

**REDISEÑO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA  
DOTAHERLOGO S.A**

**MARÍA ALEJANDRA GÓMEZ LONDOÑO  
JUDITH CLAVIJO AFANADOR**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2014**

**REDISEÑO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA  
DOTAHERLOGO S.A**

**MARÍA ALEJANDRA GÓMEZ LONDOÑO  
JUDITH CLAVIJO AFANADOR**

**MONOGRAFIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
Especialista en alta gerencia**

**Director  
JUAN BENJAMIN DUARTE DUARTE  
Ingeniero**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por las fuerzas y las posibilidades que nos brinda al tener la oportunidad de acceder a este proceso tan enriquecedor, y por las fuerzas otorgadas para alcanzar esta meta.

A nuestros padres, esposo e hija, por el apoyo brindado y la ayuda para iniciar y culminar este proceso de aprendizaje.

A Dotaherlogo S.A por abrirnos sus puertas y brindarnos la información requerida, para llevar a cabo este proyecto.

A nuestro director Juan Benjamín Duarte, por su orientación y acompañamiento en la elaboración y ejecución del proyecto realizado.

Finalmente, a todas las demás personas que estuvieron a nuestro lado, brindándonos su ayuda en todo este proceso.

**María Alejandra Gómez Londoño**  
**Judith Clavijo Afanador**

## CONTENIDO

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| INTRODUCCIÓN   | 18          |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                                | 20          |
| 2. OBJETIVOS   | 21          |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL   | 21          |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS                                    | 21          |
| 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA                                 | 22          |
| 3.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA                             | 22          |
| 3.2 RESEÑA HISTÓRICA   | 23          |
| 3.3 MISIÓN   | 24          |
| 3.4 VISIÓN   | 25          |
| 3.5 POLÍTICA DE CALIDAD                                      | 25          |
| 3.6 OBJETIVOS DE CALIDAD                                     | 25          |
| 3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                                | 26          |
| 3.8 VALORES CORPORATIVOS                                     | 27          |
| 3.9 PRODUCTOS Y SERVICIOS                                    | 27          |
| 3.10 ESTUDIO DEL MERCADO                                     | 28          |
| 3.10.1 Principales clientes                                  | 28          |
| 3.10.2 Principales competidores                              | 28          |
| 3.10.2.1 Competidores directos                               | 28          |
| 3.10.2.2 Otros competidores                                  | 29          |
| 3.10.3 Principales proveedores                               | 31          |
| 3.11 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN           | 31          |
| 3.12 CERTIFICACIONES DE CALIDAD                              | 33          |
| 4. MARCO DE REFERENCIA                                       | 34          |
| 4.1 GESTIÓN POR PROCESOS                                     | 35          |
| 4.1.1 Etapas metodológicas de mejora por gestión de procesos | 35          |

|   |    |
|---|----|
| 4.2 PROCESOS Y TIPOS DE PROCESOS  | 36 |
| 4.2.1 Definición de Proceso   | 36 |
| 4.2.2 Tipos de Procesos   | 38 |
| 4.2.2.1 Procesos estratégicos   | 38 |
| 4.2.2.2 Procesos operativos   | 38 |
| 4.2.2.3 Procesos de apoyo   | 38 |
| 4.3 MAPA DE PROCESOS  | 39 |
| 4.3.1 Metodología para hacer un Mapa de Procesos                        | 40 |
| 4.4 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CLAVES                                     | 41 |
| 4.4.1 Diagrama de Flujo insumo fundamental para el análisis de procesos | 42 |
| 4.4.1.1 Elaboración de un diagrama de flujo                             | 43 |
| 4.5 MEJORA DE PROCESOS  | 44 |
| 4.5.1 La mejora de procesos como filosofía de trabajo común             | 46 |
| 4.5.2 Ciclo de Mejora del Proceso                                       | 47 |
| 4.5.2.1 Planificación   | 49 |
| 4.5.2.2 Hacer   | 49 |
| 4.5.2.3 Verificación  | 50 |
| 4.5.2.4 Actuar  | 50 |
| 4.6 ETAPAS DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS                                 | 50 |
| 4.6.1 Identificación del problema real                                  | 50 |
| 4.6.2 Establecer las causas que dan origen al problema                  | 51 |
| 4.6.3 Identificar las oportunidades de mejora                           | 51 |
| 4.6.4 Normalización del proceso   | 51 |
| 4.6.5 Plan para la revisión y mejora continua                           | 52 |
| 4.7 METODOLOGÍAS PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS                       | 52 |
| 4.7.1 Lluvia de ideas   | 52 |
| 4.7.2 Diagrama de afinidad  | 53 |
| 4.7.3 Análisis de Procesos  | 55 |
| 4.7.4 Análisis de causas – Espina de Pescado                            | 55 |
| 4.7.5 Matriz de Priorización  | 57 |

|  |     |
|--|-----|
| 5. DIAGNOSTICO INICIAL   | 59  |
| 5.1 REVISIÓN DE LOS PROCESOS INICIALES Y FUNCIONES POR CARGO       | 59  |
| 5.1.1 Proceso de planeación de la producción                       | 60  |
| 5.1.2 Proceso de corte   | 63  |
| 5.1.3 Proceso de ensamble  | 67  |
| 5.1.4 Proceso de calidad y empaque                                 | 69  |
| 5.1.5 Proceso de despacho  | 71  |
| 6. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMAS Y FALLAS EN EL PROCESO               | 74  |
| 6.1 PLANTEAMIENTOS DE PROBLEMAS EN EL PROCESO                      | 74  |
| 6.2 ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y POSIBLES CAUSAS DE LOS MISMOS          | 75  |
| 7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS | 79  |
| 7.1 ASESORÍAS EXTERNAS   | 81  |
| 7.2 PLANTEAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROPUESTAS DE MEJORA               | 82  |
| 7.3 IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA                         | 85  |
| 7.3.1 Procesos y funciones mal definidos                           | 86  |
| 7.3.2 Inexistencias de estándares de tiempo                        | 87  |
| 7.3.3 Alta rotación en cargos operativos                           | 89  |
| 7.3.4 Nivel de calidad exigido en el proceso productivo            | 90  |
| 7.3.5 Falta de compromiso  | 94  |
| 7.3.6 Ausencia de trabajo en equipo entre áreas                    | 96  |
| 7.3.7 Desperdicio de tiempo y desorden en el trabajo               | 98  |
| 8. CONCLUSIONES  | 101 |
| BIBLIOGRAFIA   | 104 |
| ANEXOS   | 105 |

## LISTA DE FIGURAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Figura 1. Organigrama Dotaherlogo S.A                            | 26          |
| Figura 2. Principales clientes DOTAHERLOGO S.A                   | 28          |
| Figura 3. Proceso productivo DOTAHERLOGO S.A                     | 32          |
| Figura 4. Diagrama del flujo del proceso                         | 32          |
| Figura 5. Modelo de proceso ISO 9000                             | 37          |
| Figura 6. Tipos de procesos                                      | 38          |
| Figura 7. Metodología para la elaboración de un mapa de procesos | 40          |
| Figura 8. Ejemplo Mapa de Procesos según Norma ISO 9001:2008     | 41          |
| Figura 9. Ejemplo de Diagrama de Flujo                           | 44          |
| Figura 10. La Herramienta del Mejoramiento de Procesos           | 45          |
| Figura 11. Circulo de la calidad                                 | 47          |
| Figura 12. Mapa de procesos Dotaherlogo S.A                      | 60          |
| Figura 13. Cortadora vertical                                    | 66          |
| Figura 14. Cortadora disco                                       | 66          |
| Figura 15. Cortadora de extremos                                 | 66          |
| Figura 16. Maquinas planas                                       | 68          |
| Figura 17. Botonadora y ojaladora                                | 69          |
| Figura 18. Fileteadora   | 69          |
| Figura 19. Collarin  | 69          |
| Figura 20. Diagrama causa-efecto Dotaherlogo S.A                 | 75          |
| Figura 21. Cartelera de Dotaherlogo S.A.                         | 90          |

## LISTA DE TABLAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Tabla 1. Principales proveedores DOTASHERLOGO S.A                                 | 31          |
| Tabla 2. Cronograma de actividades  | 80          |
| Tabla 3. Cuadro de propuestas de mejora al proceso productivo de DOTASHERLOGO S.A | 83          |
| Tabla 4. Metas diarias de procesos DOTASHERLOGO S.A                               | 88          |
| Tabla 5. Metas talleres satélite DOTASHERLOGO S.A                                 | 88          |
| Tabla 6. Indicadores de cumplimiento DOTASHERLOGO S.A                             | 91          |
| Tabla 7. Cronograma de capacitaciones   | 92          |
| Tabla 8. Cronograma de mantenimiento maquinaria de corte                          | 94          |

## LISTA DE ANEXOS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| ANEXO A. ACTA DE REUNIÓN TRABAJO EN EQUIPO                          | 106         |
| ANEXO B. ACTA DE REUNIÓN MOTIVACIÓN DEL PERSONAL                    | 107         |
| ANEXO C. ACTA DE REUNIÓN PROCESOS DE PRODUCCIÓN                     | 108         |
| ANEXO D. ASESORÍA CARLOS ZORRILLA, EGRESADO DEL SENA                | 109         |
| ANEXO E. ASESORÍA INGENIERA OLGA MORALES                            | 112         |
| ANEXO F. FORMATO ANEXO 17   | 116         |
| ANEXO G. ENCUESTAS Y TABULACION DE LAS RESPUESTAS                   | 117         |
| ANEXO H. COTIZACION SEMINARIO PERSONAL ENCARGADO DE<br>CONTRATACION | 125         |
| ANEXO I. COTIZACION CAPACITACION TRABAJO EN EQUIPO<br>PERSONAL      | 126         |
| ANEXO J. COTIZACION EVENTO SEMINARIO                                | 130         |
| ANEXO K. COTIZACION ACTIVIDAD DE INTEGRACION RECREATIVA             | 131         |
| ANEXO L. MANUAL DE PROCESOS DOTASHERLOGO S.A                        | 133         |

## RESUMEN

**TÍTULO:** REDISEÑO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA DOTAHERLOGO S.A.\*

**AUTORES:** GÓMEZ LONDOÑO, María Alejandra. Economista  
CLAVIJO AFANADOR, Judith. Contadora Pública\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Sector Manufacturero, procesos operativos, mejoramiento, producción, mapa de procesos y funciones.

### CONTENIDO

El objetivo del desarrollo de este trabajo, es realizar una propuesta de mejora a los procesos operativos y responsabilidades de cada colaborador como mecanismo de supervisión y control, Lo anterior radica básicamente, en que los procesos al interior de la compañía no se encuentran bien definidos, no existen estándares de tiempo y las funciones y alcances de cada colaborador no resultan claros. Siendo esta una de las aéreas fundamentales de las empresas manufactureras pues de ella depende gran parte de la satisfacción del cliente en lo referente al producto, su disponibilidad cuando es solicitado y el tiempo de entrega.

Para ello, se realizará un análisis de los actuales procesos con los que cuenta la empresa con el fin de obtener un diagnostico inicial de la compañía DOTAHERLOGO S.A. y tener absoluto conocimiento de cómo se está llevando a cabo el proceso productivo en la empresa en la actualidad.

Posteriormente se procederá a identificar los posibles problemas y errores que contiene el proceso de producción, y que pueden ser las causas, del principal problema planteado; los tiempos de producción largos.

Finalmente, con toda esta información recopilada y organizada de forma clara y coherente se definirá un plan de mejora con la designación de responsabilidades de cada colaborador y sus respectivos alcances en cada puesto de trabajo y así como resultado obtener el máximo compromiso con los objetivos generales de la compañía.

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Facultad de ingeniería Físico Mecánicas Escuela de Estudios Industriales Y Empresariales. Especialización En Alta Gerencia. Director Juan Benjamin Duarte Duarte

## ABSTRACT

**TITLE:** OPERATIONAL PROCESS REDESIGN FOR DOTAHERLOGO S.A. COMPANY.\*

**AUTHORS:** GOMEZ LONDOÑO, Maria Alejandra. Economist.  
CLAVIJO AFANADOR, Judith. Public Accountant.\*\*

**KEY WORDS:** Manufacturing Sector, operative processes, production, improvement, map of processes and functions.

## CONTENT

The development objective of this paper is to make a proposal to improve the business processes and responsibilities of each partner as a mechanism for monitoring and control, This is basically, that the processes within the company are not well defined, there are no time standards and the functions and scope of each employee are unclear. Since this is one of the fundamental air of manufacturing companies since it will much of customer satisfaction in relation to the product, its availability when requested and the time of delivery.

For that purpose, an analysis of the current process will be made that will allow an initial diagnosis of the company. It will also grant absolute knowledge of how the process of production is being actually done.

Subsequently, we will proceed to identify possible problems and errors contained in the production process, and that can be the main causes of the underlying problem; longer production times.

Finally, with all the collected and organized information in a clear and coherent improvement plan will be defined with the designation of responsibilities of each partner and their achievements in each job and as a result you get the most commitment to the overall goals of the company.

---

\* Draft Grade

\*\* Physical Faculty of Mechanical Engineering School of Industrial and Business Studies. Specialization in Senior Management. Director John Benjamin Duarte Duarte

## GLOSARIO

**CADENA DE VALOR:** Permite describir el desarrollo de actividades relacionadas entre sí al interior de una organización, generando valor agregado al cliente.

**DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCADO:** También llamado esquema de causa-efecto. Es una gráfica, dónde se representa un problema a analizar y sus posibles soluciones. Haciendo referencia a relaciones múltiples de causa-efecto entre diferentes variables que hacen parte de un proceso.

**FACTORY:** Sistema de producción, empleado por la empresa DOTASHERLOGO S.A, para monitorear el estado de su sistema de producción

**MANUFACTURA:** Proceso para construir una serie de materias primas, en un productos que se encuentran listos para poner en venta.

**PROCESOS:** Es un conjunto de actividades, relacionadas entre sí, que transforma insumos para obtener productos.

**PRODUCTIVIDAD:** Relaciona la cantidad de producto que se obtiene de un proceso productivo, y los insumos empleados para ello

**PROYECTO:** Conjunto de actividades relacionadas entre sé, para alcanzar objetivos propuestos

**PROCESO DE CORTE:** Proceso dónde por medio de unos trazos y moldes, se tiende y se corta la tela, para iniciar el proceso de ensamble.

**PROCESO DE ENSAMBLE:** Proceso de costura, en el cual se convierten las piezas cortadas en el producto terminado.

**PROCESO DE REVISIÓN DE CALIDAD:** Proceso en el cual, se revisan las condiciones del producto en proceso y terminado; para garantizar los estándares de calidad de la prenda.

## INTRODUCCIÓN

El sector manufacturero, es uno de los sectores más dinámicos y que en la actualidad genera una cantidad mayor de empleos en Colombia. Además, Colombia es reconocida internacionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles y las confecciones, representando un importante porcentaje del PIB manufacturero, 8% y un 3% del PIB nacional.

En el momento hay un gran número de compañías de diferentes tamaños que hacen parte de este sector, y que por sus características internas, cuentan con condiciones y procesos de trabajo óptimos y otras con algunos por mejorar.

Por tanto, resulta interesante realizar un análisis a los procesos productivos y plantear posibles propuestas de mejora a una empresa relacionada con este sector, y que a la larga va a beneficiar al sector manufacturero en general.

Dotaherlogo S.A es una empresa con una trayectoria de 15 años en el mercado de las confecciones; y que por algunas de sus características internas, existen aspectos positivos y por mejorar dentro de su proceso de producción. Es por esto, que se realizará una investigación para entender la condición actual de la empresa en cuanto a las formas de llevar a cabo sus procesos productivos.

Posteriormente, se iniciará un proceso de análisis, en dónde se logren plantear los problemas evidenciados, y las posibles causas que se perciban de dichos inconvenientes.

Finalmente, se buscará proponer un plan de mejora a los problemas hallados, para lograr generar un valor agregado a la empresa a la hora de desarrollar su proceso de producción. Todo lo anterior, con el fin de lograr tiempos de producción más cortos, que beneficien al cliente y a la compañía en general.

Cabe resaltar, que el trabajo partirá de la idea de que en la medida en que los procesos y funciones al interior de una compañía se encuentren bien definidos, se lograra llevar a cabo el proceso de producción de una manera adecuada y clara, evitando en gran medida los re procesos y sobrecostos, y generando tiempos de respuesta y entrega más cortos y niveles de satisfacción de los clientes más elevados.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DOTAHERLOGO S.A, es una empresa manufacturera, que a través de sus 15 años de experiencia, se ha caracterizado por su calidad y experiencia en la producción y comercialización de dotaciones empresariales y elementos de protección personal; especialmente en los sectores petrolero, de alimentos, eléctrico y de construcción.

Sin embargo, haciendo un análisis del proceso productivo al interior de la compañía, se ha evidenciado que los procesos de producción tienen algunos problemas, que conllevan a que los tiempos de entrega de los productos sean más elevados de lo que deberían ser.

Lo anterior radica básicamente, en que los procesos al interior de la compañía no se encuentran bien definidos, no existen estándares de tiempo y las funciones y alcances de cada colaborador no resultan claros. Así entonces, se genera desperdicio de tiempo y reproceso, que conlleva a tiempos de entrega mayores a los estándares normales del sector.

Es por esta razón, es que resulta necesario realizar un análisis del estado actual de los procesos y funciones de la compañía; para así, identificar las posibles causas de los problemas, y finalmente poder plantear propuestas de mejora que hagan que la empresa se beneficie con unos procesos en su interior claros y bien definidos, que traigan consigo tiempos de entrega más rápidos.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar una propuesta de mejora a los procesos operativos y responsabilidades de cada colaborador como mecanismo de supervisión y control en la empresa DOTAHERLOGO S.A.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un análisis del estado actual de los procesos y funciones al interior de la empresa.
- Diagnosticar los principales problemas que se presentan durante el desarrollo del proceso de producción.
- Reconocer las causas de los problemas inicialmente planteados, e identificar posibles oportunidades de mejora.
- Realizar propuestas de mejora que impacten de manera positiva el proceso productivo; y así lograr dar solución al problema identificado.
- Implementar la propuesta de mejora al interior de la compañía, con responsabilidades establecidas, y así obtener el máximo compromiso con los objetivos generales de la empresa.
- Generar un mejoramiento en el indicador del cumplimiento de los tiempos de entrega a los pedidos. Generando así, tiempos de entrega más cortos a las solicitudes de los clientes.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### 3.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: DOTAHERLOGO S.A

Actividad Económica Manufactura

Dirección de Almacén: Carrera 14 # 37-69

Dirección de Planta de producción: Calle 37 # 13-44 Segundo piso

Teléfonos: (57) 7 6707762- 6428102- 6997670

NIT: 804010866-0

Ciudad y departamento: Bucaramanga, Santander

Representante legal: Mónica Londoño Gómez

Sector económico: Privado

Página Web: [www.dotaherlogo.com](http://www.dotaherlogo.com)

Email: [contactenos@dotaherlogo.com](mailto:contactenos@dotaherlogo.com)

Portafolio de productos: Prendas de vestir para dotaciones en las líneas, Industrial, alimentos, oficina, hospitalarias y de seguridad industrial.

### **3.2 RESEÑA HISTÓRICA**

DOTAHERLOGO S.A fue creada en el año de 1999 bajo la razón social de HERLOGO E.A.T. Nació como una idea de negocio de los hermanos Londoño Gómez quienes vieron en el sector de dotaciones empresariales un mercado potencial. Este proyecto hecho realidad siempre ha sido dirigido y visionado por los socios mediante constancia e instinto de negocio, abriendo mercados importantes y representativos para la empresa; contando siempre con la perseverancia que caracteriza a los Santandereanos a la hora de crear e impulsar sus metas. Empezó a funcionar con el apoyo del señor Adolfo Botero M quien facilitó crédito e infraestructura para comenzar a funcionar.

Al cabo del tiempo la empresa creció y se tomo en arriendo una bodega en la Carrera 14 No 37-69 de Bucaramanga. Inicialmente fue para corte, recibir la mercancía terminada y realizar el control de calidad de las prendas y despachos; para esta época ya se contaba con tres trabajadores.

