1. INSPECCIÓN VISUAL	1. REPROCESAR 2. RECHAZAR 3. AJUSTAR		
EQUIPO:		TAMAÑO DE LA MUESTRA					
TERMINADORA Y TROQUELADORA		TODA LA TAREA					
CONTROL DEL PROCESO / INSPECCIÓN							
ÍTEM	CARACTERÍSTICA DE CALIDAD	ESPECIFICACIÓN	ELEMENTO DE MEDICIÓN	MÉTODO DE CONTROL	PLAN DE REACCIÓN	RESPONSABLE	
PRODUCTO	1	COLOR DEL CORTE ARMADO	SEGÚN ORDEN DE PRODUCCION	VISUAL	1	2	OPERARIO
	2	CONTRAFUERTE	ALINEADO AL BORDE DEL FORRO Y PLANTILLA	VISUAL	1	2	OPERARIO
	3	PUNTERA	ALINEADO AL BORDE DEL FORRO Y PLANTILLA	VISUAL	1 Y 2	2	OPERARIO
	4	CANTIDAD DE CORTES	COMPLETOS Y NUMERADAS	VISUAL	1	3	OPERARIO
	5	HORMA	MISMA SERIE, LINEA Y ESTILO	VISUAL	1	3	OPERARIO
	6	ASPECTO DE MONTADA	SIN ARRUGAS, NI MUELAS	VISUAL	1	2	OPERARIO
	7	ADORNOS CENTRADOS	CENTRADO EN LA HORMA	VISUAL	1	3	OPERARIO
	8	ASPECTO DEL SINTETICO Y CUERO	SUAVE Y MINIMO DE IMPERFECTOS	VISUAL Y MANUAL	1	3	OPERARIO
PROCESO	9	VERIFICACION DE MEDIDAS DEL CORTE CON LA HORMA	EL CORTE DEBE SOBREPASAR EL EL ORILLO DE LA PLANTILLA DE LA HORMA	VISUAL Y MANUAL	1 Y 2	3	OPERARIO
	10	ENGRUDO DE PUNTERAS Y CONTRAFUERTE Y DEMAS PIEZAS NECESARIAS	PAREJA Y UNIFORME	VISUAL	1	3	OPERARIO
	11	POSTURA DE PLANTILLAS A LA HORMA	AJUSTADA PAREJA A LA HORMA CON TACHUELAS EN EL CENTRO DE LA HORMA	VISUAL	1	3	OPERARIO
	12	RASPADO DE CORTES	SUPERFICIAL EN PARTE DELANTERA DE LA PLANTILLA	VISUAL	1 Y 2	3	OPERARIO
	13	TEMPLE DEL MATERIAL	SUAVE Y FIRME	VISUAL Y MANUAL	1	2 y 3	OPERARIO
	14	TACHUELAS	SE APLICA UNA O DOS POR CADA PINZADA O TEMPLE DEL MATERIAL	VISUAL	1	3	OPERARIO
HERRAMIENTA UTILIZADA							
DESCRIPCIÓN			REFERENCIA	CANTIDAD			
PINZA			N. A.	-			
HORMA			N. A.	-			
MARTILLO			N. A.	-			
CUCHILLA			N. A.	-			
ABREVIATURAS:			OBSERVACIONES:			FECHA:	
N.A : NO APLICA						02/09/2007	
ELABORÓ:		REVISÓ:	FIRMA APROBACIÓN:				
Carlos Andres Perez S.		Lida Altamiranda					



PLANES DE CALIDAD PARA TERMINADO

PC-TE-04

ETAPA DEL PROCESO:	APLICA A LAS SIGUIENTES REFERENCIAS	FRECUENCIA DE CONTROL	MÉTODO DE CONTROL	PLANES DE REACCIÓN
TERMINADO	TODAS LAS REFERENCIAS	CADA TAREA PRODUCIDA	1. INSPECCIÓN VISUAL	1. REPROCESSAR
EQUIPO:	TAMAÑO DE LA MUESTRA		2. ORDEN DE PRODUCCIÓN	2. RECHAZAR
HORNOS Y TERMINADORA	TODA LA TAREA			3. AJUSTAR

CONTROL DEL PROCESO / INSPECCIÓN

	ÍTEM	CARACTERÍSTICA DE CALIDAD	ESPECIFICACIÓN	ELEMENTO DE MEDICIÓN	MÉTODO DE CONTROL	PLAN DE REACCIÓN	RESPONSABLE
PRODUCTO	1	COLOR DE SUELA	SEGÚN ORDEN DE PRODUCCION	VISUAL	1	3 Y 1	OPERARIO
	2	PEGUES	UNIFORMES, FUERTES Y LIMPIOS	VISUAL	1	1, 2 Y 3	OPERARIO
	3	SUELAS	HOMOGENEA A LA HORMA	VISUAL	1	3	OPERARIO
	4	ASPECTO DE ENSUELADA	CON BUEN TERMINADO Y LIBRE DE PEGANTE EN LOS BORDES	VISUAL	1	2 Y 1	OPERARIO
PROCESO	5	APLICACIÓN DE PEGANTES Y LIMPIADORES	A SUELAS Y ZAPATOS UNIFORMEMENTE	VISUAL	1	3	OPERARIO
	6	MARCAR SUELAS	APLICA PARA SANDALIA Y BAILARINA	VISUAL	1	3	OPERARIO
	7	PEGAR SUELAS	PAREJA Y UNIFORME	VISUAL	1	3	OPERARIO
	8	TIEMPO EN HORNO PARA PEGUES	15 SEGUNDOS	TEMPORIZADOR	1	3	OPERARIO
	9	TIEMPO DE ACCION DE QUIMICOS HALOGENANTES	DE 20 A 30 MINUTOS APROX.	RELOJ	1	3	OPERARIO
	10	TIEMPO DE SECADO DE PEGANTES	DE 20 A 30 MINUTOS APROX. SEGUN EL MATERIAL DE LA SUELA	RELOJ	1	3	OPERARIO
	11	COLOCAR TACON	MANTENGA LA FORMA DEL ZAPATO	VISUAL Y MANUAL	1	2	OPERARIO

HERRAMIENTA UTILIZADA

DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	CANTIDAD
MARTILLO, CUCHILLA Y SACA HORMAS	N.A	-

ABREVIATURAS: N.A : NO APLICA	OBSERVACIONES:	FECHA: 02/09/2007
	ELABORÓ: Carlos Andres Perez S.	REVISÓ: Lida Altamiranda
	FIRMA APROBACIÓN:	

	PLANES DE CALIDAD PARA EMPLANTILLADO	PC-EE-05
---	---	-----------------

ETAPA DEL PROCESO: EMPLANTILLADO	APLICA A LAS SIGUIENTES REFERENCIAS	FRECUENCIA DE CONTROL	MÉTODO DE CONTROL	PLANES DE REACCIÓN
	TODAS LAS REFERENCIAS	CADA TAREA PRODUCIDA	1. INSPECCIÓN VISUAL	1. REPROCESAR
	TAMAÑO DE LA MUESTRA		2. ORDEN DE PRODUCCIÓN	2. RECHAZAR 3. AJUSTAR
EQUIPO: MAQUINA SELLADORA Y MESA DE EMPLANTILLAR	TODA LA TAREA			