La misión de Dotaherlogo, siempre ha sido vestir la imagen de las empresas con comodidad presentación y elegancia a través de dotaciones empresariales, asesorando y satisfaciendo a los clientes con el producto adecuado, actuando con cumplimiento respaldo y lealtad con grupos de referencia, trabajando con un equipo humano competente comprometidos con el desarrollo personal y profesional, mostrando así compromiso con el crecimiento social y económico del país

En el año 2001 se abre un punto de venta, donde funcionaba la bodega y las oficinas, y la producción fue trasladada a la calle 37 No 13-44 de Bucaramanga. Incrementando así el crecimiento y con ello la planta de personal hasta contar hoy en día con 30 empleados directos e indirectamente un número apreciable de talleres calificados a través del tiempo bajo estándares de calidad y cumplimiento.

La consolidación de Dotaherlogo S.A como empresa de Dotaciones empresariales se da gracias a Dios, y al apoyo y credibilidad de los trabajadores, clientes y proveedores; y a la adquisición de tecnologías de punta, materia prima de calidad y capacitación que garantiza el mejoramiento continuo de los diferentes procesos, asociado a un excelente servicio.

En el año 2007 se adquirió la certificación con la norma ISO 9001 – 2000 expedida por ICONTEC Certificación que se ha mantenido y que ha permitido buscar mercados internacionales, proyectando ser reconocidos en la producción y comercialización de Dotaciones empresariales a nivel nacional e internacional.

Como empresa Familiar, la segunda generación se ha capacitado en las diferentes áreas del negocio, y se ha vinculado a la empresa; lo cual ha generado una visión nueva. Producto de esto es la remodelación total en el punto de venta donde se da inicio e incursiona en otros segmentos del mercado como son línea hospitalaria y de alimentos, sector hotelero, línea casual para hombre y mujer, calzado y elementos de seguridad industrial. Asimismo con el apoyo de esta nueva generación, se empezó a expandir en otros mercados a nivel nacional y también incursionando en el mercado exterior donde ya se consolidaron las primeras ventas.

### **3.3 MISIÓN**

DOTAHERLOGO S.A viste la imagen de las empresas con comodidad, presentación y elegancia, a través de dotaciones empresariales y ropa casual para caballeros en el territorio colombiano.

Asesorando y satisfaciendo a nuestros clientes con el producto adecuado, actuando con cumplimiento, respaldo y lealtad con nuestros grupos de referencia. Trabajando con un equipo humano competente, comprometidos con el desarrollo

personal y profesional, mostrando así nuestro compromiso con el crecimiento social y económico del país.

### **3.4 VISIÓN**

DOTAHERLOGO S.A en el año 2016 será reconocida a nivel nacional en la producción y comercialización de dotaciones empresariales y estará incursionando a nivel internacional.

Basándose en procesos eficientes con tecnología adecuada que generen buen desarrollo económico y empresarial, logrando así tener el reconocimiento deseado.

### **3.5 POLÍTICA DE CALIDAD**

Diseñar, producir y comercializar prendas de vestir, que logren la satisfacción de cada uno de nuestros clientes, contando para ello con personal y talleres competentes, materia prima de calidad y un excelente servicio asociado que garantice el mejoramiento continuo de nuestros procesos.

### **3.6 OBJETIVOS DE CALIDAD**

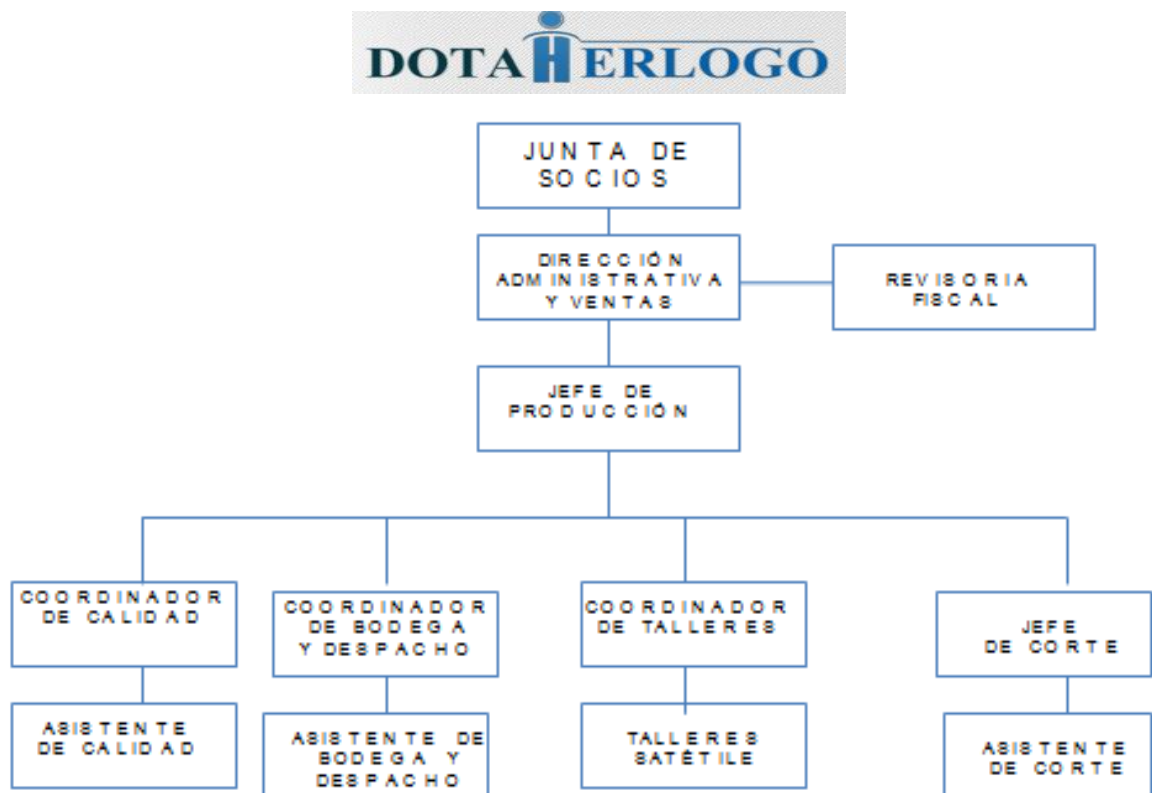
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Asesorar a nuestros clientes en la selección de la dotación adecuada, de acuerdo a las necesidades del cargo que permiten un mejor desempeño de sus empleados.
- Mantener un equipo de trabajo competente, satisfecho y con sentido de pertenencia

- Aumentar el crecimiento de la empresa, generando empleo y cumpliendo con las leyes establecidas por la sociedad.
- Confeccionar productos confiables bajo nuestros estándares
- Diseñar prendas de vestir que llenen las expectativas de nuestros clientes.

### 3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con el fin de entender la estructura interna actual de **DOTAHERLOGO S.A**, se puede observar en la figura 1 el siguiente organigrama:

Figura 1. Organigrama Dotaherlogo S.A



Fuente: Manual de calidad Dotaherlogo S.A

### 3.8 VALORES CORPORATIVOS

**Liderazgo:** En cuanto a la iniciativa que tenga cada empleado en liderar y coordinar las actividades en la compañía.

**Compromiso:** En la labor desempeñada en el día a día, de tal forma que cada empleado aporte lo mejor de sí en cada día de trabajo.

**Responsabilidad:** Con las funciones en cada puesto de trabajo

**Colaboración:** Con todos los integrantes de la compañía y en todas las actividades realizadas.

**Honestidad:** En cada actividad que cada uno de los colaboradores de la empresa desempeñe.

### 3.9 PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Dotaciones industriales
- Dotación área administrativa
- Elementos de protección personal (EPP)
- Ropa de moda
- Uniformes de Chef y cocina
- Uniformes de área medica

### 3.10 ESTUDIO DEL MERCADO

#### 3.10.1 Principales clientes

Figura 2. Principales clientes DOTAHERLOGO S.A.



Fuente: [www.dotaherlogo.com](http://www.dotaherlogo.com)

#### 3.10.2 Principales competidores

##### 3.10.2.1 Competidores directos



### 3.10.2.2 Otros competidores

- A CAMELLAR - CL 37 14 10 OF 200, Bucaramanga, Santander
- ALMACEN Y DISTRIBUIDORA MINIPRECIOS - CL 34 17-35, Bucaramanga, Santander
- ARARAT CONFECCIONES - CR 29 44 38, Bucaramanga, Santander
- CONFECCIONES ARYLIZ - CR 15 24 59, Bucaramanga, Santander
- CONFECCIONES KANEO - CL 34 18-68, Bucaramanga, Santander
- CONFECCIONES MARACAIBO - CR 20 13 46, Bucaramanga, Santander
- CONFECCIONES OLAM - CI 51 A 18-94, Bucaramanga, Santander
- CONFECCIONES ROSSES - Cr17 36-47, Bucaramanga, Santander
- CONTRASAN - CR 35 A 52-43 P-2, Bucaramanga, Santander
- CREACIONES EXOTICA - CR 18 51 163, Bucaramanga, Santander
- DISEÑOS BOHEMERÍA - Av. González Valencia 48-68 Ap. 202, Bucaramanga, Santander
- DISEÑOS BOHEMERÍA - Av. González Valencia 48-74, Bucaramanga, Santander

- DISEÑOS CLASE Y ELEGANCIA - Cr13 15-04 Kennedy, Bucaramanga, Santander
- DISEOS BOHEMERIA - AV GONZALES VALENCIA 48 -68 AP 202, Bucaramanga, Santander
- DISEOS CLASE Y ELEGANCIA - CR 13 15-04, Bucaramanga, Santander
- DOTACIONES MARIEL - CR 12 23 N 33 KENNEDY, Bucaramanga, Santander
- DOTACIONES TOTAL - CL 49 34 16, Bucaramanga, Santander
- G OS DISTRIBUIDOR ASOCIADOS LTDA - CR 29 53 9 P3, Bucaramanga, Santander
- GOS Distribuir Asociados Ltda. - Cr29 53-09 P-3, Bucaramanga, Santander
- HERNÁNDEZ GUERRA HERZEN ADOLFO - Cr.18 51-163, Bucaramanga, Santander
- PRADA B. MARLENE - Av. González Valencia 48-74, Bucaramanga, Santander
- ROSSES JEAN - CR 17 36 47, Bucaramanga, Santander

### 3.10.3 Principales proveedores

Tabla 1. Principales proveedores DOTASHERLOGO S.A

| PROVEEDOR                 | PRODUCTO                | VOLUMEN            | TIEMPO DE SUMINISTRO                | CONDICIONES DE PAGO |
|---------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------------------|---------------------|
| COMERTEX                  | Dril                    | Depende del Pedido | 3 -5 días                           | 30 días             |
| INSUMO PARA LA CONFECCIÓN | Botones<br>Hilo al Tono | Depende del Pedido | Inmediato si están en su inventario | Inmediato           |
| LAFAYETTE                 | Dril                    | Depende del Pedido | 3-5 días                            | 30 días             |

### 3.11 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

#### Áreas de la empresa

- Área de Mercadeo y ventas
- Área de diseño y trazo
- Área de planeación de producción
- Área de corte
- Área de ensamble
- Área de calidad y empaque
- Área de bodega y despacho

Figura 3. Proceso productivo DOTAHERLOGO S.A



Fuente: Manual de Calidad DOTAHERLOGO S.A.

Figura 4. Diagrama del flujo del proceso



### 3.12 CERTIFICACIONES DE CALIDAD



Esta certificación permite:

- Establecer la estructura de un sistema de gestión de la calidad en red de procesos.
- Plantear una herramienta para la implementación de la planificación en un sistema de gestión de la calidad.
- Proporcionar las bases fundamentales para controlar las operaciones de producción y de servicio dentro del marco de un sistema de gestión de calidad
- Presentar una metodología para la solución de problemas reales y potenciales
- Mejorar la orientación hacia el cliente y el incremento en la competitividad

#### 4. MARCO DE REFERENCIA

Hoy en día las empresas y el mismo mercado impulsan y estimulan a que estas decidan mejorar la calidad de sus productos y servicios, en miras a la satisfacción total de sus clientes. Variables como la creciente entrada de competidores al mercado, clientes cada vez más exigentes, factores decisorios a la compra no motivados solo por el bajo costo, hace que las empresas orienten sus procesos a una cultura enfocada a la mejora continua.

El éxito de una organización depende del adecuado engranaje que ésta tenga de sus procesos dentro de la cadena de valor, para que estos fluyan sin obstrucciones y desemboquen en la satisfacción del cliente interno y externo. Por ello se dice que una empresa es tan exitosa como su interrelación y eficiencia de procesos, de ahí la gran importancia que la empresa identifique, clasifique, mapee, controle y mejore sus procesos si quiere mejorar su productividad y competitividad.

Hoy para las empresas debe ser una premisa de trabajo clara y concisa el hecho de tener estructuras flexibles, procesos eficientes, rápidos, y que satisfagan necesidades reales. Pero más allá de esto, que estén bajo permanente proceso de mejoramiento a fin de permitir que la empresa avance y se desarrolle en un entorno en continuo cambio.

Dado el entorno cambiante en la cual se encuentra las empresas es indispensable para garantizar no la simple supervivencia sino su rentabilidad futura un adecuado conocimiento de su mapa de procesos, teniendo siempre la mejora continua de dichos procesos.

De ahí la importancia de la adecuada gestión por procesos, pues cuando una empresa comprende que estos procesos deben estar en continua evolución,

adaptación y reinvento, la empresa adapta su estructura a una estructura flexible que le permitirá rentabilidad futura.

#### **4.1 GESTIÓN POR PROCESOS**

El éxito de una empresa depende no solo de cómo realiza cada proceso sus actividades, sino también de cómo coordina dichas actividades entre los distintos procesos ya sean estratégicos, operativos y de apoyo, de ahí la gran importancia que tiene en la organización el identificar claramente sus procesos y definirlos por tipo de proceso para someterlos a mejora continua, este proceso se denomina Enfoque Basado en Procesos.

La gestión de procesos orienta sus actividades a la evaluación de cada proceso, a fin de establecer procesos de mejora continua, que minimicen las tendencias que en la empresa puedan desembocar en errores en el producto, bien o servicio. Con esto se define que en la gestión por procesos lo importante no es solamente el resultado en sí, porque el propio proceso y seguimiento de actividades lleva al resultado, lo realmente importante es la manera en cómo se llega al resultado, es decir, la eficiencia, eficacia en que las actividades conducen a dicho resultado.

**4.1.1 Etapas metodológicas de mejora por gestión de procesos.** La gestión por procesos parte de la planeación, medición y mejora de dichos procesos, sus etapas metodológicas estarían dadas por:

1. ESTABLECIMIENTO DE ESQUEMA DE TRABAJO PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS
2. CONFORMACION DEL GRUPO DE TRABAJO – ACTORES INVOLUCRADOS

3. IDENTIFICACION DEL MAPA DE PROCESOS
4. ANALISIS DE PROCESOS CLAVES
5. DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS
6. REVISION Y MEDICION DE LOS PROCESOS
7. PROPUESTAS DE MEJORA DE PROCESOS
8. ESTABLECIMIENTO DE PROPUESTAS DE MEJORA EN LOS PROCESOS
9. REDEFINICION DE PROCESOS
10. DOCUMENTACION Y MEJORA CONTINUA

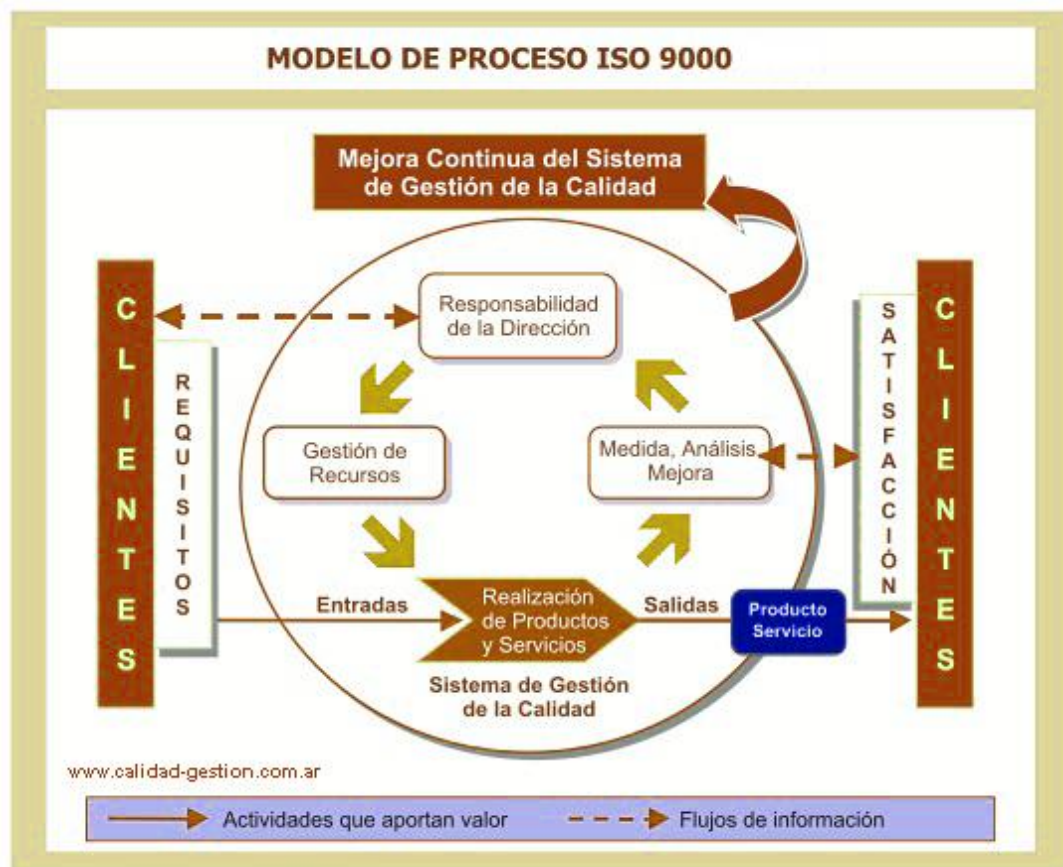
## **4.2 PROCESOS Y TIPOS DE PROCESOS**

**4.2.1 Definición de Proceso.** Como punto de partida y para entender el concepto de la gestión por procesos y su mejora, se debe partir inicialmente sobre ¿Qué es un Proceso?

- Secuencia de acciones repetitivas que suceden en una empresa
- conjunto de actividades que interactúan entre si y que transforman entradas en salidas, para producir un bien, producto o servicio
- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas

- D. Nogueira, A. Medina y C. Nogueira resumen la definición de proceso de varios autores como una "Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado.
- Según Norma ISO 9000 un "Conjunto de actividades interrelacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Estas actividades requieren de la asignación de recursos tales como personal y material.

Figura 5. Modelo de proceso ISO 9000



Fuente: Modelo Estándar de ISO 9000.

**4.2.2 Tipos de Procesos.** Dentro del concepto de cadena valor, se identifican los tipos de procesos los cuales pueden ser estratégicos, operativos y de apoyo, como se observa en la figura 6.

- **Procesos estratégicos.** Procesos gestionados por la alta dirección, son los procesos que **definen y controlan los objetivos, metas y alcances de la empresa.** Actualmente también son conocidos como Procesos de Liderazgo.
- **Procesos operativos.** Estos procesos son todos aquellos que **transforman los recursos en producto, bien o servicio.** Son los que le dan el sentido y razón de ser a la organización.
- **Procesos de apoyo.** Como su nombre lo indica apoyan los procesos estratégicos y operativos, lo constituyen **actividades necesarias mas no indispensables para el desarrollo de la operación y razón de ser de la organización.**

Figura 6. Tipos de procesos



Es vital que la organización identifique todas y cada una de las actividades que realiza dentro de cada proceso. Una manera ordenada y secuencial de identificarlas es a través del mapa de procesos los cuales permiten tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente.

Antes de iniciar cualquier proceso de mejora de procesos estos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, así como también debe dejar muy claro los indicadores que medirán cada proceso y lo que se espera de él.

### **4.3 MAPA DE PROCESOS**

Es una representación gráfica que permite visualizar todos los procesos: Estratégicos, Operativos y de Apoyo que existen en una empresa y su interrelación entre ellos.