CONTROL DEL PROCESO / INSPECCIÓN						
----------------------------------	--	--	--	--	--	--

	ÍTEM	CARACTERÍSTICA DE CALIDAD	ESPECIFICACIÓN	ELEMENTO DE MEDICIÓN	MÉTODO DE CONTROL	PLAN DE REACCIÓN	RESPONSABLE
PRODUCTO	1	REFERENCIA	SEGÚN ORDEN DE PRODUCCION	VISUAL	1	3	OPERARIO
	2	COLOR	SEGÚN ORDEN DE PRODUCCION	VISUAL	1	2 y3	OPERARIO
	3	PEGUES	UNIFORMES, FUERTES Y LIMPIOS	VISUAL	1	3	OPERARIO
	4	ADORNOS	SEGÚN ORDEN DE PRODUCCION	VISUAL	1	2	OPERARIO
	5	PLANTILLAS	SEGÚN ORDEN DE PRODUCCION	VISUAL	1	2	OPERARIO
	6	ASPECTO DE LIMPIEZA	PAREJA	VISUAL	1	3	OPERARIO
	7	ASPECTO DEL SECADO	TODO EL PRODUCTO	VISUAL	1	2	OPERARIO
PROCESO	8	APLICACIÓN DE PEGANTES	A PLANTILLAS UNIFORMEMENTE	VISUAL	1	3	OPERARIO
	9	TIPO DE PEGANTE	BLANCO Y AMARILLO	MANUAL	1	2	OPERARIO
	10	TIEMPO DE SECADO DEL PEGANTE	10 MINUTOS APROX.	VISUAL	1	3	OPERARIO
	11	APLICACIÓN DE PINTURAS	PIGMENTOS Y PINTURAS SEGUN LO REQUIERA	VISUAL Y MANUAL	1	2	OPERARIO
	12	TIPO DE LIQUIDOS	LIMPIADOR Y VARSOL SEGÚN EL MATERIAL	MANUAL	1	3	OPERARIO
	13	COLOCAR ADORNOS	SEGUN ORDEN DE PRODUCCION	VISUAL	1	1 Y 3	OPERARIO

HERRAMIENTA UTILIZADA		
DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	CANTIDAD
TIJERAS, PINTURAS, PINCEL, CUCHILLA	N.A.	-

ABREVIATURAS: N.A : NO APLICA	OBSERVACIONES:		FECHA: 02/09/2007
	ELABORÓ: Carlos Andres Perez S.	REVISÓ: Lida Altamiranda	FIRMA APROBACIÓN:

ANEXO M. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA EN LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE CALZADO DE LA COOPERATIVA COOMULAR

La necesidad de realizar una nueva distribución de la planta, se debe a que en el diagnóstico y análisis realizados anteriormente se detectaron varios aspectos como: recorridos largos para el transportar o pasar los productos de un proceso a otro, la aglomeración del personal en espacios reducidos, la falta de corredores amplios para la circulación del personal y la inadecuada ubicación de las máquinas como se puede apreciar en el diagrama de recorrido actual del proceso productivo del Anexo H.

Para proponer una distribución de planta en la que los recorridos sean los mínimos posibles y los puestos de trabajo se encuentren ubicados de acuerdo a las necesidades del proceso de producción, se utilizará un diagrama de relaciones de actividades. En este diagrama se ubican los diferentes puestos de trabajo de los procesos productivos y maquinaria que posee la empresa. Luego se empiezan a unir con líneas de diferentes calibres, las cuales han sido definidas como el grado de importancia de cercanía ó relación. Estas líneas tendrán un grado de relación descendente, con el fin de poder establecer una necesidad de cercanía entre dos puestos de trabajo y poder concluir una propuesta para la nueva distribución de planta.

Paralelo al diagrama de relaciones de actividades se realiza un cuadro de interrelaciones, en el que se ubican los puestos de trabajo y se relacionan con el mismo criterio que se utiliza en el diagrama añadiendo además un causal de dicha relación. Este cuadro se recomienda realizar antes de hacer el diagrama de relaciones para tener una mejor visión de la planta.

➤ **Diagrama de relaciones de actividades para La U.E.N de Calzado.** Con el fin de facilitar la comprensión de los diferentes pasos que siguen para la determinación de la propuesta de distribución de planta, se ha decidido realizar una abreviatura de los términos a utilizar y para ello se sigue la siguiente nomenclatura:

1. Mesa de corte (CT)
2. Desbastadora (DB)
3. Mesas de Armado (AR)
4. Maquinas de Costura (CS)
5. Mesas de Montado (MT)
6. Terminadora (TD)
7. Mesa de Terminado (TE)
8. Horno Vulcanizador (HV)
9. Emplantillado y Empaque (EM)
10. Almacén (AM)
11. Área de Producto Terminado (PT)

Como se puede ver los puestos de trabajo que se nombran, son los más importantes dentro del proceso de producción de La U.E.N. de Calzado. La abreviatura dada en la lista será utilizada en el cuadro de interrelaciones y en el diagrama de relaciones de actividad.

Para la clasificación del diagrama de relaciones de actividades se utilizarán líneas de diferente calibre, dando a cada calibre un orden de importancia ascendente, el cual será por las necesidades de cercanía entre un puesto de trabajo y otro. Para el diagrama de relaciones de actividad se utilizaran los calibres en las líneas de unión que se muestra a continuación, junto con los significados de cada calibre:

- ❖ Nivel A: la relación de proximidad Imprescindible se representará con cuatro líneas, será la de mayor importancia, puesto que representa la necesidad obligatoria que los puestos de trabajo estén relacionados entre si, debido a la conformación del proceso.
- ❖ Nivel B: la relación de proximidad Esencial se representa con tres líneas, será obligatoria en la medida que el proceso producción lo requiera.
- ❖ Nivel C: la relación de proximidad Necesaria se representa con dos líneas, esta relación tiene que ver con aquellos puestos de trabajo en los que su necesidad de cercanía se debe a contactos poco frecuentes.
- ❖ Nivel D: la relación de proximidad Indeseables se representa como una línea punteada, esta relación se deberá a la existencia de algunos agentes que pueden causar incomodidad en la realización de operaciones del proceso productivo.

Para realizar el cuadro de interrelaciones se utilizará la clasificación dada anteriormente y se añadirá una clasificación en la cual se organicen las diferentes causales que se puedan presentar al momento de establecer una relación entre dos puestos de trabajo. Al hacer esta clasificación se tendrá en cuenta las siguientes causales:

1. Es el paso siguiente del proceso.
2. Requerimientos de materia prima.
3. Ocasiona ruido y genera suciedad.

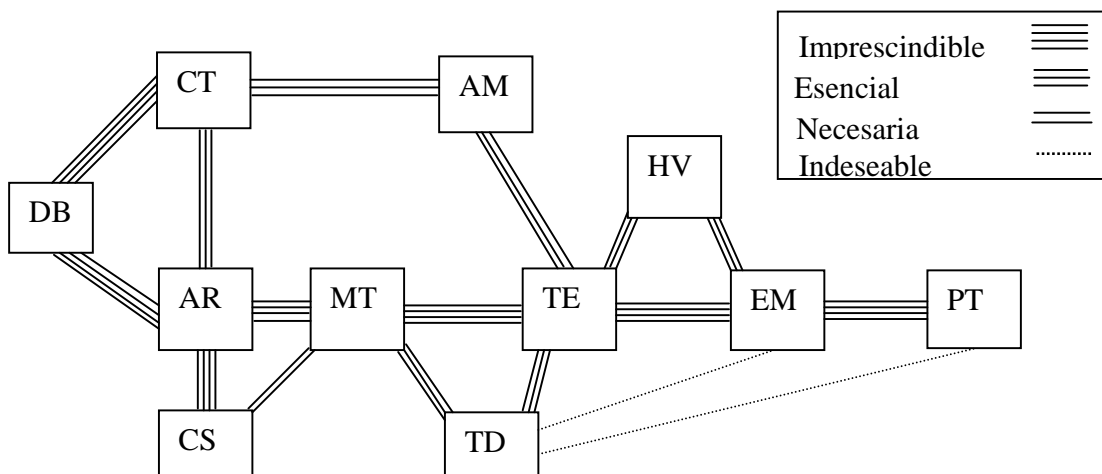
Luego de haber establecido los causales de relaciones, se puede proceder a elaborar el cuadro de interrelaciones.

🚦 Cuadro de interrelaciones entre puestos de trabajo.

	CT	DB	AR	CS	MT	TD	TE	HV	EM	AM	PT
CT		A/1	B/1							B/2	
DB			A/1								
AR				A/1	A/1						
CS					C/1						
MT						B/1	A/1				
TD							B/1		D/3		D/3
TE								B/1	A/1	B/2	
HV									B/1		
EM											A/1
AM											
PT											

Analizando el cuadro de interrelaciones entre puestos de trabajo, se puede obtener el diagrama de relaciones de actividades, la nomenclatura utilizada será la descrita anteriormente en el listado de puestos de trabajo. Este diagrama puede servir como primer intento de distribución de la planta, sin tener en cuenta el espacio disponible, solamente las necesidades de cercanía de los puestos de trabajo.

🚦 Diagrama de Relaciones de Actividades



➤ **Propuesta Distribución de Planta.** A partir de los resultados obtenidos en el diagrama de relaciones de actividad se comenzó a establecer el orden de los puestos de trabajo dentro de la planta para definir la distribución más adecuada al proceso y sus necesidades, se realizó un estudio para poder analizar los espacios requeridos para que cada operario desarrolle cómodamente sus actividades, la relación de proximidad entre cada puesto de trabajo, la ubicación de la maquinaria y equipos y que espacio requiere cada uno y también las condiciones ambientales, físicas, de acceso y de carga.

Para la realización de la propuesta de distribución presentada en este proyecto, se utilizó un modelo de acomodación debido que ya se contaba con el área disponible para el funcionamiento de las operaciones en La U.E.N. de Calzado, lo cual permitió notar las múltiples limitantes o restricciones que surgen al utilizar este tipo de modelo en comparación con situaciones en las cuales se analiza primordialmente los factores influyentes en la necesidad de espacio y luego se procede a identificar el sitio y la distribución que resulte más favorable para las necesidades particulares de la empresa.

Como primera medida se selecciono el tipo de distribución de planta que se realizará, se llegó a la conclusión que el tipo de distribución de planta que más se adapta a las especificaciones de la empresa es el tipo de distribución de planta por proceso, luego se definieron algunos parámetros para la nueva distribución como: Se asignará un área amplia para cada proceso de fabricación, solo se desarrollarán en cada área asignada actividades relacionadas a su proceso, habrá cercanía entre las áreas de procesos siguientes y/o posteriores, no se ubicará cerca de cada área, maquinaria, equipos o algún elemento que no haga parte de sus procesos o los cercanos a ellas, solo se instalarán los necesarios.

Cabe anotar que para la realización de esta propuesta de distribución de planta se tuvieron en cuenta las consideraciones generales con respecto a pasillos, en los

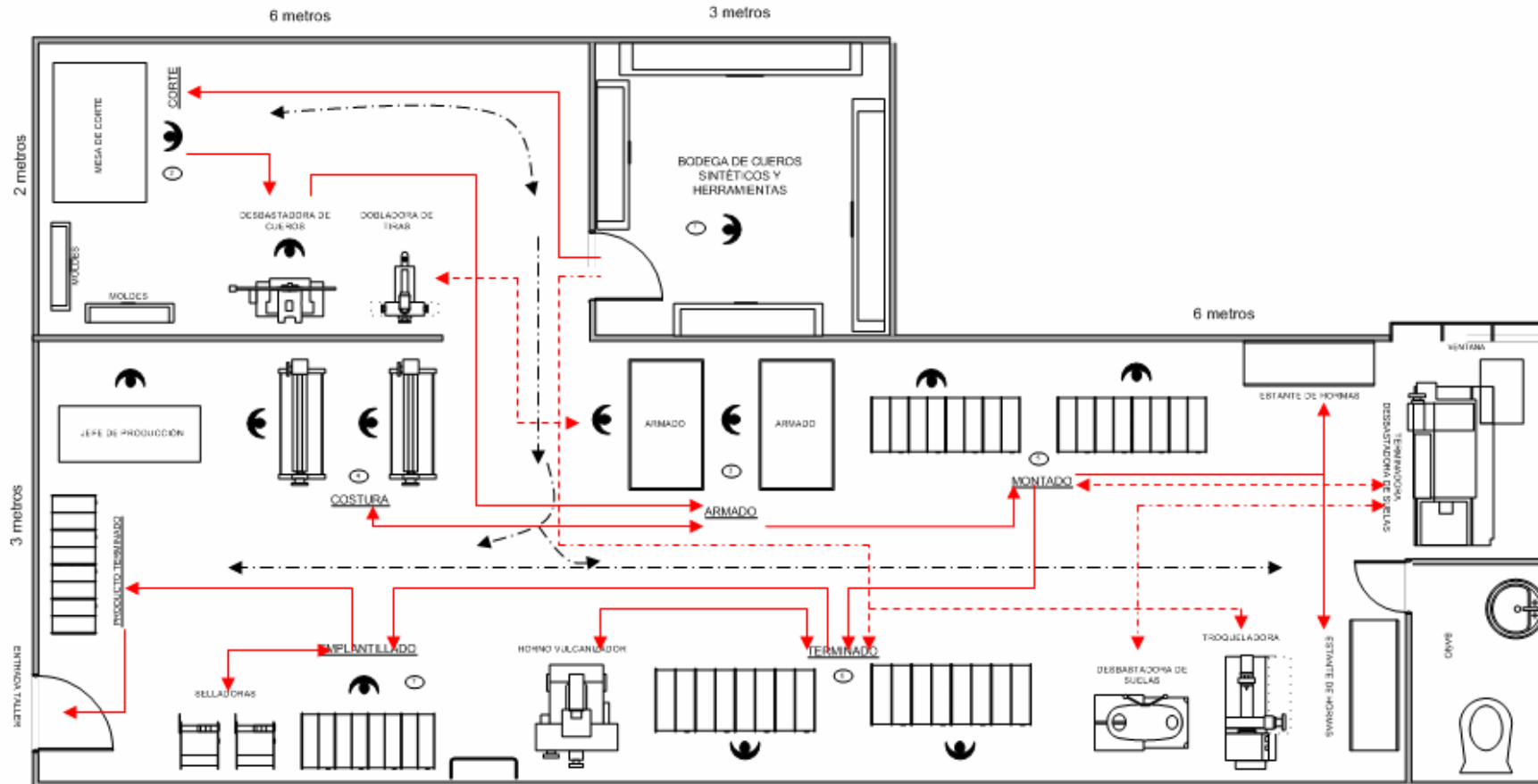
cuáles el operario puede desplazarse en forma adecuada por las diferentes áreas de la planta, las intersecciones de las líneas que marcan los recorridos de los operarios mostrados en el diagrama de recorrido del anexo H. Además otro aspecto que se tuvo en cuenta fue la estructura física de la fábrica que no permite contar con más espacios donde se pueda aplicar la misma distribución que muestra el diagrama de relaciones.

La nueva distribución de planta propuesta para La U.E.N. de Calzado se puede observar en la figura M-1 junto con el diagrama de recorrido propuesto.

➤ **Impacto de la distribución de planta propuesta.** La nueva distribución de la planta, trajo consigo beneficios para la productividad de la empresa, que se vio reflejada en los informes de producción del mes, que fue de un 14% de pares producidos más que los meses anteriores, es decir que de 750 pares mensuales en promedio que se estaban produciendo pasaron a 855 pares, cifra que se ha mantenido hasta el día de hoy. El total del recorrido anterior que se realizaba en la planta para el desarrollo del producto era de aproximadamente 95 metros, en la nueva distribución de la planta este recorrido quedó aproximadamente en 65 metros, el cual muestra notablemente el ahorro en recorridos del producto, siendo este un factor muy importante para el rendimiento de la fábrica.

El cambio de aptitud en el personal debido a la reubicación de las máquinas y equipos de acuerdo a una distribución por procesos. La instalación de una ventana al lado de la máquina terminadora trajo muchos beneficios al personal lo cual eliminó el ruido y la contaminación en toda la planta, ya que se estaban presentando frecuentes enfermedades respiratorias y otras molestias menores. La ampliación de las diferentes áreas de la planta, permitieron mayores espacios para la circulación del personal, mejoró notablemente la visibilidad y la ventilación natural, eliminando el calor generado por los lugares cerrados.

FIGURA M-1. PROPUESTA DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y RECORRIDOS DE LA U.E.N DE CALZADO



DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y RECORRIDOS DE LA U.E.N CALZADO		FECHA: 18 / 09 / 2007		
ELABORÓ CARLOS ANDRÉS PEREZ S.	REVISÓ LIDA ALTAMIRANDA	METODO: Propuesto		
		ESCALA: 1:200		

ANEXO N. PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE PEDIDOS

La fecha de entrega es un compromiso que la empresa adquiere cuando se cierra el pedido con el cliente. Por consiguiente, se puede decir que es un factor importante para La U.E.N. de Calzado, reflejado en la fidelidad de los clientes.

Para la programación de la producción de los pedidos se deben cumplir previamente los procedimientos de compras y recepción de materiales. A continuación se describe la herramienta diseñada para la programación.