Cualquier proceso de mejora requiere de un previo conocimiento de TODOS los procesos de la organización, para ello y a raíz de la adopción de las empresas de los sistemas de gestión de la calidad como herramienta de gestión enfocada a la mejora continua, las empresas han adoptado el mapeo de sus procesos planteado en la norma ISO 9001:2008, como una manera gráfica de tener la visualización de todos los procesos de su organización.

El mapa de procesos constituye la entrada básica y uno de los insumos fundamentales para la herramienta de mejora de procesos. Pues permitirá conocer los procesos que integran la empresa, tipo de procesos y sus interrelaciones.

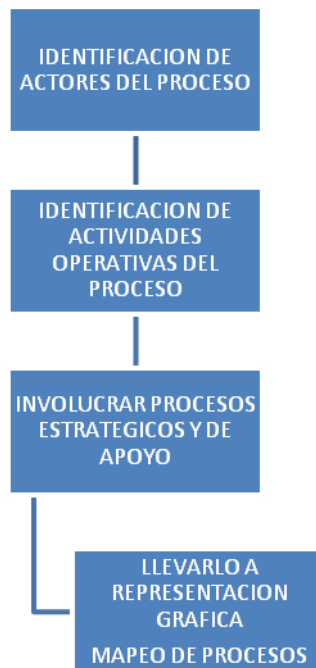
La Norma ISO 9001:2008 determina que la organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización y,
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos

Lo que en la norma ISO 9001:2008 se llama secuencia e interacción de los procesos es lo que gráficamente se llama MAPA DE PROCESOS

#### 4.3.1 Metodología para hacer un Mapa de Procesos

Figura 7. Metodología para la elaboración de un mapa de procesos.

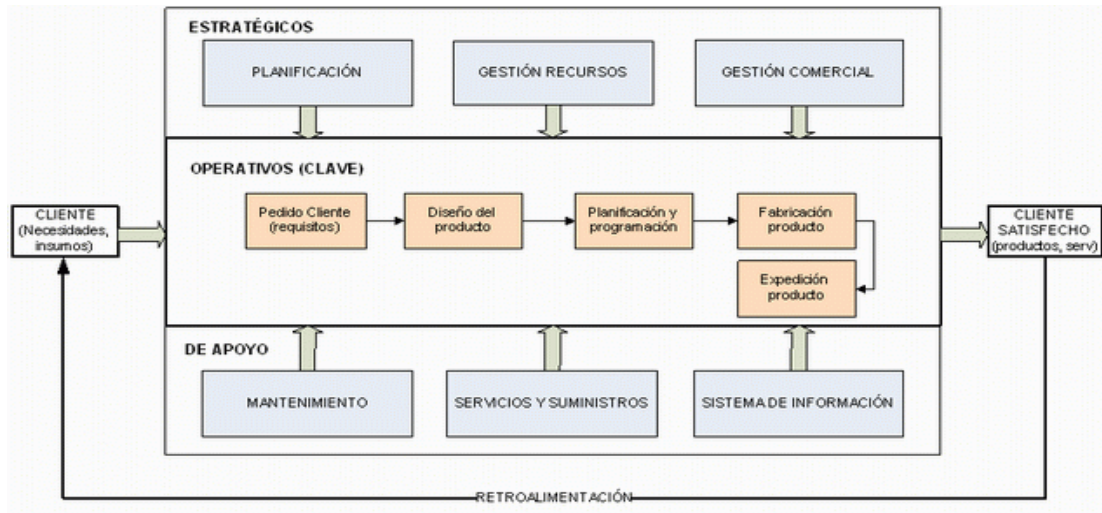


1. Identificar los actores del proceso, es decir, determinar entradas, salidas, clientes, proveedores, responsables.
2. Identificar las actividades que conforman la línea vital de la organización, es decir, las actividades, subprocessos y procesos que deben realizarse para

desarrollar la naturaleza de la empresa, su razón de ser, ya sea, la producción de un bien X o Y, o la prestación de un determinado servicio.

3. Añadir los procesos y actividades que soportan la línea operativa de la empresa a nivel estratégico y a nivel de apoyo
4. Diagramación de los procesos en una representación visual

Figura 8. Ejemplo Mapa de Procesos según Norma ISO 9001:2008.



Fuente: Norma Técnica ISO 900:2008.

#### 4.4 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CLAVES

El análisis de los procesos claves inicia con el mapa de procesos ya elaborado. En la cual, para cada uno de los procesos identificados se parte de atrás hacia adelante, es decir, desde la producción del bien o producto al cliente hacia atrás en el cual se irán identificando las actividades, tareas, entradas y salidas, responsables, etc., que se realizaron para lograr ese producto.

Esta es la etapa inicial y de mayor detalle de la gestión de los procesos. Pues esta etapa busca pormenorizar y detallar los procesos identificados, elaborando una ficha para cada uno de ellos en los que se incluirán, como elementos básicos, las entradas, salidas e indicadores de procesos o control y de resultados.

El análisis de cada proceso debe llevar a la elaboración del Diagrama de flujo, la ficha del proceso y la identificación de los indicadores de control. Con esto la empresa tendrá una herramienta clave y fundamental para evaluar y medir sus procesos posteriormente.

**4.4.1 Diagrama de Flujo insumo fundamental para el análisis de procesos.** El diagrama de flujo es el insumo fundamental y más conocido para el análisis de los procesos.

El diagrama de flujo es la representación y visualización grafica de **UN proceso**, cuando el grupo responsable de la mejora de procesos cuenta con un diagrama de flujo del proceso a evaluar y mejorar, se facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora.

En el momento que las empresas realizan la descripción de los procesos se debe elaborar el diagrama de flujo. Se debe comenzar por establecer el inicio y final del proceso. Seguidamente, se deben identificar y clasificar las diferentes actividades que forman el proceso a realizar y la interrelación existente entre ellas.

El diagrama de flujo se comprende como una descripción gráfica y visual, para ello existe una simbología predefinida según el tipo de diagrama, para mostrar el flujo de las actividades, relaciones, dependencias, entre otras.

Dentro del diagrama de flujo cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los

símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

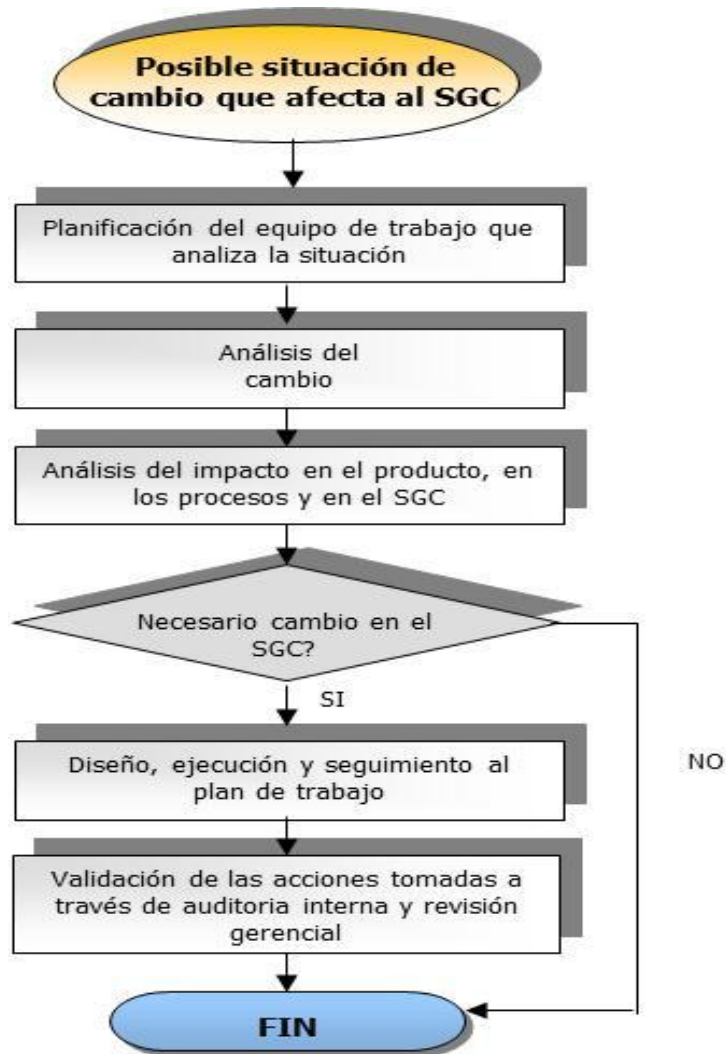
Al momento de hacer mejora de procesos, los diagramas de flujo son muy importantes porque:

- Dan una visión clara y breve sobre que es el proceso, sus entradas, salidas, actividades, responsables, indicadores.
- Establece claramente límites y metas del proceso
- Insumo fundamental excelente para aplicar mecanismos de control y medición
- Permite a las personas integrantes directas del proceso e indirectas conocer detalladamente el proceso, pues lo hace en un lenguaje más fácil y reconocible para todos sin distinción de nivel educativo.

#### **4.4.1.1 Elaboración de un diagrama de flujo**

1. Seleccionar el proceso a diagramar
2. Determinar el grado de detalle, claridad y extensión del proceso
3. Identificar las actividades que conforman el proceso
4. Establecer la secuencia lógica de las actividades
5. Diagramar

Figura 9. Ejemplo de Diagrama de Flujo



Fuente: Desarrollo Propio.

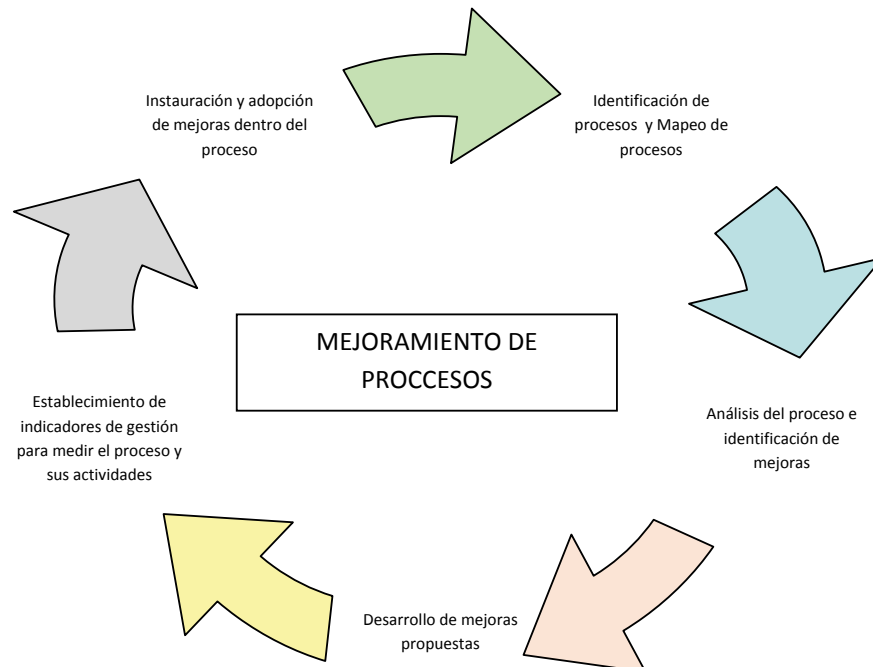
#### 4.5 MEJORA DE PROCESOS

La mejora de los procesos consiste en una técnica y metodología administrativa que permite optimizar la efectividad y la eficiencia de los procesos que intervienen en una organización, a partir de la identificación de los procesos, la evaluación de las actividades que los integran y su interacción.

Durante la mejora de procesos es muy importante que la empresa haga una determinación e identificación de las actividades que aportan valor, aquellas que realmente generen ahorros de costos, disminución de despilfarro, reducción de tareas innecesarias entre otras. Así como de la identificación de aquellas actividades que estén generando cuellos de botella, despilfarro, reprocesos y desperdicio entre otras, para ser sometidas a evaluación y mejora de la actividad dentro del proceso.

La mejora de procesos debe ser un proceso continuo dentro de la organización y debe buscar convertirse en una filosofía de trabajo inmersa dentro de la cultura organizacional. De ahí la gran importancia que tiene la dirección de incorporar estas metodologías como herramientas de mejora y no solo como herramientas de señalamiento de errores y responsables.

Figura 10. La Herramienta del Mejoramiento de Procesos



Fuente: Modelo de flujo tomado de la Empresa Holguin Construcciones S.A.S.

**4.5.1 La mejora de procesos como filosofía de trabajo común.** Cuando se inicia un proceso de mejora de procesos se debe tener muy claro que:

- Se debe asumir por todos los miembros de la organización un compromiso de mejora constante.
- Partir de un proceso de planeación estratégica, que establezca objetivos y metas claras tanto organizacionales como funcionales a fin de tener umbrales de desempeño que permitan evaluar la eficiencia y efectividad de dicho proceso para la satisfacción del cliente.
- Establecer criterios claros de evaluación.
- Validar los resultados.
- Adoptar medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Antes de iniciar con la mejora de procesos debe ser clave que todo el personal de la organización tome al mejoramiento de procesos como una filosofía de trabajo, sobre la cual se construyan procesos sólidos que buscan la satisfacción de los “stakeholders” de la organización, es decir, que se sientan involucrados en dicho proceso, que no va a juzgar la manera en como ellos hacen las actividades sino en cómo las actividades aportan a la satisfacción del cliente.

Por ello es fundamental partir de procesos de sensibilización en el cual se integre a todo el personal involucrado en el proceso a evaluar, y que tengan muy claro que se evalúa el desempeño del proceso y no el desempeño del empleado.

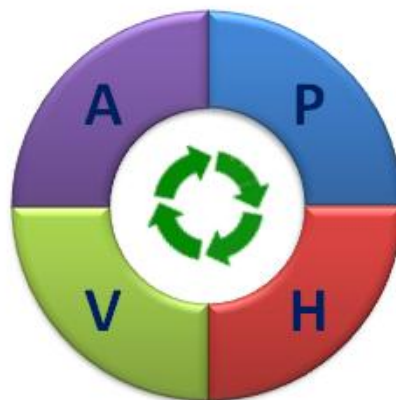
Para mejorar los procesos se debe:

- Analizar objetivamente el flujo del proceso dentro de sus actividades y su interrelación con los otros procesos.
- Tener objetivos e indicadores de cada proceso
- Tener claro que todo proceso siempre puede ser susceptible de mejora
- Un proceso de mejora solo se puede desarrollar con los integrantes del proceso.

En la gestión de procesos y más aún para aplicar herramientas de mejora, se requiere de responsables en los procesos, procedimientos definidos, requisitos de entradas que alimentan el proceso y de salida, mediciones de satisfacción del cliente interno del proceso y de su contribución a la satisfacción del cliente final indicadores, criterios de medición.

#### 4.5.2 Ciclo de Mejora del Proceso

Figura 11. Circulo de la calidad



Fuente: ciclo Deming William Edwards Deming

Como su nombre lo indica es un ciclo que está en pleno movimiento y ligado a la planificación, hacer, verificar y actuar, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

La mejora continua de los procesos, de las actividades y de las metas alcanzadas, debe ser el objetivo predominante y permanente de las empresas.

Para ello se utiliza un ciclo PHVA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad.

***“Todo es susceptible de mejora”***

La piedra angular de la gestión de procesos y mejor continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que se deben potencializar y aspectos débiles que se deben reforzar y mejorar.

Este ciclo también es conocido como el círculo de DEMING, de William Edwards Deming el cual es un Físico, Estadístico y Experto consultor de la calidad total, se distingue por ser el difusor de la CALIDAD TOTAL.

Deming desarrollo este círculo basado en un concepto ideado por el Físico, Ingeniero y Estadístico Walter A. Shewhart.

Sus siglas son PDCA acrónimo de PLAN, DO, CHECK, ACT que descrito en español serian PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR.

Esta metodología ha sido la base para todos los principios de calidad y mejora de procesos pues de su aplicación en la mejora de procesos se han observado incrementos en la competitividad de la empresa, sus productos, bienes y servicios,

motiva a buscar la mejora continua, reduce costos, precios, incrementa márgenes de rentabilidad y crecimiento de la empresa.

Una empresa puede asegurar una permanencia exitosa en el mercado si emprende procesos de mejora continua. Mejora, en todas sus áreas: recursos humanos, insumos, mercado, relaciones con proveedores, relaciones con clientes.

La Mejora continua debe ser un proceso cíclico, no de un solo día, y de imposición de nuevos retos empresariales.

Este ciclo de la calidad cuenta con las siguientes etapas:

**4.5.2.1 Planificación.** Establecimiento de las actividades a realizar durante el proceso, involucra actividades de:

- Recursos humanos idóneos
- Recopilación de datos
- Requerimientos del cliente
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

**4.5.2.2 Hacer.** Consiste en la ejecución del PLAN, involucra:

- Investigación de causas de los problemas
- Estudio de los procesos
- Recopilación de los datos

**4.5.2.3 Verificación.** Con los datos recopilados, se analizan y comparan con indicadores de resultados especificados y con lo desarrollado en la etapa 1 PLANEAR. Involucra:

- Medición
- Control
- Implementación de propuestas de mejora

#### **4.5.2.4 Actuar**

- Incorporar las mejoras evaluadas en la etapa de verificación al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevas áreas de mejora

## **4.6 ETAPAS DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Para establecer una metodología de mejoramiento de procesos se debe:

**4.6.1 Identificación del problema real.** Durante esta etapa se define el problema o el margen de diferencia entre los resultados alcanzados y los objetivos planteados y se establecen los mecanismos de medición más adecuados.

A simple vista esta actividad pudiera resultar muy fácil, pues quien en su propia empresa no conoce los problemas que le afectan? Pero yendo más allá, esta es una parte crítica y muy estratégica dentro del proceso de mejora, pues para un adecuado proceso de mejora, se debe realizar sobre su causa raíz, y cuando no

se hace concienzudamente se toman procesos que contribuyen y aportan a la mejora pero que no son en sí, la propia mejora del proceso.

Por tanto, es la misma organización la que debe definir que procesos le interesa mejorar, seleccionando aquellos que presenten problemas reales o potenciales evidenciados en quejas de insatisfacción final del cliente: problemas de calidad, de tiempo de entrega o de respuesta, entre otros.

En esta etapa es necesario apoyarse de herramientas de mejora que permitan identificar la causa raíz de los problemas a mejorar.

**4.6.2 Establecer las causas que dan origen al problema.** Identificar las causas que originan el problema, priorizando y estableciendo posibles soluciones.

**4.6.3 Identificar las oportunidades de mejora.** Seleccionar la solución más adecuada a resolver las causas que originan el problema

- Diseñar y aplicar los cambios para la mejora
- Establecer los planes de acción
- Implementar la mejora

**4.6.4 Normalización del proceso**

- Afinar las mejoras introducidas y documentarlas
- Controlar la mejora del proceso, haciendo seguimiento constante a fin de poder realizar los ajustes necesarios.

#### **4.6.5 Plan para la revisión y mejora continúa**

- Diseñar medidas de seguimiento
- Aplicarlas
- Analizarlas
- Tomar acciones para mejorar resultados

#### **4.7 METODOLOGÍAS PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

**4.7.1 Lluvia de ideas.** La Lluvia de Ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente tranquilo, que estimula la participación y el dialogo.

Esta herramienta creada en 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de "lluvia de ideas" que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir en forma independiente.

La lluvia de ideas se recomienda para:

- Ayudar a estimular la creatividad de los equipos
- Generar un número extenso de ideas
- Involucrar a todos en el proceso
- Identificar oportunidades para mejorar

Proceso de aplicación de la herramienta

1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
2. Escribir en un portafolio o en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.
3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posibles.

Verificar con la persona que realizó la contribución cuando se esté repitiendo la idea. Muy importante NO interpretar o cambiar las ideas.

4. Establecer un tiempo límite
5. Fomentar la creatividad.

Construir sobre las ideas de otros. Los miembros del grupo de Lluvia de Ideas y el facilitador nunca deben criticar las ideas.

6. Revisar la lista para verificar su comprensión.
7. Eliminar las duplicaciones, problemas no importantes y aspectos no negociables. Llegar a un consenso sobre los problemas que parecen redundantes o no importantes.

**4.7.2 Diagrama de afinidad.** Está diseñado para reunir hechos, opiniones e ideas sobre áreas que se encuentran en un estado de desorganización.