➤ PRESENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA

La tabla N-1 presenta el diseño de la herramienta de programación de la producción de los pedidos en Excel, los datos que se ingresaron para su implementación, fueron obtenidos a partir de los pedidos que registraron los vendedores de la empresa después de sus visitas promocionales en el mes de septiembre, se digito la información correspondiente de cada pedido y se pactaron fechas de entrega con los clientes, basado en los datos arrojados con la herramienta, validando de esta forma la aplicabilidad del modelo.

Tabla N-1. Programación de la producción de los pedidos.

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO DE CALZADO							
PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LOS PEDIDOS							
Orden de Ingreso	Fecha Ingreso	Nombre de cliente	Línea de Calzado	Referencia	Cantidad Pedida (Pares)	Numero Orden de pedido	Dias Habiles Para la Entrega Pedido a Partir de Fecha de Ingreso
1	01/09/2007	Carmenza Buitrago	Sandalia	921	20	101	2
2	03/09/2007	Ecopetrol-Alcaldía	Bailarina	1037	35	102	3
3	03/09/2007	Unipaz	Bailarina	1347	25	103	3
4	04/09/2007	Coopetrol	Sandalia	2001	15	104	4
5	05/09/2007	Coopetrol	Bailarina	1656	15	105	4
6	08/09/2007	Luis Palacios	Sandalia	324	16	106	5
7	12/09/2007	Alexander Rangel	Sandalia	252	10	107	5
8	14/09/2007	Maria Luisa Mejía	Bailarina	1323	15	108	5
9	15/09/2007	Club Infantas	Sandalia	2004	10	109	6

➤ GENERALIDADES DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA DE PROGRAMACIÓN.

Los ítems que se describen a continuación corresponden a la estructura de la plataforma de la herramienta diseñada para la programación de la producción de los pedidos:

- ❖ **Orden de ingreso de pedidos:** corresponde al consecutivo del registro de los pedidos realizados por los clientes.
- ❖ **Fecha de ingreso:** Día en el que se registra el pedido (Para efectos del funcionamiento del programa, siempre se debe ingresar la fecha de entrada del pedido, para que se pueda realizar la programación).
- ❖ **Nombre del cliente:** Persona natural ó jurídica que solicita el pedido.
- ❖ **Línea de Calzado:** Corresponde al tipo de zapato que produce la empresa la cual puede ser Sandalias ó Bailarinas.
- ❖ **Referencia:** Numero que identifica el diseño ó variación por línea de producto.
- ❖ **Cantidad pedida:** Pares de zapatos pactados entre el cliente y la empresa a producir.
- ❖ **Numero de orden de pedido:** Corresponde al consecutivo de las ordenes de producción por cliente.
- ❖ **Días hábiles para la entrega del pedido a partir de la fecha de ingreso:** Plazo máximo de entrega del pedido al cliente en los días hábiles para la

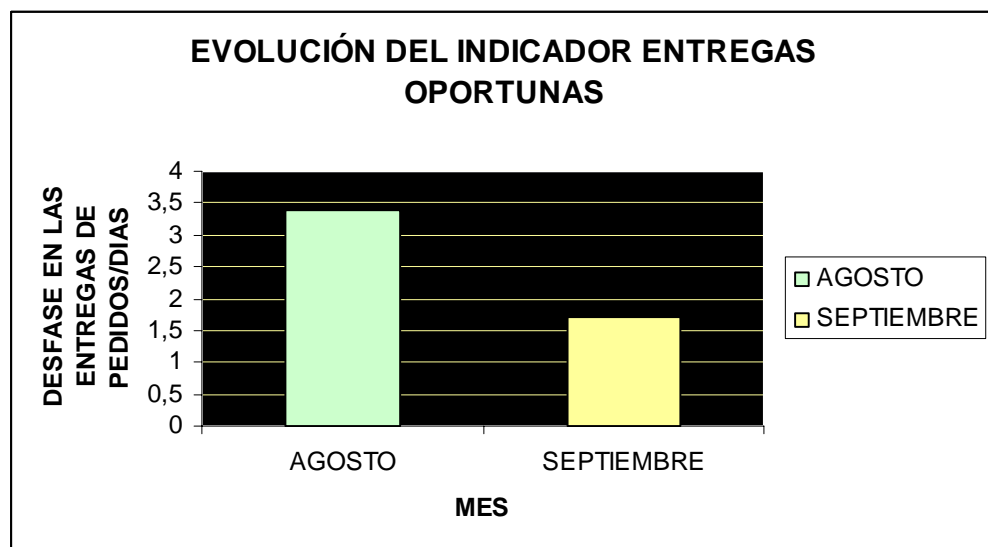
empresa que son de lunes a viernes, su calculo esta dado en función de los siguientes factores:

- **Capacidad de producción por línea:** este valor esta dado de acuerdo a los resultados del estudio de tiempos por línea de producción y su cálculo se realizó en el numeral 7.2.4.
- **Uso de la capacidad diaria:** relación entre la cantidad pedida y la capacidad por línea de producción.
- **Horas utilizadas:** este valor resulta de la multiplicación entre el uso de la capacidad diaria por la cantidad de horas laborables diarias.
- **Horas acumuladas:** es la sumatoria de horas requeridas por pedidos.
- **Tiempo en días acumulados para realizar el pedido:** este valor resulta de la división entre las horas acumuladas y la cantidad de horas laborables diarias.
- **Días acumulados aproximados para realizar el pedido:** es la aproximación a la parte entera mayor del tiempo en días acumulados para realizar el pedido.
- **Tiempo de holgura en la entrega:** es un amortiguador de tiempo definido por la empresa de un (1) día, para evitar el incumplimiento de entregas por causa atribuibles al proceso. Este tiempo se suma al valor del día acumulado aproximado para realizar el pedido.

➤ RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA

En el análisis realizado para los pedidos del mes de septiembre se comprobó la aplicabilidad de la herramienta en términos de control, organización y manejo de pedidos, mediante el seguimiento a las entregas con el indicador IQ-P-6 (Entregas oportunas). En la figura N-1 se muestra la evolución de este indicador antes y después de la aplicación de la herramienta con datos históricos, donde en el mes de Agosto arrojó un promedio desfase de 3,4 días y para el mes de Septiembre que se trabajó con la herramienta de programación se obtuvo un resultado de 1,7 días, evidenciándose el cumplimiento de la mejora.

Figura N-1. Evolución del indicador entregas oportunas.



Fuente: El Autor del proyecto.

ANEXO Ñ. CREACIÓN DE NUEVOS FORMATOS

Después de tener la planta organizada y limpia, se puede implementar una serie de formatos que permiten un mayor flujo de la información del personal de la empresa.

Para mejorar la comunicación entre la parte administrativa y la planta y mejorar el control de las tareas que van rotando por la fábrica se han diseñado algunos formatos. La función de estos formatos es registrar, recolectar y facilitar la información que en algún momento es necesaria en la empresa, para la toma de decisiones del personal administrativo y operativo.

Los formatos que se implantaron en el manual de procedimientos de La U.E.N. de Calzado se muestran a continuación y se codificaron para aumentar la capacidad de búsqueda y una mejor comprensión.

- ❖ FT-SPD-1: Solicitud de Pedidos
- ❖ FT-QRP-2: Quejas y Reclamos de Productos
- ❖ FT-RQC-3: Requerimiento de Compra
- ❖ FT-EVD-4: Evaluación de desempeño
- ❖ FT-PCV-5: Pago de Comisión a Vendedores
- ❖ FT-IMP-6: Pago de impuesto al Inpec
- ❖ FT-OPRD-7: Orden de producción

➤ **Formato orden de pedidos.** Este formato será utilizado en el proceso de gestión comercial, como soporte de las actividades desarrolladas en los procedimientos de ventas.


		SOLICITUD DE PEDIDOS											FT-SPD-1
NOMBRE DEL CLIENTE: DIRECCIÓN: FECHA:													
LINEA DE CALZADO	REFERENCIA	VALOR UNITARIO	34	35	36	37	38	39	40	41	42	TOTAL	VALOR TOTAL /REFERENCIA
VALOR TOTAL DEL PEDIDO													

La información que se recopila en la solicitud de pedidos es la siguiente:

- **Nombre del cliente:** Persona natural ó jurídica que solicita el pedido.
- **Dirección:** Localización de la persona que realiza el pedido.