Ayuda a agrupar aquellos elementos que están relacionados de forma natural. Como resultado, cada grupo se une alrededor de un tema o concepto clave. El uso

de un diagrama de afinidad es un proceso creativo que produce consenso por medio de la clasificación que hace el equipo en vez de una discusión. Este diagrama fue creado por Kawakita Jiro y también es conocido como el método HJ.

Proceso de aplicación de la herramienta:

**1. Armar el equipo correcto.** El coordinador del equipo es responsable por dirigir al equipo a través de todos los pasos para hacer el Diagrama de Afinidad.

**2. Establecer el problema.** El equipo determina el problema o aspecto por mejorar.

**3. Hacer Lluvia de Ideas / Reunir Datos.** Los datos pueden reunirse en una sesión tradicional de Lluvia de Ideas además de los datos reunidos por observación directa, entrevistas y otro material de referencia

**4. Transferir datos a notas Post It.** Los datos reunidos son desglosados en frases independientes con un solo significado evidente y solo una frase registrada en un Post It.

**5. Reunir los Post It en grupos similares.** Los Post It deberán colocarse en una pared o portafolio de tal manera que todos ellos puedan verse fácilmente. Luego, en silencio, los miembros del equipo agrupan los Post It en grupos similares. Los que sean similares se consideran de "afinidad mutua".

**6. Crear una tarjeta de título para cada agrupación.** Los Post It deberán leerse y revisarse una vez más con el fin de verificar si han sido agrupados de forma apropiada.

Asignar un nombre a cada grupo de ellos por medio de una discusión en grupo. Este título deberá transmitir el significado de los post it en muy pocas palabras. Este proceso se repite hasta que todos los grupos tengan un nombre. Cualquier Post It individual que no parezca encajar en ningún grupo puede incluirse en un grupo de "Misceláneos".

**7. Dibujar el Diagrama de Afinidad Terminado.** Después que los grupos estén ordenados, se deben pegar los Post It en una hoja de portafolio. Las tarjetas de los títulos se deberán colocar en la parte superior del grupo.

**8. Discusión.** El equipo o grupo deberá discutir la relación de los grupos y sus elementos correspondientes con el problema.

**4.7.3 Análisis de Procesos.** Es una herramienta que sirve como medio para estudiar el proceso e identificar sus problemas. Con esta herramienta a partir de un análisis crítico, medible y cuantificable se encuentran los puntos de mejora.

**4.7.4 Análisis de causas – Espina de Pescado.** Un diagrama de causa y efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto).

Esta herramienta data desde 1943 diseñada por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Su nombre obedece porque su diagramación es parecida con el esqueleto de un pescado.

Con esta herramienta se estudian los procesos y situaciones hasta llegar a la causa raíz.

Es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes

cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las distintas causas.

Proceso de Aplicación de la herramienta:

1. Identificar el problema. Siempre obedece a algo que queremos mejorar o controlar.

El problema deberá ser específico y concreto.

Por ejemplo: Retrasos en las entregas, Despilfarro, Devoluciones por garantía o producto que no cumple con las especificaciones.

2. Registrar la frase que resume el problema. Esta se escribe sobre el cuerpo principal del pescado.

3. Dibujar y marcar las espinas principales. Estas espinas representan el "input" principal / categorías de recursos o factores causales. Generalmente las más usadas son las 5 M's: Materiales, Métodos, Máquinas, Medio, Mano de Obra.

4. Realizar una lluvia de ideas sobre las causas del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un diagrama. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de la causa raíz.

5. Identificar los candidatos para la "causa más probable". Las causas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables.

**4.7.5 Matriz de Priorización.** Es una herramienta que ayuda a seleccionar causas probables sobre la base de la ponderación y aplicación de criterios.

Hace posible, determinar alternativas y los criterios a considerar para adoptar una decisión, priorizar y clarificar problemas, oportunidades de mejora y proyectos y, en general, establecer prioridades entre un conjunto de elementos para facilitar la toma de decisiones.

La aplicación de la matriz de priorización parte inicialmente de la identificación de criterios y de valoración del peso o ponderación que cada uno de ellos tendrá en la toma de decisiones o repercusión de causas.

Proceso de Aplicación de la herramienta:

- 1. Definir el problema.** El planteamiento del problema ha de ser claro y explícito.
- 2. Identificar las opciones.**
- 3. Elaborar e identificar los criterios de decisión.** Son elaborados por el equipo de trabajo y deben definirse muy claramente para que no se presten ambigüedades.
- 4. Ponderar los criterios.** Mediante una matriz tipo-L se ponderan los distintos criterios, confrontándolos con los demás. Para ello, y partiendo del eje vertical, se compara el primer criterio con los restantes, asignando el valor más apropiado según la tabla de valores existente al efecto.
- 5. Comparar las opciones.** Se comparan todas las opciones entre sí en función de cada uno de los criterios. Se crean para ello tantas matrices tipo-L como criterios se han definido.

**6. Seleccionar la mejor opción.** Se sitúan los criterios en el eje vertical y las opciones en el eje horizontal, se multiplican y se obtiene una calificación de la opción, la cual la más alta sería la causa más probable o solución más probable al problema presentado.

## 5. DIAGNOSTICO INICIAL

### 5.1 REVISIÓN DE LOS PROCESOS INICIALES Y FUNCIONES POR CARGO

Después de realizar un seguimiento al proceso productivo de la empresa DOTASHERLOSO S.A, se concluye que dicho proceso se lleva a cabo por medio de la interacción de 5 áreas principales:

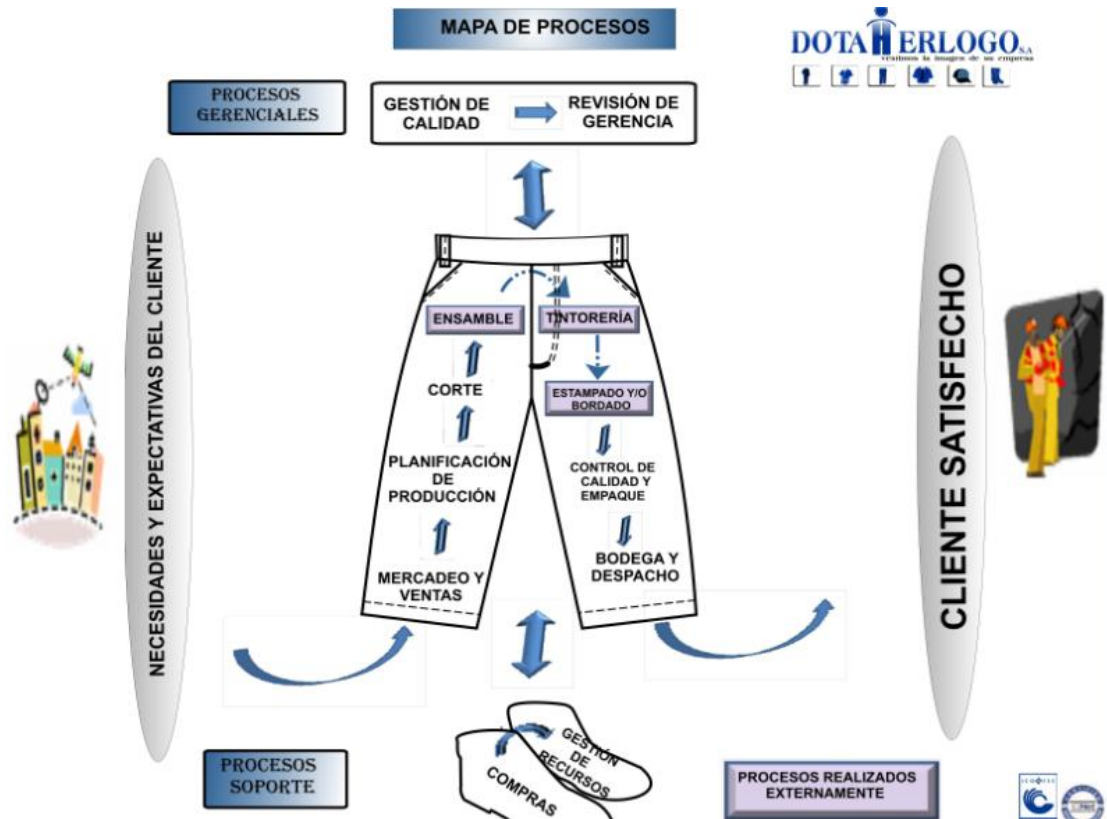
- Área de planificación de la producción
- Área de trazo y corte
- Área de ensamble: Taller propio y talleres de ensamble
- Área de calidad y empaque
- Área de bodega y despacho

Las anteriores áreas mencionadas, se interrelacionan a través del proceso productivo, que se puede ver relacionado en el mapa de procesos ilustrado en la figura 12. En éste se observa claramente que el proceso inicia cuando la orden de compra es recibida por el área de mercadeo y ventas, y se da la orden de iniciar la producción de dicho pedido.

Posterior a ello, el área de planificación de la producción se encarga de la revisión de telas y demás insumos requeridos para llevar a cabo la producción. El siguiente paso es entonces realizar el trazo y corte de las respectivas prendas; para después enviarlas a ensamble, teniendo en cuenta procesos adicionales como bordado, estampado o prelavado, entre otras.

Finalmente, en el momento en que llegan las prendas empacadas, se realiza el respectivo control de calidad, pasa por proceso de empaque y el pedido es despachado a cada uno de los clientes.

Figura 12. Mapa de procesos Dotaherlogo S.A



Fuente: Manual de calidad Dotaherlogo S.A

A continuación, se realizará más al detalle, la revisión de cada uno de los procesos que intervienen en ciclo de producción de DOTAHERLOGO S.A.

**5.1.1 Proceso de programación de la producción.** Este proceso, como se mencionó anteriormente, inicia en el momento en que cada uno de los vendedores recibe una orden de compra de un cliente y ésta es aprobada por el gerente de mercadeo y ventas. Y termina por su parte cuando la mercancía llega a

la empresa, se certifica que se encuentre en las condiciones adecuadas y se despacha al cliente.

El responsable de este proceso, es el jefe de producción y todo su equipo de trabajo, tiene como procesos de apoyo todas las demás áreas mencionadas anteriormente y que se describirán más adelante.

En cuanto a la realización de este proceso, cabe señalar que trae consigo las siguientes actividades:

- Realizar las ordenes de corte en el sistema de producción: En el momento en que una orden de compra es aprobada y se va a iniciar la producción, se digita un pedido en el sistema y posterior a ello, se emite una orden de corte, para empezar a producir las prendas.
- Realizar órdenes de ensamble en el sistema de producción: Posterior a realizar el corte, se debe generar en el sistema productivo, una orden de ensamble, que va a dar orden a que se inicie el proceso de costura de las piezas trazadas y cortadas.

Así entonces, es responsabilidad del jefe de producción, determinar a qué taller asignar el ensamble de los productos que se cortan a diario.

- Seguimiento a talleres: Realizar visitas semanales a los talleres satélite y controlar los tiempos de producción y las fechas de entrega de las órdenes de ensamble.
- Ordenar y entregar ensamble a talleres satélite: Hace referencia a ordenar en ensamble asignado a los talleres satélite, y realizar el monitoreo de que este

sea recogido a diario por cada uno de los proveedores designados para el ensamble del mismo.

- Organizar prendas para bordar y estampar: Enviar y recoger las piezas a bordar y estampar, para luego ser enviadas a los talleres satélites con el resto del corte realizado.

Además, se debe realizar planeación diaria del trabajo a realizar en el taller de bordados y estampados, y coordinar que las piezas marcadas se hagan llegar al taller encargado de dicha producción.

- Compra de Insumos: En el momento en que llega un pedido nuevo, se debe verificar que tanto la tela, como los demás insumos requeridos para la producción, se encuentren en la bodega; o de lo contrario, debe hacerse cargo de la compra de cualquier insumo que haga falta para llevar a cabo el proceso de producción de principio a fin.

La planeación anterior, abarca tanto telas como cuellos, vivos, sesgos, bolsillos, cierres, botones y broches, entre otras cosas.

- Recibir producto terminado a talleres y contar la producción: En el momento en que el taller satélite entrega a la empresa el producto terminado, se debe verificar que este coincida en cantidades y tallas a lo que indica la orden de ensamble realizada anteriormente.
- Descargar órdenes del sistema de producción y entregarlas a calidad: Cuando se rectifica que la orden de ensamble se encuentra de acuerdo a lo recibido por parte del taller satélite, se alimenta en el sistema de producción la información de que fue recibido dicho producto y se pasa al área de calidad.

- Coordinación de la revisión de calidad: De acuerdo a la programación de despacho de pedidos, se debe realizar una programación de revisión de calidad, para que los productos puedan ser empacados y el pedido despachado.

En cuanto a los documentos empleados para este proceso, cabe resaltar los siguientes:

- AZ de órdenes de ensamble: Registro de ensamble enviado a talleres satélite, incluyendo el taller propio.
- Carpeta de cambios: Registro de piezas de tela, que se han tenido que cambiar en el corte; debido a marras, manchas, daños o pérdidas.
- Carpeta de pre- ensamble: Registro de órdenes de corte, a las que debe realizárseles un pre- ensamble para poder ser enviadas a bordado y estampado.
- Cuaderno de entrega de insumos a talleres: Registro de botones, cierres, vivos y demás insumos enviados a los talleres satélite para la producción.

**5.1.2 Proceso de corte.** Este proceso inicia apenas se realiza la orden de compra por el área de planeación de producción. Posteriormente, se inicia el trazo y realización de moldes y escalado por parte del área de diseño, para finalmente entregar dichas ordenes de corte con sus respectivos trazos impresos.

Posterior a ello, se solicitan las telas necesarias para el corte planeado al jefe de bodega, quién entregara la cantidad de insumos solicitados a corte, para proceder al respectivo tendido, corte y paqueteo de las prendas.

Continuando con el proceso, se separan los cortes que van para bordado y estampado y los que serán enviados directamente a ensamble. Ya que cabe

señalar, que cuando las prendas son enviadas a los talleres satélites, ya deben ir con sus respectivos bordados y estampados, en caso de requerirlo.

Finalmente, se arman los paquetes a los ensambladores y el área de planificación de producción, como se explico anteriormente, se encarga de asignar y entregar los trabajos al taller asignado para dicha tarea.

El proceso de corte culmina cuando el jefe de corte entrega los reportes de gasto de telas al jefe de bodega y sus promedios de consumo coinciden con los estipulados con el área de diseño, desde el momento en que el corte pasa por el proceso de trazo.

El responsable de este proceso es el jefe de corte y está apoyado por sus auxiliares; además de estar directamente relacionada con el área de planificación de la producción y bodega de telas.

Puntualmente, el proceso de corte consta de las siguientes actividades:

- Recepción de las órdenes de corte para trabajar semanalmente: Es importante señalar que estas deben ir acompañadas de sus respectivos trazos, y fichas técnicas o muestras físicas, en caso de tratarse de productos nuevos.
- Verificación de Insumos: El Jefe de corte debe verificar las cantidades de tela entregadas por el área de bodega y rectificar que correspondan a las indicadas por la orden de corte.
- Tendido de telas: De acuerdo a la información plasmada por el área de diseño en la orden de corte, se debe hacer el respectivo tendido de las telas.

Cabe señalar, que durante este proceso, los auxiliares de corte deben estar atentos a posibles imperfectos de la tela, para reportarlos y evitar que el corte salga con características diferentes a las aceptadas por el área de calidad.

- Corte de prendas: Posterior al tendido de las telas, guiándose de los trazos realizados, se procede con el corte de las prendas.
- Paqueteo de prendas: Se refiere a entregar el corte separado, según las especificaciones entregadas en la orden de corte.

En cuanto a los documentos de apoyo, se señalaran los siguientes:

- Ordenes de corte: Indica las referencias e indicaciones de cada producto, sus observaciones, cantidades y tallas.
- AZ de fichas técnicas para productos nuevos: Pre requisito para iniciar el proceso, cuando se trata de prendas diferentes a las de línea.
- Registro de consumo de telas: Requisito para reportar como cortada una orden, de tal forma que en caso de que se requiera, se pueda analizar en consumo de tela que hubo en una determinada orden de corte.

Es importante mencionar, que para llevar a cabo este proceso, se cuenta con la siguiente maquinaria:

**Cortadora Vertical:** Usada para el corte de más de 10 telas una sobre otra

Figura 13. Cortadora vertical



**Cortadora disco:** Usada para el corte de menos de 10 telas una sobre otra

Figura 14. Cortadora disco



**Cortadora de extremos:** Usada para cortar cada unidad a tender de tela

Figura 15. Cortadora de extremos



**5.1.3 Proceso de ensamble.** Este proceso, de cierto modo hace parte de la programación de la producción e inicia en el momento en que las prendas se encuentran cortadas, empacadas y listas para ser despachadas a los talleres satélites. Por su parte termina, cuando las prendas son ensambladas y llegan como producto terminado, para ser revisadas por el área de calidad.

El responsable de esta parte del proceso es de nuevo el jefe de producción y el resto de su equipo de trabajo; y su responsabilidad radica básicamente en enviar los insumos completos a los talleres satélites y las especificaciones claras del producto; para que así estos puedan ensamblar las prendas sin ningún inconveniente y entregarlas con las especificaciones de calidad y diseño indicadas, para ser finalmente despachada al cliente.

Así mismo, el éxito de este proceso, depende en gran medida de realizar un estricto seguimiento a los talleres satélite. Lo anterior por medio de llamadas diarias a cada uno de los talleres y visitas semanales, según la asignación de trabajo a cada uno de ellos.

Es importante mencionar, que DOTAHERLOGO S.A, en la actualidad cuenta con aproximadamente 15 talleres satélite y un taller pequeño al interior de la empresa; donde cada taller emplea a por lo menos 4 operarios; lo que favorece la capacidad productiva de la compañía.

A grandes rasgos, este proceso consta de actividades básicas resumidas así:

- Entrega de órdenes de trabajo a talleres satélite: La importancia de esta actividad, está en seccionarse de que el trabajo sea entregado al taller asignado, con los insumos completos y las especificaciones claras.

- Seguimiento a talleres satélite: Por medio de llamadas y visitas periódicas, según necesidad.
- Recepción de producto terminado: Relacionado con el proceso de planificación de producción y radica en recibir las prendas de los talleres satélite, para proceder a la respectiva revisión de calidad y empaque.

En cuanto a los documentos usados en este proceso, básicamente son los mismos del proceso de planificación de la producción, añadiéndole la carpeta de visitas a talleres, dónde se especifica las órdenes que se están trabajando actualmente y los comentarios expresados por los talleres en dichas visitas. Además de fechas de compromiso adquiridas por ellos, en caso de percibir un posible incumplimiento en alguna entrega.

En cuanto a maquinaria, cabe resaltar las siguientes:

**Maquinas planas:** Unión de telas con doble costura

Figura 16. Maquinas planas



**Botonadora y Ojaladora:** Postura de botones

Figura 17. Botonadora y ojaladora



**Fileteadora:** Cierra y asegura las costuras internas

Figura 18. Fileteadora



**Collarín:** Terminados decorados a los cuellos y bordes de las Camisas

Figura 19. Collarin



**5.1.4 Proceso de calidad y empaque.** Antes de iniciar la descripción actual de este proceso, cabe señalar que dentro del proceso productivo, es uno de los

pasos más importantes, ya que filtra de alguna forma todos los posibles problemas presentados, durante todos los procesos anteriores a este y evita que dichos errores lleguen a manos de los clientes.

Este proceso inicia cuando las prendas entregadas por los talleres satélites, son entregadas para iniciar el proceso de inspección de calidad, y culmina por su parte cuando la producción es entregada al jefe de bodega, para su respectivo despacho.

El responsable de este proceso es el jefe de calidad y empaque, junto con su auxiliar de calidad; y este se encuentra directamente relacionado con el proceso de ensamble, planificación de la producción y despacho.

El proceso de calidad, básicamente cuenta con las siguientes actividades:

- Recepción de las órdenes de ensamble entregadas por los talleres: Verifica que las cantidades entregadas por los talleres, correspondan a las descritas en las órdenes de ensamble.
- Revisión de calidad de los productos: Rectificar que cada una de las prendas cumplan con las exigencias de calidad y especificaciones definidas al inicio del proceso. Y de no ser así, enviarlas a sus respectivos arreglos, realizando el seguimiento de los mismos.
- Empaque de prendas: Separar las prendas por talla y pedido, empacándolas en bolsa individual.
- Entrega de producto a despacho: Hacer entrega de las ordenes de ensamble revisadas al jefe de bodega, para su respectivo despacho.