- **Fecha:** Día, fecha y año en que se realiza el pedido.
- **Línea de calzado:** Corresponde al tipo de zapato que produce la empresa la cual puede ser Sandalias ó Bailarinas.
- **Referencia:** Numero que identifica el diseño ó variación por línea de producto.
- **Valor unitario:** Precio comercial del par de zapatos por referencia.
- **Numeración:** Son las cantidades por tallas en las cuales se va a fabricar la referencia.
- **Total:** Es el número total de pares que se van a fabricar de esta referencia en esta orden de producción.
- **Valor total/referencia:** Corresponde a la multiplicación entre el valor unitario del par de zapatos por el total de pares pedido.
- **Total a pagar:** Sumatoria de los valores totales por referencia.

- **Formato quejas y reclamos de productos.** Este formato será utilizado en el proceso de gestión comercial, como soporte de las actividades desarrolladas en el procedimiento de atención a reclamos en los productos.

	QUEJAS Y RECLAMOS DE PRODUCTOS	FT-QRP-2
<p>NOMBRE DEL CLIENTE: _____</p> <p>DIRECCIÓN: _____</p> <p>TELEFONO (S): _____</p> <p>FECHA: _____</p>		
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>QUEJA:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>RECLAMO:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">"Su opinion es importante para el mejoramiento continuo de nuestra empresa"</p> </div>		


La información que se recopila en quejas y reclamos es la siguiente:

- **Nombre del cliente:** Persona natural ó jurídica que solicita el pedido.
- **Dirección y teléfono:** Localización de la persona que realiza la queja o el reclamo cliente.
- **Fecha:** Día, fecha y año en que se realiza la queja o el reclamo.

- **Queja:** Es el medio por el cual el cliente pone de manifiesto su inconformidad con la actuación de determinado funcionario o con la forma y condiciones en que se preste o no un servicio.

- **Reclamo:** Es una solicitud del cliente con el objeto de que se revise una actuación administrativa u operativa, motivo de su inconformidad, y se tome una decisión final justa y equitativa.


➤ **Formato requerimiento de compra de materiales.** Este formato será utilizado como soporte de las actividades desarrolladas en el procedimiento de compras.

	REQUERIMIENTO DE COMPRA	FT-RQC-3
<p>NOMBRE DEL SOLICITANTE:</p> <p>CARGO DEL SOLICITANTE:</p> <p>FECHA SOLICITUD:</p>		
CANTIDAD PEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN DE LOS MATERIALES E INSUMOS

La información que se recopila en el requerimiento de compras es la siguiente:

- **Nombre del solicitante:** Nombre del trabajador que realiza la solicitud de requerimiento de materiales.
- **Cargo del solicitante:** Cargo de la persona que realiza la solicitud de requerimiento de materiales.
- **Fecha de solicitud:** Día, mes y año del que se realiza la solicitud de requerimiento de materiales.
- **Cantidad pedida:** Numero elementos solicitados para comprar.
- **Unidad de medida:** Esta dada en función del producto solicitado.
- **Descripción de materiales e insumos:** Definición de los elementos que fueron solicitados por cada cantidad pedida.

➤ **Formato evaluación de desempeño** Este formato será utilizado en el proceso de gestión del talento humano, como soporte de las actividades desarrolladas en el procedimiento evaluación de desempeño al personal operativo.


	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	FT-EVD-4		
CARGO A EVALUAR: _____ NOMBRE: _____ PROCESO: _____ TIMPO EN EL CARGO: _____ FECHA: _____				
1. GENERAL	1 - 3	4 - 6	7 - 9	10
a. Presentación personal				
b. Puntualidad				
c. Orden y Aseo				
d. Trabajo en equipo				
SUBTOTAL PROMEDIO: <input style="width: 50px;" type="text"/>				
2. TECNICA	1 - 3	4 - 6	7 - 9	10
a. Habilidad para realizar sus actividades				
b. Conocimiento en manejo de maquinaria, equipo o herramientas				
c. Cuidado con elementos y equipos				
d. Calidad de trabajo				
SUBTOTAL PROMEDIO: <input style="width: 50px;" type="text"/>				
TOTAL PROMEDIO: <input style="width: 50px;" type="text"/>				
3. CRITERIOS DE ACCIONES				
(0 a 5) Se requiere preparación y capacitación urgente en los siguientes aspectos:				
(5 a 10) Se debe reforzar con entrenamiento y capacitación en los siguientes aspectos:				
4. OBSERVACIONES FINALES:				

FIRMA DEL EVALUADO: _____ FIRMA DEL EVALUADOR: _____				

La información que se recopila en la evaluación de desempeño es la siguiente:

- **Cargo a evaluar:** Nombre del cargo que se va a evaluar.
- **Nombre:** Nombre del trabajador evaluado.
- **Proceso:** Nombre del proceso al que pertenece el cargo.
- **Fecha:** Día, hora y fecha en que se realiza la evaluación.
- **Evaluación General:** Valoración del comportamiento y los aspectos personales del trabajador.
- **Evaluación Técnica:** Valoración de las competencias de gestión para el trabajador.
- **Subtotal promedio:** Promedio de la calificación dada para cada ítem de las evaluaciones ya sea general o técnica.
- **Total promedio:** Promedio de los subtotales promedios de cada evaluación.
- **Criterios de acción:** Juicios otorgados por la empresa de acuerdo al total de la calificación, para mejorar las competencias del trabajador.
- **Observaciones finales:** Reflexiones y circunstancias particulares que se presentan en el desarrollo de la evaluación al trabajador.
- **Firma del evaluado:** Firma del trabajador al que se le realizó la evaluación.
- **Firma del evaluador:** Firma del representante de la empresa que realiza la evaluación.

➤ **Formato pago de comisión a vendedores.** Este formato será utilizado en el proceso de gestión contable, como soporte de las actividades desarrolladas en el procedimiento de pago de comisión a vendedores.


	PAGO DE COMISIÓN A VENDEDORES	FT-PCV-5																																										
NOMBRE DEL VENDEDOR: _____ FECHA: _____																																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Nº ORDEN DE PEDIDO/ MES</th> <th style="width: 15%;">NUMERO DE PARES PEDIDOS</th> <th style="width: 15%;">VALOR COMERCIAL/ PAR</th> <th style="width: 15%;">TOTAL PAGO DE FACTURA</th> <th style="width: 15%;">% DE COMISIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: right;">TOTAL A PAGAR:</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>					Nº ORDEN DE PEDIDO/ MES	NUMERO DE PARES PEDIDOS	VALOR COMERCIAL/ PAR	TOTAL PAGO DE FACTURA	% DE COMISIÓN																															TOTAL A PAGAR:				
Nº ORDEN DE PEDIDO/ MES	NUMERO DE PARES PEDIDOS	VALOR COMERCIAL/ PAR	TOTAL PAGO DE FACTURA	% DE COMISIÓN																																								
TOTAL A PAGAR:																																												
RECIBÍ: _____ C.C: _____																																												

La información que se recopila en el pago de comisión a vendedores es la siguiente:

- **Nombre del vendedor:** Nombre de la persona representante de La U.E.N. de Calzado que realizó la venta y se le pagara la comisión.

- **Fecha:** Registro del día, mes y año en que se realiza el pago de comisión al vendedor.
- **Nº orden de pedido/mes:** Corresponde al consecutivo de las ordenes de producción que se produjeron producto a las ventas realizadas en el mes a facturar por parte del vendedor.
- **Numero de pares pedidos:** Corresponde al total de pares que se fabricaron en la orden de producción.
- **Valor comercial:** Corresponde al precio del par del producto vendido por la empresa.
- **Total pago de la factura:** Es la multiplicación del numero de pares vendidos por su valor comercial.
- **% de comisión:** Valor a pagar por cada par de zapatos vendidos. (mil pesos por par)
- **Total a pagar:** Es la sumatoria de los porcentajes de comisión por cada orden de producción.
- **Recibí:** Firma del vendedor que recibe el pago de la comisión.

➤ **Formato pago de impuesto al E.P.C.** Este formato será utilizado en el proceso de gestión contable, como soporte de las actividades desarrolladas en el procedimiento de pago de impuestos al E.P.C de Barrancabermeja.


		PAGO DE IMPUESTO AL E.P.C			FT-IMP-6
Nº DE ORDEN DE PEDIDOS POR MES	CANTIDAD DE PARES PEDIDOS EN CUERO	CANTIDAD DE PARES PEDIDOS EN SINTETICO	COSTO DE LA PRODUCCIÓN DEL PEDIDO	IMPUESTO DEL 10 %	
TOTAL A PAGAR:					
RECIBIÓ: _____			ENTREGÓ: _____		
CC: _____			CC: _____		
FECHA: _____			FECHA: _____		

La información que se recopila en el pago de impuesto al Inpec es la siguiente:

- **Nº orden de pedido/mes:** Corresponde al consecutivo de las ordenes de producción por cliente que se produjeron en el mes a facturar.
- **Cantidad de pares pedidos en cuero:** Pares de zapatos en cuero pactados entre el cliente y la empresa a producir por cada orden de producción.

- **Cantidad de pares pedidos en sintético:** Pares de zapatos en sintético pactados entre el cliente y la empresa a producir por cada orden de producción.
- **Costo de la producción del pedido:** Valor ajustado del costo de la producción por cada orden de producción.
- **Impuesto del 10 %:** Porcentaje a pagar del costo de la producción por cada orden de producción.
- **Total a pagar:** Valor total a pagar de la suma de los porcentajes del costo de la producción.
- **Recibió:** Firma de la persona representante del Inpec para recibir el pago.
- **Entregó:** Firma de la persona representante de La U.E.N de Calzado que entrega el pago.

➤ **Formato orden de producción.** Este formato será utilizado en el proceso de producción, como soporte de las actividades desarrolladas.

 ORDEN DE PRODUCCIÓN		FT-OPRD-7																						
CLIENTE: _____		CIUDAD: _____																						
Nº ORDEN PEDIDO: _____		FECHA INGRESO: _____																						
REFERENCIA: _____		COLOR: _____																						
SUELA: _____		FORRO: _____																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>TALLA</th> <th>34</th> <th>35</th> <th>36</th> <th>37</th> <th>38</th> <th>39</th> <th>40</th> <th>41</th> <th>42</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CANTIDAD</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		TALLA	34	35	36	37	38	39	40	41	42	TOTAL	CANTIDAD											
TALLA	34	35	36	37	38	39	40	41	42	TOTAL														
CANTIDAD																								
OBSERVACIONES: _____ _____ _____																								
EMPLANTILLADO & EMPAQUE		TERMINADO																						
NOMBRE: _____		NOMBRE: _____																						
FECHA: _____		FECHA: _____																						
REF: _____		REF: _____																						
TOTAL: _____		TOTAL: _____																						
Nº ORDEN: _____		Nº ORDEN: _____																						
		MONTADO																						
		NOMBRE: _____																						
		FECHA: _____																						
		REF: _____																						
		TOTAL: _____																						
		Nº ORDEN: _____																						

La información que se recopila en la orden de producción es la siguiente:

- **Cliente:** Persona natural ó jurídica que solicita el pedido.
- **Ciudad:** Lugar o destino donde reside el cliente.
- **Nº orden de pedido:** Corresponde al consecutivo de las ordenes de producción por cliente.

- **Fecha de ingreso:** Día en el que se registra el pedido en la herramienta informática de programación de la producción de los pedidos.
- **Referencia:** Numero que identifica el diseño ó variación por línea de producto.
- **Color:** Es el color del cuero o sintético en el que va a elaborarse la tarea.
- **Suela:** Es el nombre de la suela que lleva el modelo pedido por el cliente. La suela depende de la referencia y su color según el cuero que se haya utilizado.
- **Forro:** Es en que material va venir el forro de la tarea. Puede ser en badana, combinado o en plástico.
- **Numeración:** Son las cantidades por tallas en las cuales se va a fabricar la referencia.
- **Total:** Es el número total de pares que se van a fabricar de esta referencia en esta orden de producción.
- **Observaciones:** Circunstancias particulares de la tarea como por ejemplo como debe venir las plantillas, un sello en particular, etc.

Además de estos datos se encuentran unos vales desprendibles para cada puesto de trabajo, donde cada operario va desprendiendo su correspondiente vale una vez terminada su labor. Al final los vales son almacenados para cualquier problema que se llegue a presentar con alguna tarea y como soportes para el pago de los operarios.

RESULTADOS DELA IMPLEMENTACIÓN DE LOS FORMATOS

Los formatos mencionados y explicados anteriormente se están trabajando actualmente en la empresa, permitiendo la disminución en los problemas de registros de actividades y errores de comunicación. La solución para estos percances se ha corregido de manera oportuna, ya que la información se encuentra organizada en estos registros, permitiendo encontrar el punto del error y enmendarlo. El control que se ha hecho para que los formatos se lleven al día, ha contribuido a que las personas de la empresa utilicen sin temor a equivocarse de la información que allí se encuentra.

Estos mecanismos de registro de información han hecho cambiar la cultura y el pensamiento del personal, concientizándolos que aparte de llenarlos hay que utilizarlo y demostrarles que el potencial de los datos allí almacenado es muy grande y beneficioso cuando se presenten situaciones que tengan que ver con las tareas de la empresa.

ANEXO O. PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

La planta de producción de La U.E.N de Calzado de la Cooperativa COOMULAR, requiere de un programa de mantenimiento que permita disminuir las fallas en los equipos y evitar paradas en la producción.

Los programas de mantenimiento deben estar orientados a preservar y mantener las condiciones originales de operación de las maquinas y anticiparse a las fallas técnicas de los equipos y emprender acciones mediante un programa de mantenimiento preventivo. De igual forma cuando existen fallas y puede haber una pérdida de producción excesiva, deben hacerse reparaciones de emergencia recurriendo a un mantenimiento correctivo, el cual es el que se emplea actualmente.

- **Mantenimiento correctivo:** se puede definir como el efectuado a una máquina cuando el daño ó la avería ya se ha producido, para restablecerla a su estado operativo habitual de servicio.

- **Mantenimiento preventivo:** se puede definir como la realización de ciertas reparaciones y reposiciones de piezas en una máquina, de acuerdo a un intervalo de tiempo o según determinados criterios preestablecidos, con el fin de mejorar el rendimiento de un equipo y permitir una operación más eficiente, segura y confiable.

El mantenimiento preventivo se hace a intervalos fijos de tiempo que han sido determinados gracias al conocimiento del comportamiento del equipo o a las especificaciones de sus fabricantes.

➤ **Programa de mantenimiento preventivo:**

El programa de mantenimiento preventivo para la U.E.N de Calzado, consiste en la descripción detallada de las tareas a realizar, asociadas a cada equipo o máquina, explicando las acciones realizadas, ajuste, lubricación y sustitución de piezas y la programación del próximo mantenimiento.

Para asegurar y controlar el programa de mantenimiento, se diseñó un formato de registro de los mantenimientos para cada máquina, con la finalidad de llevar un registro o un historial de las actividades realizadas a cada una de ellas, partiendo de la identificación y características de las máquinas y terminando por llenar la información referente al mantenimiento realizado. A continuación se ilustra el formato diseñado para el registro de novedades:

		REGISTRO DE MANTENIMIENTOS			FT-RMT-8	
NOMBRE DE LA MAQUINA: FECHA ADQUISICIÓN: MARCA: FUNCIONALIDAD:						
FECHA MTTO.	Mtto. Prev.	Mtto. Corr.	DETALLES DEL MANTENIMIENTO REALIZADO	RESPONSABLE	PROXIMO MTTO.	

Para determinar la periodicidad de los mantenimientos en las maquinas, se tomó en cuenta la experiencia del personal que la utiliza y recomendaciones del fabricante. En conjunto con los asesores del proyecto, se definió, que cada tres (3) meses se realizarán mantenimientos preventivos para las máquinas que se emplean en el área de producción de La U.E.N. de Calzado, con el fin de verificar su buen funcionamiento y evitar así los mantenimientos correctivos.


Para la implementación del programa de mantenimiento en los equipos, se procedió al levantamiento y registro de la información de las maquinas que conforman la planta de La U.E.N. de Calzado, en el formato diseñado para tal fin.

Todos los equipos sujetos al programa de mantenimiento dispondrán de un archivo en el cual se registre la información generada por la operación propia del programa y las reparaciones o intervenciones esporádicas que se presenten.