Los documentos soportes de este proceso son los siguientes:

- Ordenes de ensamble: Registra las observaciones principales de la prenda, así como las tallas y cantidades.
- Fichas técnicas de productos nuevos: Permite identificar las características de la prenda, en cuanto a especificaciones, insumos y diseño. De tal forma que además de revisar la calidad, se pueda verificar que el producto cumpla con las especificaciones deseadas por el cliente.
- AZ de entradas de ensamble: Permite ejercer un control en cuanto al tiempo empleado desde que una orden de ensamble llega de los talleres satélite, hasta que es entregada al área de despacho.
- Registro de errores de calidad: Registro en el sistema de producción, que permite ejercer un monitoreo en cuanto a los estándares de calidad de las prendas y cada uno de los talleres satélite

**5.1.5 Proceso de despacho.** Con este proceso, culmina como tal el proceso productivo en DOTAHERLOGO S.A. Por su parte este proceso empieza cuando las prendas se terminan de revisar por el área de calidad y son aprobadas para ser despachadas a los clientes. Y culmina por su parte, cuando la mercancía es entregada a mensajería y llega a manos del cliente final.

El responsable de este proceso es el jefe de bodega y tiene como procesos soporte el de planificación de la producción y control de calidad y empaque.

Dentro de las actividades principales de este proceso,

- Recepción de prendas terminadas: Después de que el área de calidad y empaque aprueba la calidad de las prendas revisadas, éstas deben ser entregadas a bodega, para su respectivo despacho.
- Revisión de entradas a inventario: Realizar un monitoreo semanal de las prendas que ingresan en el sistema a su inventario, para seccionarse de que efectivamente hayan sido recibidas en físico por él.
- Empaque de pedidos: Realizar el embalaje de los pedidos, según el cliente lo solicite y realizar el despacho por medio de mensajería o la transportadora, según se requiera.
- Estampados y bordados de producto terminado: Enviar al taller de bordados las prendas que se encuentren en inventario, y se requieran para satisfacer algún pedido realizado.
- Solicitud de facturación de pedidos: Solicitar al área de cartera la facturación de los pedidos a despachar.
- Coordinación de recorrido: Coordinar con mensajería el recorrido a realizar y monitorear que este se cumpla, o de lo contrario reprogramar.
- Monitoreo de facturas y remisiones: Revisar semanalmente que las remisiones realizadas sean facturadas y despachadas al respectivo cliente.
- Control de inventarios: Realizar arqueos del stock que se encuentre en bodega, de tal forma que se pueda verificar que la mercancía en físico corresponda a la que indica el sistema contable.

Finalmente, dentro de la documentación empleada en este proceso, se destaca la siguiente:

- AZ de pedidos: Almacenamiento físico de los pedidos recibidos y digitados en el sistema de producción
- Carpeta de control de remisiones: Seguimiento a las remisiones realizadas, pendientes por facturación
- Ruteo: Planeación diaria del recorrido de mensajería y entrega de pedidos.
- Cuadro de pedidos a despachar: Planeación semanal de los pedidos a despachar.

## **6. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMAS Y FALLAS EN EL PROCESO**

Después de realizar un proceso de observación y análisis del proceso productivo de DOTASHERLOGO S.A, es el momento de plantear los posibles problemas que están generando algunos re procesos en la producción; ya que en algunas partes del proceso, se evidencian ciertos inconvenientes que a la larga terminan afectando los tiempos de producción y el cumplimiento de las fechas de compromiso de entrega de pedidos, pactadas con los clientes.

Por tanto, esta sección se dedicará a plasmar los principales inconvenientes que se evidencian en las diferentes partes del proceso productivo. Problemas a los cuales más adelante se les plantearán sus respectivas soluciones y plan de trabajo para lograr una mejora a la producción de la compañía y sus respectivos tiempos de entrega de pedidos.

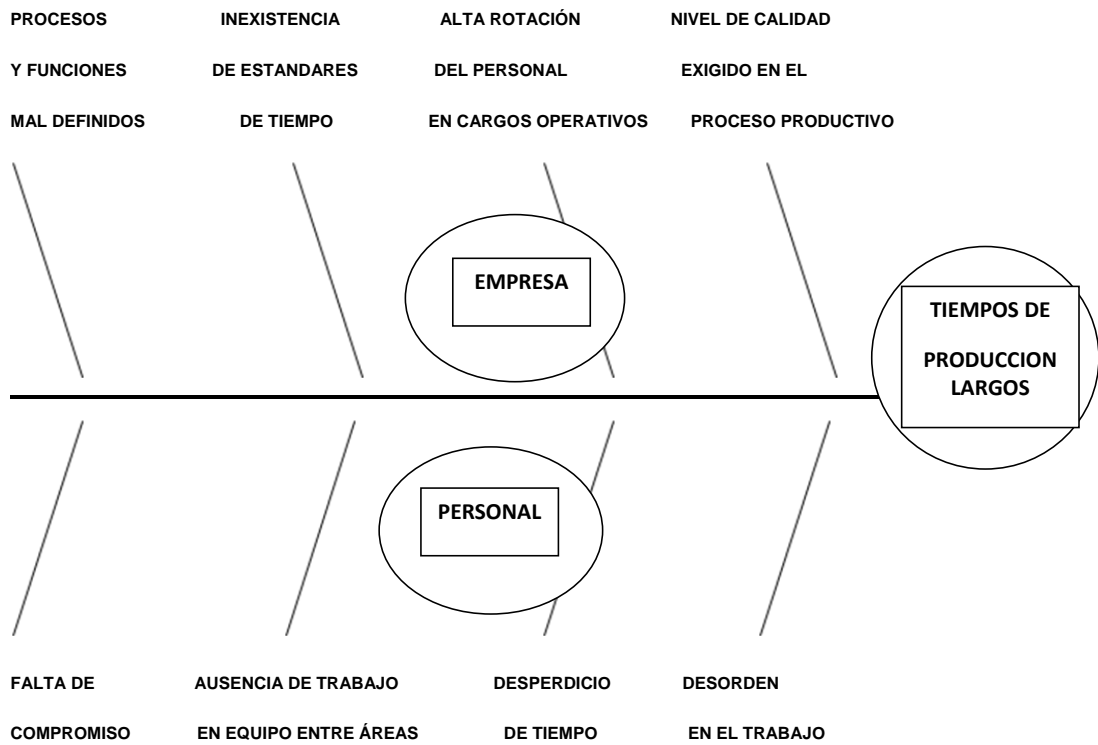
### **6.1 PLANTEAMIENTOS DE PROBLEMAS EN EL PROCESO**

Con el fin de realizar el planteamiento de los problemas detectados, se tomó como herramienta el diagrama causa- efecto o diagrama de espina de pescado, ilustrado en la figura 20, por medio del cual, se analiza el problema de los tiempos de producción largos; y de esta forma se facilitó identificar ciertas razones que en general afectan dichos tiempos.

Dentro de estos problemas, cabe resaltar en primer lugar que los procesos de producción se encuentran mal definidos, no existen estándares de tiempo para el desarrollo de las actividades que abarca cada labor, hay ausencia de trabajo en equipo entre las diferentes áreas y desperdicio de tiempo en las labores del día a día, entre otros problemas que se mencionarán.

Así entonces, para entender un poco más el planteamiento del problema principal y las posibles causas del mismo, se presentará a continuación el diagrama causa-efecto desarrollado para el proceso productivo de DOTASHERLOGO S.A.

Figura 20. Diagrama causa-efecto Dotaherlogo S.A



## 6.2 ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y POSIBLES CAUSAS DE LOS MISMOS

Tras la identificación del principal problema a resolver como: “Tiempos de producción largos”, se procedió después a realizar un listado de los que se creen podrían ser los problemas secundarios que llevarían a que el proceso productivo de DOTASHERLOGO S.A generara que los tiempos de producción fueran mayores que lo que podrían ser.

Asimismo, se listaron las principales causas a las que se podría atribuir cada uno de los problemas que se mencionarán a continuación, para después proceder a

plantear las posibles soluciones a implementar y los procesos de mejora; que finalmente traerán consigo que los tiempos de respuesta a la producción de la compañía sean mucho más ágiles.

Así entonces, a continuación se realizará un listado de cada uno de los problemas que se mencionaron en el diagrama causa- efecto y que podrían estar causando los tiempos de producción largos; así como también las posibles causas de los mismos.

- **Procesos y funciones mal definidos**

Causa número 1: No existe manual de procesos.

Causa número 2: No existe manual de funciones.

- **Inexistencia de estándares de tiempo**

Causa número 1: Fallas en la gestión administrativa.

- **Alta rotación del personal el cargos operativos**

Causa número 1: Proceso de selección inadecuado.

Causa número 2: Clima laboral.

Causa número 3: Mal entrenamiento al personal debido a la falta de claridad en las funciones.

- **Nivel de calidad exigido en el proceso productivo**

Causa número 1: No existe retroalimentación al personal en cuanto a su desempeño

Causa número 2: Falta de capacitación a los empleados

Causa número 3: Maquinaria nueva

Causa número 4: falta de mantenimiento a la maquinaria actualmente en uso

- **Falta de compromiso**

Causa número 1: Resistencia al cambio

Causa número 2: Falta de motivación salarial

Causa número 3: Falta de reconocimiento al logro

- **Ausencia de trabajo en equipo entre áreas**

Causa número 1: Inexistencia de información compartida entre áreas

Causa número 2: Falta de integración entre los empleados

- **Desperdicio de tiempo**

Causa número 1: No existe supervisión en el cumplimiento de las metas diarias por puesto de trabajo

- **Desorden en el trabajo**

Causa número 1: Las funciones de cada empleado no están bien definidas

Causa número 2: Falta claridad en los procesos productivos

Causa número 3: No están bien definidos los responsables para cada actividad.

## **7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**

Como se ha podido evidenciar a lo largo del desarrollo de este trabajo, la propuesta de rediseño de los procesos operativos de la empresa DOTAHERLOGO S.A; inició con un trabajo de observación detallado de la condición inicial de cada uno de los procesos que conformaban la operación de la compañía.

De esta forma, Por medio de una observación exhaustiva y detallada de las diferentes áreas de la empresa y del procesos productivo, se realizó una rotación por cada una de las áreas de la empresa, dónde se observó la forma de trabajar en cada una de ellas y se tomó apuntes acerca de las fallas que se evidenciaron en alguna área de la compañía y en el proceso productivo en general.

Posterior a ello, y teniendo una idea general de la forma como se estaba trabajando en ese momento en DOTAHERLOGO, se realizó un análisis de la empresa, de sus procesos y sus funciones; para así teniendo ya panorama de lo que se estaba presentando al interior de la organización, poder dar un primer diagnostico de la situación interna.

Así entonces, se procedió después a trabajarle a la parte teórica, por medio de una revisión bibliográfica detallada de los temas que se consideraron de utilidad, para poder generar el proceso de mejora que se quería llevar a cabo. Por tanto, tras una lectura de la temática de interés, se realizó una abstracción de la información de interés y se plasmo en el marco teórico, expuesto anteriormente.

Seguido de ello, se procedió a conseguir una asesoría de personas externas a la organización, que fueran expertas en el tema y pudieran generar al trabajo, un apoyo importante a la hora de identificar los problemas y generar el planteamiento de las posibles mejoras a realizar.

De esta forma, y tras la colaboración de dos asesores en producción, se procedió a realizar un análisis de las posibles propuestas de mejora al proceso y sus debidas funciones; seguido de un plan de implementación al interior de la organización, con un trabajo conjunto con todos los empleados.

Finalmente, se procedió a presentar formalmente la idea del nuevo diseño de funciones y procesos a los directivos de la empresa, para su análisis y evaluación. Tras obtener la aprobación del mismo, iniciaron entonces las respectivas capacitaciones y charlas, para informar a los empleados acerca de los cambios que se empezarían a efectuar en los procesos productivos, para generar una concientización y colaboración por parte de ellos, y de esta forma lograr la implementación de los nuevos procesos y funciones en el trabajo diario en la compañía.

A continuación, se presenta de forma resumida el cronograma de actividades que se llevo a cabo para el desarrollo de este proyecto.

Tabla 2. Cronograma de actividades

| ACTIVIDADES  | FECHA                     |
|--|---------------------------|
| Propuesta de temática de la monografía   | Febrero de 2013           |
| Diagnostico inicial de las funciones de cada puesto de trabajo al interior de la empresa                     | Marzo-Abril de 2013       |
| Análisis de la situación actual de la empresa y sus procesos y funciones                                     | Mayo de 2013              |
| Revisión bibliográfica   | Junio de 2013             |
| Asesoría externa acerca de opciones de mejora en los procesos internos de la empresa                         | Julio de 2013             |
| Análisis e implementación de propuestas de mejora a realizar en cuanto a procesos y funciones en la compañía | Agosto- Noviembre de 2013 |
| Presentación del nuevo diseño de funciones y procesos a los directivos de la empresa, para su aprobación     | Diciembre de 2013         |
| Capacitaciones y charlas para informar a los empleados acerca de los nuevos procesos productivos             | Diciembre de 2013         |

| ACTIVIDADES   | FECHA           |
|---|-----------------|
| Implementación de los nuevos procesos y funciones en el trabajo diario en la compañía | Enero de 2014   |
| Presentación del documento final sobre el trabajo realizado a la universidad          | Febrero de 2014 |

## 7.1 ASESORÍAS EXTERNAS

Como se mencionó en el punto anterior, como apoyo al desarrollo de este proyecto, se realizaron dos asesorías externas para lograr obtener ideas de mejora al proceso productivo de DOTASHERLOGO S.A.; y en conjunto con las ideas ya planteadas.

La primera asesoría fue de un egresado del SENA, quién estuvo en la compañía por un mes, trabajando en cada una de las áreas, sin que los empleados supieran que esta persona era una observadora e iba a realizar propuestas de mejora a su forma de trabajar. Así entonces, al final de este proceso, el asesor presentó un informe sobre lo que observó y consideraba que debería ser ajustado, centrándose específicamente en el área de corte, dónde consideró se evidenciaban los mayores problemas del proceso productivo.

La segunda asesoría, fue de una ingeniera procedente de Medellín, quién realizó un proceso de observación por las diferentes áreas de DOTASHERLOGO y sus respectivos talleres satélite, presentando también al cabo de una semana de trabajo, un informe con sus observaciones, centrándose un poco más en la medición de tiempos; datos que posteriormente fueron usados para definir las metas diarias de cada uno de los procesos. Cabe resaltar que mediante esta medición es la que realmente se llega a la conclusión de que el principal problema son los tiempos de producción largos.

Dichas asesorías fueron analizadas, y se encontró que en algunos puntos coincidía con el análisis que ya se había realizado en el desarrollo de este trabajo,

Observando que los problemas planteados eran en muchos casos similares, y por ende las propuestas de mejora coincidían también en muchos aspectos.

Por último, se realizó un análisis detallado de las propuestas de mejora inicialmente generadas en este proyecto y los dos planteamientos realizados por los asesores externos; para poder obtener finalmente, la propuesta del rediseño de los procesos operativos de la empresa DOTAHERLOGO S.A, la cual será presentada más adelante.

## **7.2 PLANTEAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROPUESTAS DE MEJORA**

Tras realizar el análisis inicial de los procesos productivos al interior de la empresa DOTAHERLOGO S.A, identificar los posibles problemas que se evidenciaron en ese proceso de observación y las posibles causas que desencadenaban dichos problemas; es el momento ahora de pasar al planteamiento de las soluciones que se quieren proponer para estos inconvenientes en el proceso de producción de la compañía.

Así entonces, a continuación se presentará el listado de cada una de las fallas que se identificaron en el proceso, las causas que se creen hacen parte de cada uno de ellos, y las propuestas de mejora que se expondrán.

Cabe señalar, que cada una de estas propuestas de mejora, serán explicadas más adelante, mencionando la forma como éstas fueron desarrolladas e implementadas al interior de la compañía y en conjunto con todo el personal que hace parte de dicho proceso.

Tabla 3. Cuadro de propuestas de mejora al proceso productivo de DOTASHERLOGO S.A.

| <b>PROBLEMA PRINCIPAL: TIEMPOS DE PRODUCCIÓN LARGOS</b>                      |  |
|--|--|
| <b>PROBLEMAS - CAUSAS</b>  | <b>PROPUESTA DE MEJORA</b>   |
| <b>PROCESOS Y FUNCIONES MAL DEFINIDOS</b>                                    |  |
| No existe manual de procesos   | Se desarrollará un manual de procesos y funciones; donde se especifique cada una de las actividades a desarrollar por cargo, alcance de cada puesto de trabajo y pasos a seguir para cada parte del proceso productivo.  |
| No existe manual de funciones  |  |
| <b>INEXISTENCIAS DE ESTANDARES DE TIEMPO</b>                                 |  |
| Fallas en la gestión administrativa  | <p>Se definirán tiempos de duración de cada actividad del proceso productivo</p> <p>Con estos tiempos, se estipularán metas diarias por puesto de trabajo</p> <p>Se realizarán monitoreos diarios del cumplimiento de las metas por trabajador</p> <p>Se dará retroalimentación mensual a los trabajadores sobre del cumplimiento de metas (Indicadores mensuales)</p> |
| <b>ALTA ROTACION DEL PERSONAL EN CARGOS OPERATIVOS</b>                       |  |
| Proceso de selección inadecuado  | Se capacitará al personal administrativo encargado de nómina, en procesos selección de personal para que este se encargue de elegir al mejor candidato para las vacantes de la empresa   |
| Clima laboral  | <p>Se darán charlas al personal sobre la importancia de mantener un buen clima laboral y trabajo en equipo</p> <p>Se realizarán cartelitas con mensajes y reflexiones sobre este tema</p> <p>Se realizarán integraciones con todo el personal de la empresa</p>  |
| Mal entrenamiento al personal debido a la falta de claridad en las funciones | Se realizaran registros escritos sobre los procesos por puesto de trabajo, de tal forma que en el momento que llegue una persona nueva a ocupar una vacante, se pueda otorgar información completa y clara acerca de las funciones y procesos a desempeñar   |

| <b>PROBLEMA PRINCIPAL: TIEMPOS DE PRODUCCIÓN LARGOS</b>          |   |
|--|---|
| <b>NIVEL DE CALIDAD EXIGIDO EN EL PROCESO PRODUCTIVO</b>         |   |
| No existe retroalimentación al personal en cuanto a su desempeño | <p>De acuerdo a la medición de metas por puesto de trabajo, se realizarán indicadores por empleado y por equipo de trabajo</p> <p>Mensualmente, se realizará una reunión con los jefes de proceso, en donde se les dará una retroalimentación sobre sus indicadores</p> <p>Posteriormente a la reunión de indicadores, los jefes de proceso deben reunirse con su equipo de trabajo y comunicarles los resultados de su desempeño</p> <p>Cada equipo de trabajo debe analizar su trabajo y llevar a la próxima reunión acciones correctivas y de mejora, para hacer que su desempeño mejore para la siguiente medición de indicadores</p> |
| Falta de capacitación a los empleados                            | Se realizarán capacitaciones técnicas en el área de corte, de ensamble y de calidad   |
| Maquinaria nueva   | Se comprará una cortadora de extremos nueva   |
| Mantenimiento a la maquinaria actualmente en uso                 | <p>Se realizará un cronograma anual de mantenimiento a la maquinaria de corte</p> <p>Se visitará a los talleres satélite y se revisará el estado actual de su maquinaria, para realizar cronograma de mantenimiento de sus máquinas</p>   |
| <b>FALTA DE COMPROMISO</b>                                       |   |
| Resistencia al cambio  | Se realizarán reuniones con el personal, donde ellos mismos entiendan y aprueben los nuevos procesos a seguir y las actividades que se deben llevar a cabo en cada paso del proceso productivo  |
| Falta de motivación salarial                                     | Se realizará un estudio salarial de compensación variable por cumplimiento de metas   |
| Falta de reconocimiento al logro                                 | Se estudiarán estrategias de reconocimiento personal a los empleados. Tales como cartelera de reconocimiento, mejor empleado del mes, regalos a empleados con mejores desempeño, entre otros.   |
| <b>AUSENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO ENTRE AREAS</b>                 |   |

| <b>PROBLEMA PRINCIPAL: TIEMPOS DE PRODUCCIÓN LARGOS</b>                             |   |
|---|---|
| Inexistencia de información compartida entre áreas                                  | Mediante reuniones que se programarán cada Lunes iniciando actividades laborales con los diferentes jefes de procesos, se compartirá información sobre el trabajo a realizar durante esa semana (programación de corte y pedidos)<br><br>Se realizaran informes escritos sobre la información que semanalmente debe conocer toda la empresa |
| Falta de integración entre los empleados  | Se realizaran integraciones entre empleados en espacios fuera de la empresa   |
| <b>DESPERDICIO DE TIEMPO</b>  |   |
| No existe supervisión en el cumplimiento de las metas diarias por puesto de trabajo | De acuerdo a las metas definidas, se realizarán monitoreos diarios del trabajo realizado en cada puesto de trabajo, mediante un supervisor, teniendo en cuenta las cantidades que se deben terminar por día   |
| <b>DESORDEN EN EL TRABAJO</b>   |   |
| Las funciones de cada empleado no están bien definidas                              | Mediante el manual de procesos y funciones se especificarán cada una de las actividades y alcance por puesto de trabajo, y procesos a seguir para cada actividad  |
| Falta claridad en los procesos productivos  |   |
| No están bien definidos los responsables para cada actividad                        |   |

### **7.3 IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA**

Como se ha observado en el desarrollo de este trabajo, se han llevado a cabo varios procesos para poder concluir con la propuesta de mejora que se implementó y se está desarrollando actualmente en la compañía DOTASHERLOGO S.A. En páginas anteriores, se plantearon las propuestas de mejora para cada uno de los problemas identificados, mediante la observación realizada a la forma de trabajar al interior de la compañía.