La responsabilidad de los registros de la información específica en los formatos de seguimiento a los programas de mantenimiento esta a cargo del jefe de producción, quien es el autorizado de archivar los formatos y realizar el seguimiento del programa de mantenimiento, por medio de la actualización y control de los formatos.

A continuación se muestra el formato diligenciado con la identificación de cada maquina.


❖ Maquina Desbastadora de cueros.

		REGISTRO DE MANTENIMIENTOS		FT-RMT-8	
NOMBRE DE LA MAQUINA: Desbastadora de cueros					
FECHA ADQUISICIÓN: Agosto 21 del 2004 MARCA: AUTOMATA					
FUNCIONALIDAD: Disminuir el calibre del cuero por los arillos					
FECHA MTTO.	Mtto. Prev.	Mtto. Corr.	DETALLES DEL MANTENIMIENTO REALIZADO	RESPONSABLE	PROXIMO MTTO.

❖ Maquina Desbastadora de suelas.

		REGISTRO DE MANTENIMIENTOS		FT-RMT-8	
NOMBRE DE LA MAQUINA: Desbastadora de suelas					
FECHA ADQUISICIÓN: Agosto 21 del 2004 MARCA: AUTOMATA					
FUNCIONALIDAD: Disminuir el calibre de la suela de los zapatos					
FECHA MTTO.	Mtto. Prev.	Mtto. Corr.	DETALLES DEL MANTENIMIENTO REALIZADO	RESPONSABLE	PROXIMO MTTO.

❖ Prensa troqueladora

			REGISTRO DE MANTENIMIENTOS		FT-RMT-8
NOMBRE DE LA MAQUINA: Prensa Troqueladora					
FECHA ADQUISICIÓN: Septiembre 01 del 2004 MARCA: AUTOMATA					
FUNCIONALIDAD: Corta y moldea el cuero con troqueles					
FECHA MTTO.	Mtto. Prev.	Mtto. Corr.	DETALLES DEL MANTENIMIENTO REALIZADO	RESPONSABLE	PROXIMO MTTO.

❖ Maquina Emplantilladora

			REGISTRO DE MANTENIMIENTOS		FT-RMT-8
NOMBRE DE LA MAQUINA: Emplantilladora					
FECHA ADQUISICIÓN: Septiembre 01 del 2004 MARCA: AUTOMATA					
FUNCIONALIDAD: Imprimir a calor la marquilla del calzado					
FECHA MTTO.	Mtto. Prev.	Mtto. Corr.	DETALLES DEL MANTENIMIENTO REALIZADO	RESPONSABLE	PROXIMO MTTO.

❖ Maquina Terminadora

			REGISTRO DE MANTENIMIENTOS		FT-RMT-8
NOMBRE DE LA MAQUINA: Terminadora					
FECHA ADQUISICIÓN: Agosto 14 del 2004			MARCA: AUTOMATA		
FUNCIONALIDAD: Lijar, pulir y brillar el calzado					
FECHA MTTO.	Mtto. Prev.	Mtto. Corr.	DETALLES DEL MANTENIMIENTO REALIZADO	RESPONSABLE	PROXIMO MTTO.


❖ Maquina de poste 1

			REGISTRO DE MANTENIMIENTOS		FT-RMT-8
NOMBRE DE LA MAQUINA: Guarnecedora					
FECHA ADQUISICIÓN: Agosto 21 del 2004			MARCA: SINGER		
FUNCIONALIDAD: Costuras especiales en el calzado					
FECHA MTTO.	Mtto. Prev.	Mtto. Corr.	DETALLES DEL MANTENIMIENTO REALIZADO	RESPONSABLE	PROXIMO MTTO.

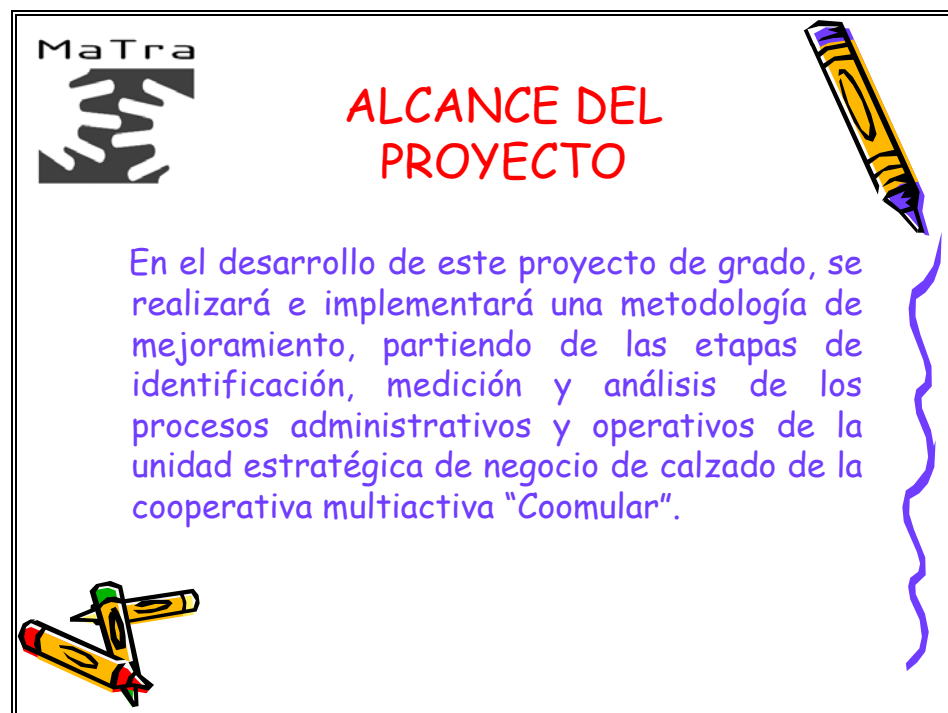
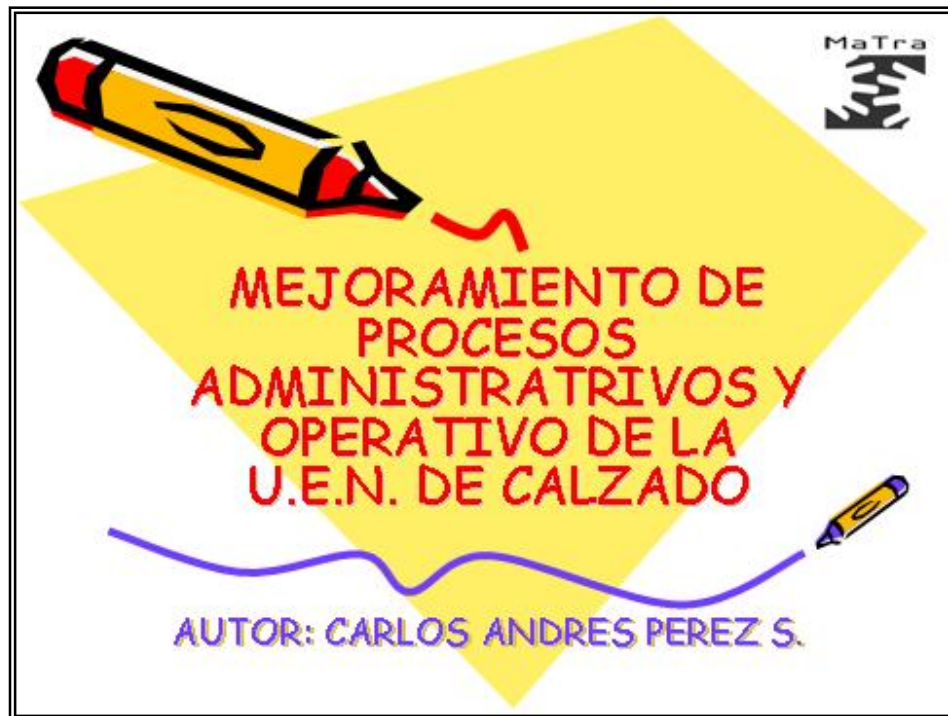
❖ Maquina de poste 2

			REGISTRO DE MANTENIMIENTOS		FT-RMT-8
NOMBRE DE LA MAQUINA: Guarnecedora					
FECHA ADQUISICIÓN: Septiembre 01 del 2004 MARCA: GOLDEN WHEEL					
FUNCIONALIDAD: Costuras especiales en el calzado					
FECHA MTTO.	Mtto. Prev.	Mtto. Corr.	DETALLES DEL MANTENIMIENTO REALIZADO	RESPONSABLE	PROXIMO MTTO.