Ahora así, es el momento de explicar el desarrollo que se dio para cada una de estas propuestas, la forma como la empresa ha asumido el rediseño de sus

procesos operativos y la manera como se ha trabajado con los empleados para hacerlos entender los cambios que se han presentado en su forma de trabajar.

A continuación se mencionarán de nuevo los problemas anteriormente mencionados, y se iniciará a explicar la forma como se llevo a cabo el desarrollo de cada una de las propuestas de mejora.

**7.3.1 Procesos y funciones mal definidos.** Un proceso determina como, cuando, secuencia y responsables e indicadores, para este caso se observo que en Dotaherlogo los procesos operativos no están registrados ni documentados, las personas realizan las actividades por experticia y conocimiento previo, sin funciones delimitadas ni especificadas.

La causa de este problema, radica básicamente en que no existía un manual de procesos ni de funciones en cada uno de los puestos de trabajo. Por lo que se desarrolló este manual, especificando las actividades a desarrollar por cargo, alcance de cada puesto de trabajo y pasos a seguir para cada parte del proceso productivo.

Se presentarán algunos puntos del manual mencionado anteriormente, y estos se consignarán en una carpeta, para uso de toda la organización y como apoyo en el momento en que llegue un colaborador nuevo y se necesite explicar en qué consiste cada área y sus respectivos puestos de trabajo. Además cabe señalar, que estos manuales fueron debidamente socializados con todo el personal de la empresa.

Siguiendo entonces el orden del proceso productivo, se describirá el proceso de planeación de la producción.

**7.3.2 Inexistencias de estándares de tiempo.** Un estudio de tiempos ayuda a definir cuanto invierte un colaborador calificado en realizar la tarea que le ha sido asignada, el conocer a detalle esta información permite mejorar la línea de operación, evitar cuellos de botella que repercutan en retrasos de los pedidos en Dotaherlogo. Con esta información de tiempos se establecerá la programación de la producción, se podrá determinar el rendimiento por empleado y así asignarle metas en su actividad.

La causa principal de este problema, radica en una falla administrativa, explicada básicamente porque antes no se había evidenciado la real necesidad de que hubiera claridad en las funciones a realizar en cada puesto de trabajo, sobre todo en las cabezas de cada proceso. Así mismo, como la importancia de que se encuentren plasmadas los tiempos reales del desarrollo de cada actividad y por ende las metas diarias de cada puesto de trabajo.

Por esta razón, con el apoyo de las asesorías externas mencionadas anteriormente, se definieron los tiempos de duración de cada actividad del proceso productivo, para así concretar metas diarias por puesto de trabajo y realizar monitoreo del cumplimiento de las metas por trabajador.

Así entonces, ahora el jefe de producción inicia cada día, indicándole a cada uno de los jefes de proceso el trabajo a realizar durante la jornada laboral; y lo culmina monitoreando que la meta diaria fue cumplida y el orden de trabajo indicado fue realizado según las prioridades establecidas por las fechas de despacho de los pedidos.

Cabe señalar entonces, que según la investigación desarrollada y presentada en el Anexo E, se llegaron a las siguientes metas diarias:

Tabla 4. Metas diarias de procesos DOTAHERLOGO S.A.

| ACTIVIDAD                   | META DIARIA           |
|-----------------------------|-----------------------|
| Prendas cortadas            | 660                   |
| Prendas ensambladas         | Según taller satélite |
| Prendas revisión de calidad | 550 prendas           |
| Prendas a despachar         | 1500 prendas          |

En cuanto a los talleres satélites, cabe resaltar las siguientes metas de ensamble:

Tabla 5. Metas talleres satélite DOTAHERLOGO S.A.

| CONFECCIONISTA          | PROMEDIO MENSUAL | PROMEDIO SEMANAL |
|-------------------------|------------------|------------------|
| Alcira Ramirez          | 606              | 152              |
| Alejandro Mantilla      | 710              | 178              |
| Álvaro Velasquez        | 93               | 23               |
| Ana dolores Torres      | 342              | 85               |
| Esteban Arias           | 440              | 110              |
| Fanny Flores            | 285              | 71               |
| Gladis Acosta           | 286              | 72               |
| Gustavo Arenas          | 392              | 98               |
| Helena Valdivieso       | 2170             | 543              |
| Hugo Blanco             | 563              | 141              |
| Hugo Franco             | 881              | 220              |
| Janeth Luna             | 323              | 81               |
| Jesús Ossa              | 720              | 180              |
| Julio Alvarez           | 2476             | 619              |
| Luz Janeth Torres       | 483              | 121              |
| Maria Cristina Quiñones | 404              | 101              |
| Marlon Ríos             | 830              | 208              |
| Martha Roza             | 211              | 53               |
| Nancy Márquez           | 1839             | 460              |
| Nelcy Luna              | 1644             | 411              |
| Paola Luna              | 261              | 65               |
| Rafael Núñez            | 294              | 74               |
| Yeny Ochoa              | 313              | 78               |
| Yolibe Florez           | 563              | 141              |

**7.3.3 Alta rotación en cargos operativos.** Durante la inspección y entrevista realizada a la Dirección administrativa y ventas, jefe de producción, coordinador de calidad y coordinador de bodega y despacho, contemplada en el anexo G, se pudo observar en Dotaherlogo, los altos índices de rotación del personal se encuentran concentrados en los cargos operativos; esto debido a inadecuados procesos de reclutamiento en la definición de criterios de selección, falta de programas de incentivos y beneficios laborales que aseguren un buen clima laboral y el incremento del sentido de pertenencia de los empleados.

Se propone establecer criterios claros de selección de personal, contratación de entidad externa idónea que realice un adecuado proceso de reclutamiento, realizar programas de incentivos y beneficios laborales.

La selección de personal es un proceso muy importante y debe ser considerado como tal, de ello depende, en gran parte, el éxito profesional y comercial de la organización. Está comprobado en la práctica que el verdadero éxito de una empresa está sustentado precisamente en la calidad profesional, personal, el rendimiento, la aptitud, voluntad y la moralidad de las personas que la integran, entre otras cosas.

Como respuesta a los problemas anteriormente planteados, se realizarán capacitaciones al personal administrativo encargado de la selección y contratación de los empleados de la compañía. En el anexo H, se presentara la cotización aprobada por los socios de Dotaherlogo, para ser realizada en el mes Abril de 2014.

Para un trabajador es importante que, si ha realizado bien su labor, se le felicite y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar, como propuesta de mejora, se darán charlas al personal sobre la importancia de mantener un buen clima laboral y trabajo en equipo; para lo cual se desarrollara un seminario

didáctico donde participaran los empleados de la empresa, con el fin de Inspirar y motivar a los asistentes a dar lo mejor de sí en las tareas diarias, a trabajar con entusiasmo, disciplina, iniciativa y vocación de mejoramiento continuo, a valorar el tiempo y el esfuerzo de sus compañeros de trabajo y a mostrar una elevada y permanente disposición de servicio, como se puede observar en los Anexos I e J.

Finalmente y siguiendo con el problema ya descrito, se realizaran integraciones con todo el personal de la empresa; para lo que se realizará una actividad recreativa, integrando a todo el personal; Anexo J.

Figura 21. Cartelera de Dotaherlogo S.A.



**7.3.4 Nivel de calidad exigido en el proceso productivo.** De este problema, se identificaron cuatro causas principales, iniciando con la no retroalimentación al personal de su desempeño, para lo cual como se mencionó anteriormente, de acuerdo a la medición de metas por puesto de trabajo, se realizarán indicadores

por empleado y por equipo de trabajo. Así como también se hará retroalimentación de manera constante al personal y a los talleres, sobre los errores de calidad más representativos, con el fin de que se comience a trabajar sobre la política de cero errores.

De esta forma, mensualmente, se programará una reunión con los jefes de proceso, en dónde se les dará una retroalimentación sobre sus indicadores personales y por grupo de trabajo. Con estos resultados, cada equipo de trabajo debe analizar su desempeño con el resto de equipo de trabajo y llevar a la próxima reunión acciones correctivas y de mejora, para hacer que sus indicadores mejoren para la siguiente reunión que se realice.

Los índices descritos en la Tabla 6, fueron estimados durante una reunión con los socios, la administración y el jefe de producción. En dicha reunión, se observaron los niveles actuales de estos indicadores, y apoyados en los tiempos estimados para cada parte del proceso de producción durante las asesorías externas, se estipularon las metas a alcanzar en cada uno de estos indicadores.

Dentro de los indicadores a analizar en las reuniones mensuales se encuentran los siguientes:

Tabla 6. Indicadores de cumplimiento DOTASHERLOGO S.A

| PROC                        | RESP              | NOMBRE DEL INDICADOR  | FREC DE MEDICIÓN | META                   |
|-----------------------------|-------------------|---|------------------|------------------------|
| Bodega y despacho           | Bodega y despacho | CUMPLIMIENTO EN LAS ENTREGAS                                  | Mensual          | ≥ 90%                  |
| Compras                     | D.A.V             | CUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA POR PARTE DE LOS TALLERES SATÉLITE | Mensual          | ≥ 80%                  |
| Planificación de producción | Producción        | CRECIMIENTO DE PRENDAS  | Mensual          | 90% SUP AL AÑO ANTERIO |

| PROC                         | RESP                               | NOMBRE DEL INDICADOR            | FREC DE MEDICIÓN | META    |
|------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------|---------|
| Control de calidad y empaque | Control de calidad y empaque       | PRENDAS DEFECTUOSAS             | Mensual          | ≤ 1%    |
| Corte                        | Corte                              | PRENDAS CORTADAS                | Mensual          | ≥ 85%   |
| Indicadores Individuales     | Bodega y despacho                  | ENTREGAS A TIEMPO               |                  | Mensual |
|                              | Control de calidad y empaque       | PRENDAS REVISADAS A TIEMPO      |                  | Mensual |
|                              | Auxiliar contable y de inventarios | CUMPLIMIENTO EN EL STOCK MINIMO |                  | Mensual |
|                              | Auxiliar contable y de inventarios | CUMPLIMIENTO EN EL INVENTARIO   |                  | Mensual |

Asimismo, como segunda causa al problema, se evidenció que se ha dejado de algún modo de lado, la importancia de la capacitación al personal. Por tal razón, se realizarán capacitaciones técnicas en el área de corte, de ensamble y de calidad. Estas capacitaciones iniciarán en Abril de 2014 y fueron de común acuerdo con los empleados.

Las capacitaciones se realizarán de la siguiente forma:

Tabla 7. Cronograma de capacitaciones

| CAPACITACION          | ENCARGADO   | COSTO    | FECHA DE REALIZACIÓN |
|-----------------------|---|----------|----------------------|
| Conocimiento de telas | Se solicitara al vendedor de telas. Se programara una capacitación con Comertex, Manufacturas Eliot y Lafayette | Gratuita | Abril 7 al 9         |

| <b>CAPACITACION</b>             | <b>ENCARGADO</b>                          | <b>COSTO</b> | <b>FECHA DE REALIZACIÓN</b> |
|---------------------------------|---|--------------|-----------------------------|
| Capacitación en corte           | Capacitación realizada por Manuel Rueda   | \$ 100.000   | Abril 14 al 16              |
| Control de calidad y confección | Capacitación a realizar por Claudia Bello | \$ 150.000   | Abril 22 y 23               |
| Capacitación en ensamble        | SENA                                      | Gratuita     | Mayo de 2014                |

En tercer lugar, se evidenció la necesidad de maquinaria nueva en el área de corte, por lo que en alguna parte del proceso de análisis se planteó la necesidad de la compra de una cortadora de extremos nueva. Compra que se realizó en Noviembre del año 2013 y fue de gran utilidad, ya que ahora se usan los dos mesones de corte, sin necesidad de trasladar de una mesa a la otra dicha cortadora.

Finalmente y siguiendo con el punto de la calidad exigida en el proceso productivo, se planteó la necesidad de realizar mantenimientos preventivos y programados a la maquinaria actualmente en uso; lo anterior incluyendo el área de corte y ensamble. Lo anterior con el fin de buscar la confiabilidad y durabilidad de la maquinaria, evitando paros en la producción que incrementan los costos

En cuanto al área de corte, se realizó un cronograma anual de mantenimiento a esta maquinaria; y para el área de ensamble, se visitó a los talleres satélites y se revisó el estado actual de su maquinaria, para establecer cronograma de mantenimiento de sus máquinas y realizar monitoreo a dichos mantenimientos, por medio de las visitas del coordinador de talleres.

Las fechas que se describirán en la tabla 8, fueron determinadas, fundamentándose en la experiencia y asesoría del técnico encargado de la maquinaria de la empresa, y dicho mantenimiento se realizará trimestralmente.

En cuanto al área de corte, se estableció el siguiente cronograma:

Tabla 8. Cronograma de mantenimiento maquinaria de corte

| PLAN DE MANTENIMIENTO CORTE |  |                        |           |
|-----------------------------|--|------------------------|-----------|
| COD                         | MÁQUINA                                | FECHA<br>MANTENIMIENTO | ESTADO    |
| M01                         | MAQUINA CORTADORA DE EXTREMOS<br>SULEE | Diciembre de 2013      | OK        |
| M02                         | 1 CORTADORA MAMMIN 8 PULGADAS          | Enero de 2014          | OK        |
| M03                         | CORTADORA ORION 3-1/2 MICROTOP         | Marzo de 2014          | Pendiente |
| M04                         | MAQUINA CORTADORA JAPONESA             | Marzo de 2014          | Pendiente |
| M05                         | TIQUETEADORA OPEN                      | Marzo de 2014          | Pendiente |
| M06                         | TALADRO 8" MICROTOP MARCA DIWI         | Abril de 2014          | Pendiente |
| M07                         | TIQUETEADORA MARKIN 6                  | Abril de 2014          | Pendiente |
| M08                         | TIQUETEADORA OPEN                      | Abril de 2014          | Pendiente |
| M09                         | MAQ CORTADORA VERTICAL JONTEX          | Mayo de 2014           | Pendiente |
| M10                         | CORTADORA DE EXTREMOS                  | Mayo de 2014           | Pendiente |
| M11                         | CORTADORA CIRCULAR JONTEX              | Junio de 2014          | Pendiente |
| M12                         | CORTADORA JONTEX 4 PULGADAS            | Junio de 2014          | Pendiente |

**7.3.5 Falta de compromiso.** En cuanto a este problema, se planteó como primera causa, la resistencia al cambio que se evidenciaba en la mayoría del personal a la hora de intentar regirse a la nueva forma de realizar los procesos productivos. Esto es bastante perjudicial para el proceso, ya que finalmente los mismos empleados eran los protagonistas del proyecto que se está llevando a cabo y sin su ayuda hubiera sido imposible lograr los resultados esperados.

Dicha resistencia se daba básicamente a la falta de conocimiento de la nueva forma en que se pensaban trabajar, lo que les generaba expectativas e incertidumbre.

Como solución a esto, Se realizaron reuniones con el personal, dónde ellos mismos entendieron y aprobaron los nuevos procesos a seguir y las actividades que se deben llevar a cabo en cada paso del proceso productivo.

En segundo lugar, se encuentra la falta de motivación salarial; cabe resaltar que este problema no hace referencia a que los niveles salariales en la empresa fueran bajos, sino que todos los salarios son fijos, por lo que no existe esfuerzo alguno para poder alcanzar ingresos mayores.

Así entonces, Se realizó un estudio salarial de compensación variable por cumplimiento de metas y se estableció una bonificación de \$50.000 mensuales a cada trabajador, en caso de que se diera el cumplimiento de las metas descritas anteriormente en la tabla 8.

En último lugar, con respecto a la falta de compromiso, se trabajará en la falta de reconocimiento al logro; de tal forma que se estudiarán estrategias de reconocimiento personal a los empleados; tales como carteleros de reconocimiento, mejor empleado del mes, regalos a empleados con mejores desempeño, entre otros.

Además, se le sugirió a Dotaherlogo, implementar las siguientes estrategias de motivación y desempeño laboral.

- **Crea un ambiente libre, donde la comunicación fluya.** Para esto debes establecer un cronograma de reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos.
- **Incentiva la participación en la toma de decisiones.** Esto tiene que ver con aspectos relacionados con su trabajo y temas para los cuales están capacitados.
- **Establecer mecanismos de participación directa.** Así los trabajadores entregarán sugerencias, opiniones que contribuirán en la mejora de la gestión y el desarrollo de ideas.

- **Evaluar el desempeño.** Intentar felicitar al trabajador cuando realice una buena gestión o explica qué medidas correctivas debe asumir cuando no se alcanzan los objetivos.
- **Realizar programas de rotación laboral.** De esta forma, el trabajador se familiarizará con otras áreas de la empresa y orientará su desarrollo profesional y personal dentro de la misma.
- **Fomentar que los trabajadores participen.** Desarrolla actividades que complementen el desarrollo profesional y personal en cursos y talleres.
- **Intentar que los horarios no duren ocho horas.** Si es necesario entrega un día libre y paga horas extras

**7.3.6 Ausencia de trabajo en equipo entre áreas.** Con respecto a este problema identificado, se encontró que radica básicamente en la inexistencia de información compartida entre áreas y la falta de integración entre los empleados. La información no compartida, básicamente se da porque hacen falta espacios para informar acerca de datos importantes que deben conocer todas las áreas de la empresa involucradas en el proceso de producción.

Por tanto, para responder a este problema, se planteo programar reuniones cada lunes, iniciando actividades laborales, con los diferentes jefes de procesos para hacer grupal la información que se considere de importancia para llevar a cabo de manera óptima la producción que se tenga programada para esa semana. Dichas reuniones tienen los siguientes puntos a tratar:

- **Acta de la reunión:** Se leen los compromisos estipulados en la última reunión y se controla que se hayan cumplido, o de lo contrario se re programa fecha de compromiso y respectivo responsable

- Productos nuevos: Se exponen las características de todos los productos nuevos que se vayan a desarrollar durante la semana, apoyados en las respectivas fichas técnicas del producto o muestras físicas del mismo; de tal forma que el área de mercadeo tenga la posibilidad de mostrar los productos a desarrollar y el área de producción de exponer todas las dudas que se generen sobre ellos. Por medio del anterior proceso, se espera lograr que los errores de la producción disminuyan notablemente.
- Reclamos de clientes: En caso de que existan, se exponen los reclamos que se hayan realizado de los clientes y se plantean las soluciones para darle respuesta al cliente y para buscar la manera de que no vuelva a suceder.
- Problemas de producción: Momento en que el área de producción expone posibles problemas que se tengan en cuanto a insumos, modelos de prendas y bordados entre otras, de tal forma que se les intenta dar solución durante dicha reunión.
- Compromisos adquiridos: Se lee el acta de la reunión para que los integrantes de la misma tengan claro que compromisos adquirieron para la próxima reunión.

Por otra parte, se hará una reunión de producción, para tocar los siguientes puntos:

- Prendas cortadas la semana pasada
- Prendas a cortar durante la semana
- Bordados y estampados

- Insumos para la producción
- Programación de despachos de pedidos

Esta información, posterior a la reunión, será compartida con el resto de las áreas, de tal forma que toda la empresa tenga conocimiento de las prioridades de pedidos de cada semana. Lo anterior también como respuesta al problema de la información no compartida entre áreas, de tal forma que todos estos datos anteriormente expuestos, serán presentados mediante informes escritos a disposición de cualquier persona que quiera consultarlos; además de que se enviarán por medio de un correo masivo a los jefes de proceso.

Pasando ahora a la segunda causa y buscando integrar todo el personal que labora en la compañía como un solo engranaje, promoviendo el trabajo en equipo para lograr los objetivos de producción, ventas, logística, calidad y generar ganancias a la compañía; se realizaran integraciones periódicas entre empleados en espacios fuera de la empresa, como los descritos anteriormente.

**7.3.7 Desperdicio de tiempo y desorden en el trabajo.** Este problema radica básicamente en la no existencia de supervisión en el cumplimiento de las metas diarias por puesto de trabajo, a que las funciones de cada empleado realmente no se encontraban definidas, no existía claridad en los procesos productivos y no está bien definido el responsable de cada actividad.

Por tanto, y como ya se explicó al mencionar el problema de inexistencia de estándares de tiempo; de acuerdo a las metas definidas, se realizaron monitoreos diarios de la labor realizada en cada puesto de trabajo, mediante un supervisor, teniendo en cuenta las cantidades que se deben terminar por día.

Asimismo, mediante el manual de procesos y funciones ya expuesto, se especificaron cada una de las actividades y alcance por puesto de trabajo, y procesos a seguir para cada actividad.

Cabe señalar que el cambio desde que se empezó a realizar este monitoreo fue bastante notable y exitoso, sobre todo en el área de corte y calidad; ya que las cantidades terminadas por día han aumentado notablemente. Lo anterior ha permitido tener más control del volumen de trabajo que se presenta a diario en cada puesto de trabajo y por tanto tener una reacción rápida en momentos en que la producción se encuentra en los picos más altos; ya que se evidenciaba que antes de que se llevara el monitoreo del trabajo diario realizado en cada puesto de trabajo, realmente no se sabía el volumen de producción que había y por tanto los pedidos se represaban en alguna parte del proceso, causando demoras e incumplimientos en las fechas de entrega.

Ahora por el contrario, cuando se percibe que en alguna parte del proceso existe más volumen de trabajo del que realmente la persona va a poder llevar a cabo, se toman medidas como re distribuir las funciones o apoyarse con un número mayor de trabajadores en esa función en específico, de tal forma que se logre llevar a cabo la totalidad del trabajo que se necesite.

Además, es evidente, que en la medida en que las personas perciben que su trabajo está siendo medido y controlado, su esfuerzo se ve notablemente incrementado, además de que sus tiempos de ocio y desperdicio se ven notablemente reducidos.

En cuanto al desorden, el cambio con el manual de funciones es notorio, ya que ahora los trabajadores tienen claridad al saber a quién dirigirse, quién es el responsable de cada actividad y que deben hacer en su día laboral, entre otras cosas; de tal forma que el desorden se ha visto reducido y por tanto el desperdicio

de tiempo de los empleados, que en gran parte era causado por el desconocimiento de las funciones y labores de cada puesto de trabajo y la supervisión de las mismas.

## 8. CONCLUSIONES

Después de realizar un análisis del proceso productivo de DOTASHERLOGO S.A, se identificaron los problemas que generaban algunos re procesos en la producción, afectando los tiempos de respuesta y el cumplimiento de las fechas de compromiso de entrega de pedidos pactadas con los clientes. Se evidencia que los procesos de producción se encuentran mal definidos, no existen estándares de tiempo para el desarrollo de las actividades que abarca cada labor, no hay trabajo en equipo entre las diferentes áreas y existe un desperdicio de tiempo en las labores del día a día.

El nuevo diseño de funciones y procesos, permitió concientizar a directivos y coordinadores de la empresa sobre la importancia de mejorar e implementar nuevos procesos y funciones para los empleados que desempeñan actividades diarias en la compañía.

De esta manera, es evidente que a nivel estratégico las empresas deberían animar a la revisión continua de nuevas formas de trabajo, a la automatización de las tareas que permitan mejorar su rendimiento, y a la coordinación efectiva de los elementos y personas involucradas en las diferentes tareas que hacen posible su presencia en el mercado.

Con el transcurrir del tiempo se han encontrado y puesto en prácticas técnicas y herramientas que en la actualidad son de fundamental importancia para el buen manejo de cualquier organización, entre estas herramientas se encuentra la metodología **PHVA** que nos enfoca hacia el mejoramiento continuo, permitiendo a las empresas renovar los procesos administrativos y ser más eficaces y eficientes internamente, y por ende mejora su productividad y competitividad en el mercado. De igual forma, es necesario que en la organización exista una comunicación efectiva entre todos los entes que la conforman y, los empleados deben estar

dispuestos y ser receptores ante cualquier cambio que les permita mejorar en las áreas donde participa.

Un proceso de mejora continua debe estar inmerso dentro de la cultura organizacional, dado que una mejora implementada en el corto plazo puede generar nuevas medidas de desempeño, pero una actitud de mejora constante permitirá garantizar no solo la supervivencia, sino el crecimiento organizacional en el largo plazo.

- La gestión por procesos permite a las empresas mejorar su operación y ser mejor en el mercado competitivo, pues la orienta hacia un enfoque basado en el cliente frente a la satisfacción de sus necesidades.
- Los procesos, su definición e interrelación son el insumo fundamental y máspreciado a la hora de implementar la herramienta de mejora de procesos.
- Es indispensable que las empresas identifiquen todas y cada una de las actividades que realiza dentro de cada proceso, puesto que el éxito de una organización depende del adecuado engranaje que ésta tenga de sus procesos dentro de la cadena de valor.
- La mejora de procesos debe ser un proceso continuo dentro de la organización y debe ser una filosofía de trabajo inmersa dentro de la cultura organizacional.
- La mejora de procesos debe ser una herramienta compartida y sensibilizada entre todos los colaboradores de la organización, pues las ideas de mejora se originan de quienes realmente conocen el proceso, cuando ellos entienden que la mejora juzga el desempeño del proceso y no el desempeño del colaborador.

- Para que un proceso de mejoramiento entregue los resultados esperados por la organización, se hace vital que la empresa reconozca, identifique y determine la causa raíz que origina el problema.
- Un proceso de mejora, no debe quedarse solo con la formulación de ideas de mejora, sino que debe llevar a una implementación, medición y control posterior de dichas medidas, a fin de hacer de éste, un proceso continuo y permanente.
- La empresa debe seleccionar para sus condiciones y procesos la herramienta de mejora más aplicable a sus condiciones.

## BIBLIOGRAFIA

AMAT, Joan María. El control de gestión - una perspectiva de dirección. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1996.

CHAN G, R. Mejora continua de procesos. Barcelona, Granica. (1996)

HARRINGTON, H. J. (2000) Mejora de los procesos en las organizaciones. México, Mc Graw Hill.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS (2000) Familia UNIT-ISO 9000:2000., Sistemas de gestión de la calidad.

MANGANELLI R.; KLEIN M. (1999) Como Hacer Reingeniería. Colombia, Norma





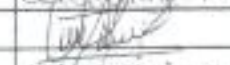

MONOGRAFIAS.COM (japmalaga@star.com.pe)-2006-Manual de procedimiento-02/20/2009, [en línea] Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml#pre>.

FUNDACIONCETMO Septiembre de 2003. Sección Técnica de *Procesos de Mejora* y Sistemas de Medición de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP [en línea] Disponible en: [www.fundacioncetmo.org/fundacion/publicaciones/.../procesos.mejora.pdf](http://www.fundacioncetmo.org/fundacion/publicaciones/.../procesos.mejora.pdf)


Claves para la mejora de los procesos de la empresa - Universidad [en línea] Disponible en: [www.ucu.edu.uy/.../CLAVESPARALAMEJORADELOS PROCESOS EN L...de Auliso](http://www.ucu.edu.uy/.../CLAVESPARALAMEJORADELOS PROCESOS EN L...de Auliso) - Citado por 3 - Artículos relacionados

# **ANEXOS**

## ANEXO A. ACTA DE REUNIÓN TRABAJO EN EQUIPO

|   |  |   |
|---|--|---|
|    | <b>ACTA DE ACTIVIDADES</b>   | CODIGO: GR-F-08<br>FECHA: 13-06-2013<br>EDICIÓN: 05<br>PÁGINA: 1 DE 1 |
| ACTA: <u>01 Noviembre - 2013</u>  |  |   |
| OBJETIVO: <u>Generar Consciencia en el Personal en General Sobre la Importancia del Trabajo en equipo en cumplimiento de los objetivos</u>  |  |   |
| TEMAS A TRATAR: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría de las 5C: Confianza, Compromiso - comunicación - colaboración</li> <li>- Dinámica Trabajo en equipo</li> <li>- La mente al interior de la organización como el motor de toda empresa</li> <li>- Continuo Cambio Positivo en los Pensamientos y Acciones</li> </ul> |  |   |
|   |  |   |
| Se firma a conformidad de la actividad realizada por parte de _____   |  |   |
| de <b>DOTAHERLOGO S.A</b>   |  |   |
| Requiere evaluación de eficacia de la capacitación: SI _____ NO: _____  |  |   |
| <b>NOMBRE</b>   | <b>FIRMA</b>   |   |
| <u>Johann Johnson Luis Ayala</u>  |   |   |
| <u>Ledy Ferrnandez Pava</u>   |  |   |
| <u>Molly Smith Forero</u>   |  |   |
| <u>Stendy Sanchez Quintero</u>  | <u>Stendy Sanchez</u>  |   |
| <u>LEOYS PEREZ ORTIZ</u>  | <u>LEOYS PEREZ</u>   |   |
| <u>Claudia Stella Tuzo Maura</u>  | <u>Claudia Tuzo</u>  |   |
| <u>Walter yesid Gomez Sanchez</u>   | <u>walter yesid Gomez</u>  |   |
| <u>Geraldinne C. Pezosa Gomez</u>   | <u>Geraldinne Pezosa</u>   |   |
| <u>Alex Aparicio CABALLERO</u>  |  |   |
| <u>Aldair Gutierrez Mastilla</u>  | <u>Aldair Gutierrez</u>  |   |
| <u>Sandra Murya Vera Arino</u>  | <u>Sandra M. Vera</u>  |   |
| <u>Erika Paola Rico Mejia</u>   | <u>Erika Paola Rico M.</u>   |   |
| <u>Steyder Guerrero</u>   | <u>Steyder</u>   |   |
| <u>Elinda Rodriguez Prado</u>   | <u>Elinda Rodriguez Prado</u>  |   |
| <u>Nidia C. Arellano D</u>  | <u>Nidia C. Arellano D</u>   |   |
| <u>Anda ybiana Alvarado pineda</u>  |  |   |
| <u>Ann Velozes Sierra S.</u>  | <u>Ann Velozes</u>   |   |

## ANEXO B. ACTA DE REUNIÓN MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

|  |                          |   |
|--|--------------------------|---|
|                                       | ACTA DE ACTIVIDADES      | CODIGO: GR-F-08<br>FECHA: 13-06-2013<br>FOLIO: 05<br>PAGINA: 1 DE 1 |
| FECHA: <u>Mio 19/2013</u>  |                          |   |
| OBJETIVO: <u>Reunion Periodica de Convivencia</u>  |                          |   |
| TEMAS A TRATAR: <u>Motivación Personal.- Observaciones de las compañeras</u>   |                          |   |
| Se firma a conformidad de la actividad realizada por parte de <u>[Firma]</u>   |                          |   |
| de DOTAHERLOGO S.A.  |                          |   |
| Requiere evaluación de eficacia de la capacitación: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> |                          |   |
| NOMBRE   | FIRMA                    |   |
| <u>Slerber Guerrero</u>  | <u>Slerber G.</u>        |   |
| <u>ANA MERCEDES SILVA</u>  | <u>Ana M. SILVA</u>      |   |
| <u>ELIANA SMITH VARGAS B.</u>  | <u>[Firma]</u>           |   |
| <u>Hernandez Villanueva</u>  | <u>[Firma]</u>           |   |
| <u>Slendy JANCHEZ QUINTERO</u>   | <u>Slendy Janeth.</u>    |   |
| <u>Martha S Bermudez T</u>   | <u>[Firma]</u>           |   |
| <u>Claudia stella tarazona</u>   | <u>Claudia stella T.</u> |   |
| <u>LEOPOLDO PEREZ ORTIZ</u>  | <u>LEOPOLDO PEREZ</u>    |   |
| <u>Johanna Jander Ayala</u>  | <u>[Firma]</u>           |   |
| <u>Hector Barbo</u>  | <u>[Firma]</u>           |   |
| <u>SLINDY PEREZ JANCHEZ</u>  | <u>[Firma]</u>           |   |
| <u>Alia PARRALLO CRIBILLERO</u>  | <u>[Firma]</u>           |   |
| <u>Marily Smith Torero</u>   | <u>[Firma]</u>           |   |
| <u>SILVIA NATALIA FERREIRA SANCHEZ</u>   | <u>Silvia FERREIRA</u>   |   |
| <u>Sandra Milena Tarazona B</u>  | <u>Sandra Tarazona B</u> |   |
| <u>Elinda Rodriguez Krcada</u>   | <u>Elinda Rodriguez</u>  |   |
| <u>Nidia C. Arda O</u>   | <u>Nidia C. Arda O</u>   |   |
| NOMBRE ENCARGADO ACTIVIDAD:  | FIRMA:                   |   |



## **ANEXO D. ASESORÍA CARLOS ZORRILLA, EGRESADO DEL SENA**

Miércoles 26 de Junio de 2013

REPORTE DE ACTIVIDADES MEJORA CONTINUA **DOTAHERLOGO S.A**

### **1. INCONSISTENCIAS ENCONTRADAS EN EL ÁREA DE CORTE**

#### **1.1 REALIZAR UN MANUAL DE ACTIVIDADES DE CARGO Y PUESTO DE TRABAJO**

A causa de esto los operarios e integrantes del proceso productivo hacen las actividades por inercia más no por responsabilidad y no se encuentra alguien encargado o responsable del área.

#### **1.2 REORGANIZAR GRUPOS DE TRABAJO PARA ALCANZAR METAS**

Esto se debe realizar para lograr metas reales según tiempos de producción y llegar a ser competitivos como área dentro de la empresa.

#### **1.3 DAÑOS EN LA PRODUCCIÓN POR PARTE DE CORTE**

La ubicación de los bolsillos chapetas y demás piezas puestas con seña de perforación se realizan mal a causa de la mala perforación y mala utilización de las herramientas en el área de corte.

#### **1.4 DEFECTOS DE PIERNA VIRADA O SEGADA**

Estos defectos se revela al estar ya la prenda terminada pero esto sucede a causa de la mala manipulación de los trazos y tendidos en corte pues no se le da el

debido trato al mismo y esto se presta para que se dañen las prendas al momento de confeccionarlas.

### **1.5 MALA INFORMACIÓN O DES INFORMACIÓN EN EL ÁREA SUBSIGUIENTE AL PROCESO DE CORTE**

Esto causa tiempos improductivos y errores en el desarrollo de las mismas funciones se debe tener un momento real y exacto para brindar información o la misma debe estar estipulada claramente en un documento para evitar aquellos tiempos improductivos que afectan claramente y directamente las metas en el área de corte.

### **1.6 MALA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS QUE SE DAN PARA EL BIENESTAR DEL PERSONAL**

La cafetera y la cocina son utilizadas por el personal; en general no se hace tinto en horario estricto laboral y se consumen alimentos causando desordenes y retrasos en la producción.

### **1.7 DILIGENCIAMIENTO DE DOCUMENTOS DE CONTROL DE GASTOS DE TELA Y CONSUMO DE MATERIA PRIMA**

Se debe realizar una exhaustiva revisión de los documentos que se están trabajando o que se diligencian pues los mismos pueden estar causando cansancio o fatiga laboral y estrés y pueden llegar a ser causales de tiempos improductivos.

## **1.8 RETARDOS AL INICIAR LABORES EN LOS PUESTOS DE TRABAJO**

La producción se ve afectada por este factor ya que se están iniciando labores tarde a causa de los retardos en la entrada, charlas que no tienen nada que ver con la producción y de más; la falta compromiso es evidente, ya se está empezando a trabajar hasta 20 minutos más tarde después de que suena el timbre indicando que se inician labores.

## **1.9 MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPOS DE TRABAJO**

El equipo y maquinaria no se encuentra en perfecto estado para realizar las labores pertinentes. Las maquinas cortadoras de extremos se encuentran des cuadradas, las maquinas cortadoras verticales tienen que ser revisadas porque se recalientan, las cuchillas no se pueden afilar y el pie de una de ellas arrastra el trazo; evitando un buen corte, esto lleva a un cansancio físico en el operario que la maneja.