❖ Horno Vulcanizador

			REGISTRO DE MANTENIMIENTOS		FT-RMT-8
NOMBRE DE LA MAQUINA: Horno Vulcanizador					
FECHA ADQUISICIÓN: Septiembre 01 del 2004 MARCA: AUTOMATA					
FUNCIONALIDAD: Activar el pegante de la suela al zapato					
FECHA MTTO.	Mtto. Prev.	Mtto. Corr.	DETALLES DEL MANTENIMIENTO REALIZADO	RESPONSABLE	PROXIMO MTTO.

ANEXO P. SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL



MaTra



OBETIVO GENERAL DEL PROYECTO



Establecer e implementar un programa de mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de la Unidad Estratégica de Negocio del Calzado de la cooperativa multiactiva "Coomular".



MaTra



OBETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO



- ❖ Realizar un diagnóstico del entorno interno y externo de la U.E.N. de Calzado de la cooperativa multiactiva COOMULAR.
- ❖ Diseñar un plan estratégico para la U.E.N. de calzado de la cooperativa COOMULAR, orientada a definir y alcanzar las metas de la organización.
- ❖ Levantar, valorar y documentar los procesos administrativos y operativos de la U.E.N. de Calzado de la cooperativa multiactiva COOMULAR



MaTra



OBETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO



- ❖ Determinar la capacidad y la distribución de planta para el proceso productivo de la U.E.N. de calzado de la cooperativa multiactiva COOMULAR, basados en el diseño y la aplicación de un estudio de métodos y tiempos.
- ❖ Diseñar indicadores de gestión que permitan controlar y retroalimentar la operaciones existentes en la U.E.N. del Calzado de la Cooperativa multiactiva COOMULAR.



MaTra



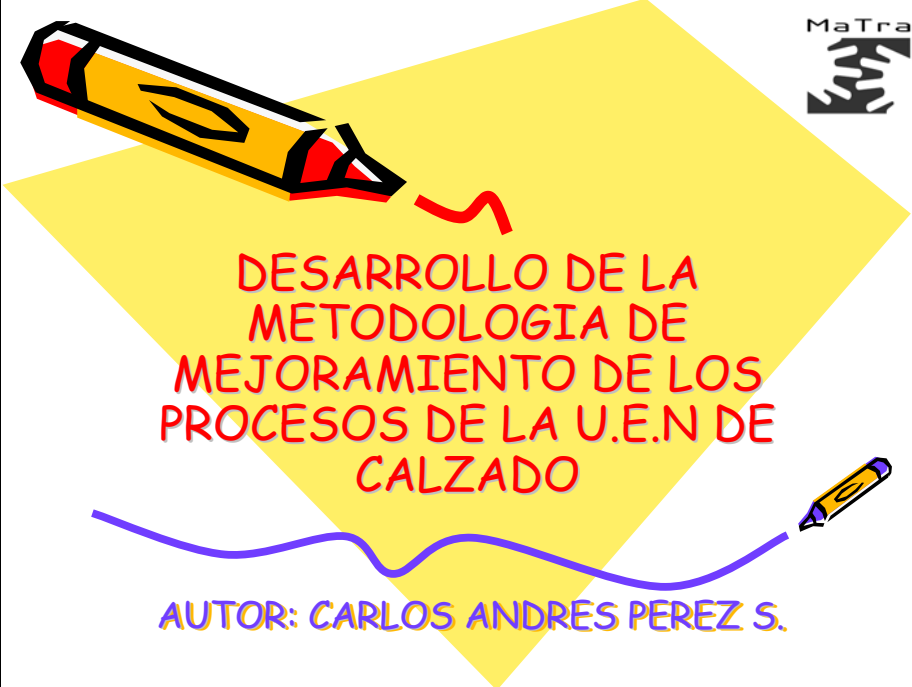
METODOLOGIA DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA U.E.N DE CALZADO



- **Etapa 1:** Diagnóstico de Calzado MATRA
- **Etapa 2:** Definición de los elemento de la planeación estratégica de Calzado MATRA
- **Etapa 3:** Levantamiento de los Proceso de Calzado MATRA
- **Etapa 4:** Medición de los Proceso de la U.E.N de Calzado
- **Etapa 5:** Análisis de los procesos de la U.E.N de calzado.
- **Etapa 6:** Diseño e implementación de propuestas de Mejoramiento
- **Etapa 7:** Construcción y validación de indicadores de gestión



**ANEXO Q. DESARROLLO DE LA METODOLOGIA DE
MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA U.E.N. DE
CALZADO**



MaTra

DESARROLLO DE LA
METODOLOGIA DE
MEJORAMIENTO DE LOS
PROCESOS DE LA U.E.N DE
CALZADO

AUTOR: CARLOS ANDRES PEREZ S.



MaTra

ETAPA 1: Identificación y
Diagnóstico de La U.E.N. de
Calzado

El diagnostico realizado para Calzado MATRA, nos permitió comprender de una manera mas detallada su realidad tanto del entorno interno como del entorno externo y sirvió para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como tendencias de futuro.





ETAPA 2: Definición de los elementos de la planeación estratégica de La U.E.N. de Calzado



La etapa comprendió el planteamiento de la misión, visión de Calzado MATRA y definición los objetivos y principios corporativos.

Se realizó un análisis situacional con el objetivo de identificar y formular las estrategias orientada a definir y alcanzar las metas de la organización.



ETAPA 3: Levantamiento de los procesos de La U.E.N. de Calzado



El levantamiento se realizó con la identificación, definición, caracterización de los procesos y selección de los procedimientos actuales a documentar en cada área de esta Unidad Estratégica: Área Comercial, Administrativa, Financiera, Contable y Operativa.





ETAPA 4: Medición de los procesos de La U.E.N. de Calzado



La medición de los procesos administrativos de la Unidad Estratégica de Negocio de Calzado se realizó por medio de la aplicación del análisis del valor y la medición de los procesos operativos se realizó por un estudio de métodos y tiempos.



ETAPA 5: Análisis de los procesos de La U.E.N. de Calzado



Se determinaron los procesos críticos arrojados por la medición y se analizaron con los diagramas causa-efecto, cuáles eran las causas fundamentales de los bajos niveles de desempeño y productividad de los procesos determinados como críticos para Calzado MATRA



MaTra



ETAPA 6: Diseño e implementación de propuestas de mejoramiento



Una vez encontradas las principales causas que generaron los problemas más representativos en los puntos críticos y teniendo en cuenta los recursos que posee la empresa, se definieron las propuestas de mejora, se validaron y luego se implementaron.



MaTra



Propuestas de Mejoramiento para La U.E.N. de Calzado



- **Propuesta n° 1.** Documentación, elaboración e implementación del manual de procedimientos.
- **Propuesta n° 2.** Documentación, elaboración e implementación del manual de funciones.
- **Propuesta n° 3.** Documentación, elaboración e implementación de los planes de calidad en los procesos de producción.
- **Propuesta n° 4.** Nueva distribución de planta.
- **Propuesta n° 5.** Diseño de herramienta informática que permita realizar la programación de la producción de pedidos.
- **Propuesta n° 6.** Elaboración de formatos a utilizar en la empresa.
- **Propuesta n° 7.** Creación de un programa de mantenimiento preventivo para las máquinas del proceso de producción.



MaTra



ETAPA 7: Construcción y validación de indicadores de gestión

Se plantearon indicadores para los procesos de la empresa, basados en la identificación de los factores relevantes para su evaluación, que permitan medir, la utilización de los recursos en el desarrollo de los procesos, permitiendo orientar a la empresa hacia el mejoramiento continuo.



MaTra



Indicadores propuestos en La U.E.N. de Calzado

- IQ-GG-1: Cumplimiento en la programación de actividades de direccionamiento
- IQ-GC-2: Incremento de Ventas
- IQ-CO-3: Recepción de Materiales
- IQ-TH-4: Evaluación de la Competencia
- IQ-P-5: Devolución de Productos
- IQ-P-6: Entregas Oportunas