## **RECOMENDACIÓN**

- Tablero de metas específicas diarias y eficiencias diarias y semanales.
- Tarea o meta cumplida (bonificación y/o comisión)

## ANEXO E. ASESORÍA INGENIERA OLGA MORALES

### Mediciones de tiempos por áreas

| Estandarización corte       |  |                    |              |               |               |                 |
|-----------------------------|--|--------------------|--------------|---------------|---------------|-----------------|
| Fecha: 04-09-13             |  | ESTUDIO DE TIEMPOS |              |               |               |                 |
| Operario:                   | Eliana - Alix  | Tiempo promedio    | Calificación | Tiempo Normal | % Suplementos | Tiempo estándar |
| Elaborado por: Olga Morales |  |                    |              |               |               |                 |
| No Actividad                | Descripción  |                    |              |               |               |                 |
| 1                           | La operaria recibe la orden de corte, y procede a buscar los trazos correspondientes                               | 0,088              | 80           | 0,070         | 14            | 0,08            |
| 2                           | Extiende trazo para empezar a cortar   | 0,230              | 80           | 0,184         | 14            | 0,210           |
| 3                           | Buscar rollo de tela, ubica en sostén para iniciar el corte basado en los trazos                                   | 0,045              | 80           | 0,036         | 14            | 0,041           |
| 4                           | Extender la tela para comenzar a cortar  | 0,220              | 80           | 0,176         | 14            | 0,201           |
| 5                           | Ubica trazo encima de la tela, lo fija con alfileres para empezar el corte por piezas                              | 0,200              | 80           | 0,160         | 14            | 0,182           |
| 6                           | Realiza el proceso de corte  | 1,550              | 80           | 1,240         | 14            | 1,414           |
| 7                           | Hace paquetes y separa piezas para bordado y ensamble, marca cada paquete con la respectiva talla y orden de corte | 0,550              | 80           | 0,440         | 14            | 0,502           |
| 8                           | Ubica en canastas separado e identificado por orden de corte   | 0,880              | 80           | 0,704         | 14            | 0,803           |
|                             |  |                    |              |               |               | <b>3,432</b>    |

## Puntos implementados

| No<br>Actividad | Descripción  |
|-----------------|--|
| 1               | Ir por el paquete para revisar y llevarlo a la mesa  |
| 2               | Ubicar las prendas encima de la mesa, desdoblar la prenda, revisar costuras, cuello, bordado, botones, pelusas y volver a doblar |
| 3               | Tomar la prenda de la mesa, tomar la respectiva bolsa, abrir la bolsa, sellar la bolsa con cinta y ubicar en mesa                |
| 4               | Hacer paquete x 10 unidades , marcarlo, amarrarlo y llevarlo a la canasta o a la tula  |



| Estandarización de proceso de calidad |  |  |  |  |  |                 |              |               |               |                 |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|-----------------|--------------|---------------|---------------|-----------------|
| Operario:                             | Claudia Tolosa   |  |  |  |  | Tiempo promedio | Calificación | Tiempo Normal | % Suplementos | Tiempo estándar |
| Elaborado por: Olga Morales           |  |  |  |  |  | Tiempo promedio | Calificación | Tiempo Normal | % Suplementos | Tiempo estándar |
| No<br>Actividad                       | Descripción  |  |  |  |  |                 |              |               |               |                 |
| 1                                     | Ir por el paquete para revisar y llevarlo a la mesa  |  |  |  |  | 0,445           | 85           | 0,378         | 13            | 0,428           |
| 2                                     | Ubicar las prendas encima de la mesa, desdoblar la prenda, revisar costuras, cuello, bordado, botones, pelusas y volver a doblar |  |  |  |  | 0,013           | 80           | 0,010         | 13            | 0,012           |
| 3                                     | Tomar la prenda de la mesa, tomar la respectiva bolsa, abrir la bolsa, sellar la bolsa con cinta y ubicar en mesa                |  |  |  |  | 0,394           | 80           | 0,315         | 13            | 0,356           |
| 4                                     | Hacer paquete x 10 unidades , marcarlo, amarrarlo y llevarlo a la canasta o a la tula  |  |  |  |  | 0,160           | 85           | 0,136         | 13            | 0,154           |

| Estandarización proceso ensamble: Blusas |   |             |                    |                 |              |               |               |                 |
|--|---|-------------|--------------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|-----------------|
| Fecha: 05-09-13                          |   |             | ESTUDIO DE TIEMPOS |                 |              |               |               |                 |
| Taller                                   | Helena  |             | Tiempo (minutos)   | Tiempo promedio | Calificación | Tiempo Normal | % Suplementos | Tiempo estándar |
| Elaborado por: Olga Morales              |   |             | minutos            |                 |              |               |               |                 |
| No Actividad                             | Descripción   | Maquina     |                    |                 |              |               |               |                 |
| 1  | Armar cuello, cortar puntas y voltear, respuntar cuello, emparejar y hacer piquetes | plana       | 1,87               | 1,870           | 80           | 1,496         | 13            | 1,690           |
| 2  | pegar perilla, respuntar perilla  | plana       | 1,82               | 1,820           | 80           | 1,456         | 13            | 1,645           |
| 3  | armar, voltear, respuntar, dobladillar y planchar puños                             | plana       | 1,96               | 1,960           | 80           | 1,568         | 13            | 1,772           |
| 4  | filetear blusa  | fileteadora | 0,56               | 0,560           | 80           | 0,448         | 13            | 0,506           |
| 5  | unir y respuntar hombros  | fileteadora | 0,97               | 0,970           | 80           | 0,776         | 13            | 0,877           |
| 6  | pegar y respuntar cuello  | plana       | 1,7                | 1,700           | 80           | 1,360         | 13            | 1,537           |
| 7  | pegar marquilla   | plana       | 0,65               | 0,650           | 80           | 0,520         | 13            | 0,588           |
| 8  | pegar y respuntar mangas  | plana       | 1,92               | 1,920           | 80           | 1,536         | 13            | 1,736           |
| 9  | cerrar lados  | fileteadora | 0,51               | 0,510           | 80           | 0,408         | 13            | 0,461           |
| 10                                       | empuñada y dobladillada   | plana       | 1,23               | 1,230           | 80           | 0,984         | 13            | 1,112           |
| 11                                       | hacer pinzas x 4  | plana       | 1,63               | 1,630           | 80           | 1,304         | 13            | 1,474           |
| 12                                       | ojar x 9  | ojaladora   | 1,27               | 1,270           | 80           | 1,016         | 13            | 1,148           |
| 13                                       | botonar x 9   | botonadora  | 2,43               | 2,430           | 80           | 1,944         | 13            | 2,197           |
| 14                                       | quitar hilos  | manual      | 2,96               | 2,960           | 80           | 2,368         | 13            | 2,676           |
| 15                                       | planchar y doblar   | manual      | 0,36               | 0,360           | 80           | 0,288         | 13            | 0,325           |
|  |   |             |                    |                 |              |               |               | <b>19,74</b>    |

| <b>TIEMPOS POR MÁQUINA</b> |            |
|----------------------------|------------|
| <b>MAQUINA</b>             | <b>80%</b> |
| Plana 1ª                   | 11,55      |
| Manual                     | 3,00       |
| Fileteadoras               | 1,84       |
| Ojaladora                  | 1,15       |
| Botonadora                 | 2,20       |
| Total                      | 19,74      |

## ANEXO F. FORMATO ANEXO 17

### Formato de Inscripción del Tema de Trabajo de Grado de Posgrado

|  |   |   |          |          |
|--|---|---|----------|----------|
| <b>Dirección de Posgrados</b>  |   | <b>FORMULARIO PARA INSCRIPCIÓN</b>      |          |          |
|  |   | <b>DEL TEMA DEL TRABAJO DE GRADO</b>    |          |          |
| <b>TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO:</b>  |   | <b>FECHA</b>                            |          |          |
|  |   | <b>A</b>                                | <b>M</b> | <b>D</b> |
| Rediseño de los procesos operativos de la empresa<br>DOTAHERLOGO S.A.  |   | 13                                      | 01       | 26       |
| <b>PROGRAMA DE POSGRADO</b>  |   | Alta Gerencia                           |          |          |
| <b>ENTIDAD DONDE SE DESARROLLARÁ LA INTERVENCIÓN</b>   |   | DOTAHERLOGO S.A                         |          |          |
| <b>LÍNEA ESTRATÉGICA DE APOORTE AL DESARROLLO REGIONAL:</b>  |   |   |          |          |
| <b>AUTOR</b>   | <b>CÓDIGO</b>   | <b>ÁREA</b>                             |          |          |
| Ma. Alejandra Gómez  | 2128154   |   |          |          |
| Judith Clavijo Afanador  | 2128162   |   |          |          |
| <b>DIRECTOR</b>  | <b>CATEGORÍA</b>  | <b>ESCUELA</b>                          |          |          |
| Hernán Pabón   |   |   |          |          |
| <b>CODIRECTOR</b>  | <b>CATEGORÍA / CARGO</b>  | <b>UNIVERSIDAD (ESCUELA) / ENTIDAD</b>  |          |          |
|  |   |   |          |          |
| <b>OBJETIVO GENERAL</b>  |   |   |          |          |
| Realizar una propuesta de mejora a los procesos operativos y responsabilidades de cada colaborador como mecanismo de supervisión y control.  |   |   |          |          |
| <b>DESCRIPCIÓN DE LOS ALCANCES DEL TRABAJO DE GRADO</b>  |   |   |          |          |
| Se realizará un análisis de los actuales procesos con el fin de obtener un diagnostico de la compañía. Posteriormente se definirá un plan de mejora con la designación de responsabilidades de cada colaborador y sus respectivos alcances en cada puesto de trabajo y así como resultado obtener el máximo compromiso con los objetivos generales de la compañía. |   |   |          |          |
| <b>Concepto del Comité Asesor de Posgrado:</b>   |   | <b>FIRMA COORDINADOR ACADÉMICO:</b>     |          |          |
|  |   |   |          |          |
| <b>FIRMA ESTUDIANTE:</b>   | <b>FIRMA DIRECTOR:</b>  | <b>DIRECTOR GRUPO DE INVESTIGACIÓN:</b> |          |          |
| Nombre   | Nombre  | Nombre                                  |          |          |
|  | Nombre  |   |          |          |

## ANEXO G. ENCUESTAS Y TABULACION DE LAS RESPUESTAS

ENCUESTA DOTHAEERLOGOS  
13 de febrero de 2014

Nombre: Monica Londono  
Cargo: Gerente

1. Cuántas personas se han retirado en los últimos doce meses?
  - a. De 1 a 3
  - b. De 4 a 7
  - c. Más de 8
  - d. Ninguno
  
2. En que área de la empresa considera usted que se produce mayor rotación de personal?
  - a. Área Administrativa
  - b. Área Operativa
  - c. Área de bodega y despacho
  - d. Área de calidad y empaque
  - e. Área de mercadeo y ventas
  
3. De las siguiente causas cual considera usted de mayor motivo para cambiar de trabajo?
  - a. Falta de Incentivos
  - b. Cambio de ciudad
  - c. Rutina de actividades
  - d. Ambiente laboral
  - e. Confort
  - f. Resistencia al cambio
  
4. Considera usted que la empresa cuenta con un proceso de selección de personal adecuado?
  - a. Si
  - b. No
  
5. Cuenta la organización con un programa de capacitación que permita fortalecer y actualizar el conocimiento de los empleados?
  - a. Si
  - b. No
  
6. Cuántas veces al año realiza la empresa actividades de integración o celebraciones de fechas especiales?
  - a. 2
  - b. 4
  - c. 8
  - d. 10
  - e. Ninguna oportunidad



ENCUESTA DOTHARLOGOS  
13 de febrero de 2014

Nombre: Manoel Herrera  
Cargo: Jefe de Producción

1. Cuantas personas se han retirado en los últimos doce meses?
  - a. De 1 a 3
  - b. De 4 a 7
  - c. Más de 8
  - d. Ninguno
  
2. En que área de la empresa considera usted que se produce mayor rotación de personal?
  - a. Área Administrativa
  - b. Área Operativa
  - c. Área de bodega y despacho
  - d. Área de calidad y empaque
  - e. Área de mercadeo y ventas
  
3. De las siguiente causas cual considera usted de mayor motivo para cambiar de trabajo?
  - a. Falta de Incentivos
  - b. Cambio de ciudad
  - c. Rutina de actividades
  - d. Ambiente laboral
  - e. Confort
  - f. Resistencia al cambio
  
4. Considera usted que la empresa cuenta con un proceso de selección de personal adecuado?
  - a. Si
  - b. No
  
5. Cuenta la organización con un programa de capacitación que permita fortalecer y actualizar el conocimiento de los empleados?
  - a. Si
  - b. No
  
6. Cuantas veces al año realiza la empresa actividades de integración o celebraciones de fechas especiales?
  - a. 2
  - b. 4
  - c. 8
  - d. 10
  - e. Ninguna oportunidad

Manoel

ENCUESTA DOTHAEERLOGOS  
13 de febrero de 2014


Nombre: Claudia Tobz  
Cargo: Coordinadora de Calidad

1. Cuantas personas se han retirado en los últimos doce meses?
  - a. De 1 a 3
  - b. De 4 a 7
  - c. Más de 8
  - d. Ninguno
  
2. En que área de la empresa considera usted que se produce mayor rotación de personal?
  - a. Área Administrativa
  - b. Área Operativa
  - c. Área de bodega y despacho
  - d. Área de calidad y empaque
  - e. Área de mercadeo y ventas
  
3. De las siguiente causas cual considera usted de mayor motivo para cambiar de trabajo?
  - a. Falta de Incentivos
  - b. Cambio de ciudad
  - c. Rutina de actividades
  - d. Ambiente laboral
  - e. Confort
  - f. Resistencia al cambio
  
4. Considera usted que la empresa cuenta con un proceso de selección de personal adecuado?
  - a. Si
  - b. No
  
5. Cuenta la organización con un programa de capacitación que permita fortalecer y actualizar el conocimiento de los empleados?
  - a. Si
  - b. No
  
6. Cuantas veces al año realiza la empresa actividades de integración o celebraciones de fechas especiales?
  - a. 2
  - b. 4
  - c. 8
  - d. 10
  - e. Ninguna oportunidad

*Claudia Tobz*

ENCUESTA DOTHARLOGOS  
13 de febrero de 2014

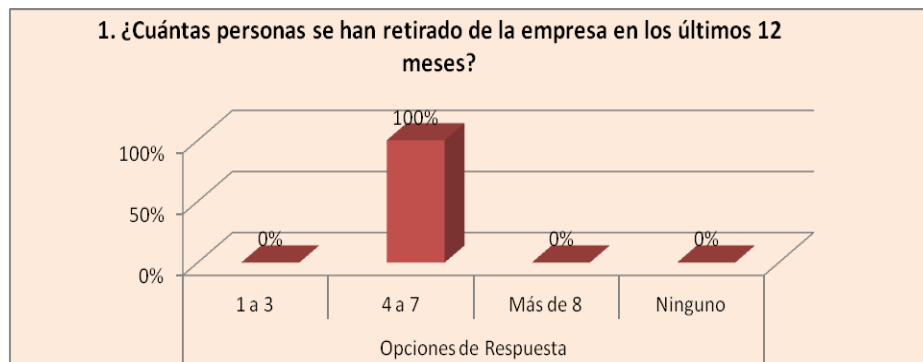
Nombre: Geovany Nández  
Cargo: Jefe de bodega y despacho

1. Cuantas personas se han retirado en los últimos doce meses?
    - a. De 1 a 3
    - b. De 4 a 7
    - c. Más de 8
    - d. Ninguno
  
  2. En que área de la empresa considera usted que se produce mayor rotación de personal?
    - a. Área Administrativa
    - b. Área Operativa
    - c. Área de bodega y despacho
    - d. Área de calidad y empaque
    - e. Área de mercadeo y ventas
  
  3. De las siguiente causas cual considera usted de mayor motivo para cambiar de trabajo?
    - a. Falta de Incentivos
    - b. Cambio de ciudad
    - c. Rutina de actividades
    - d. Ambiente laboral
    - e. Confort
    - f. Resistencia al cambio
  
  4. Considera usted que la empresa cuenta con un proceso de selección de personal adecuado?
    - a. Si
    - b. No
  
  5. Cuenta la organización con un programa de capacitación que permita fortalecer y actualizar el conocimiento de los empleados?
    - a. Si
    - b. No
  
  6. Cuantas veces al año realiza la empresa actividades de integración o celebraciones de fechas especiales?
    - a. 2
    - b. 4
    - c. 8
    - d. 10
    - e. Ninguna oportunidad
- 

## TABULACION ECUESTA DOTHAEERLOGOS

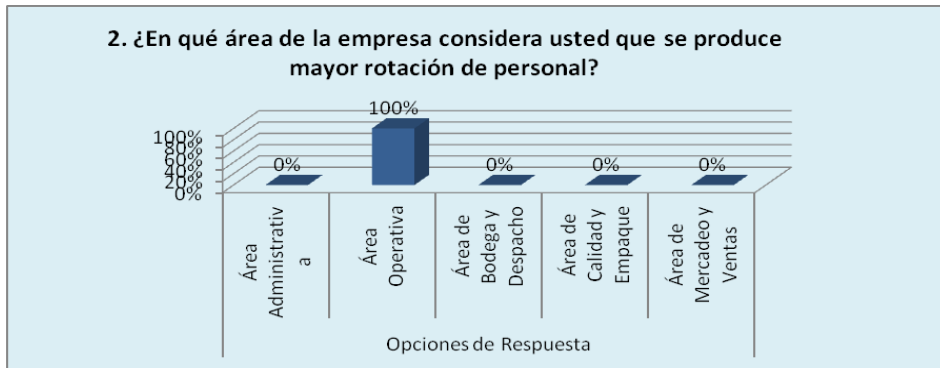
1. ¿Cuántas personas se han retirado de empresa en los últimos 12 meses?

| No. De personas | Opciones de Respuesta |       |          |         |
|-----------------|-----------------------|-------|----------|---------|
|                 | 1 a 3                 | 4 a 7 | Más de 8 | Ninguno |
| <b>4</b>        | 0                     | 4     | 0        | 0       |
| <b>100%</b>     | 0%                    | 100%  | 0%       | 0%      |



2. ¿En qué área de la empresa considera usted que se produce mayor rotación de personal?

| No. De personas | Opciones de Respuesta |                |                           |                           |                           |
|-----------------|-----------------------|----------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                 | Área Administrativa   | Área Operativa | Área de Bodega y Despacho | Área de Calidad y Empaque | Área de Mercadeo y Ventas |
| <b>100%</b>     | 0%                    | 100%           | 0%                        | 0%                        | 0%                        |

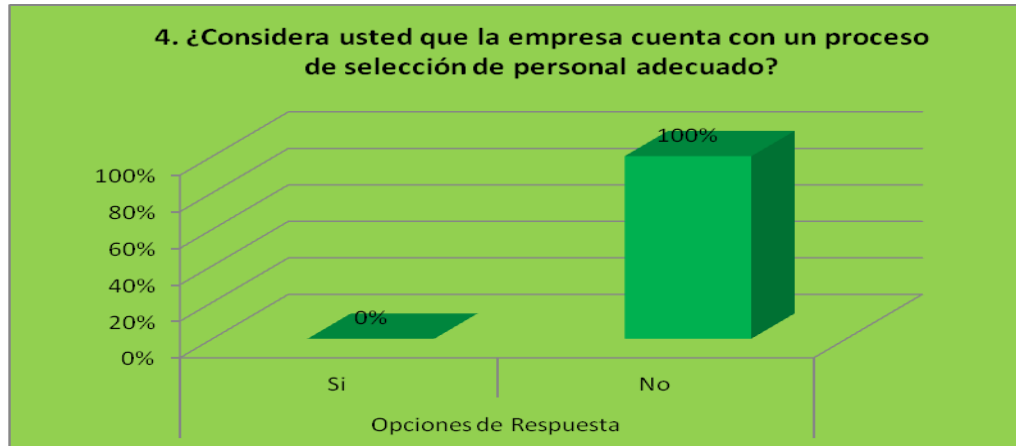


**3. ¿De las siguientes causas cuál considera usted de mayor motivo para cambiar de trabajo?**

| No. De personas | Opciones de Respuesta |                  |                       |                  |         |                       |
|-----------------|-----------------------|------------------|-----------------------|------------------|---------|-----------------------|
|                 | Falta de Incentivos   | Cambio de Ciudad | Rutina de Actividades | Ambiente Laboral | Confort | Resistencia al cambio |
| 4               | 2                     | 0                | 0                     | 2                | 0       | 0                     |
| 100%            | 50%                   | 0%               | 0%                    | 50%              | 0%      | 0%                    |

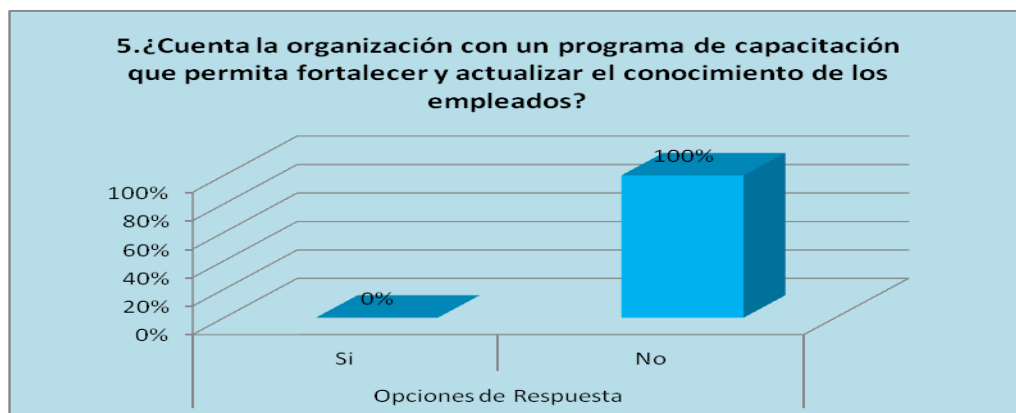


4. ¿Considera usted que la empresa cuenta con un proceso de selección de personal adecuado?



5. ¿Cuenta la organización con un programa de capacitación que permita fortalecer y actualizar el conocimiento de los empleados?

| No. De personas | Opciones de Respuesta |      |
|-----------------|-----------------------|------|
|                 | Si                    | No   |
| 4               | 0                     | 4    |
| 100%            | 0%                    | 100% |



**6. ¿Cuántas veces al año realiza la empresa actividades de integración o celebraciones de fechas especiales?**

| No. De personas | Opciones de Respuesta |    |    |    |         |
|-----------------|-----------------------|----|----|----|---------|
|                 | 2                     | 4  | 8  | 10 | Ninguna |
| 100%            | 100%                  | 0% | 0% | 0% | 0%      |



## ANEXO H. COTIZACION SEMINARIO PERSONAL ENCARGADO DE CONTRATACION

### **SEMINARIO "HERRAMIENTAS PRACTICAS EN PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS"**

#### **HORARIO**

##### *Primera opción:*

Martes y Miércoles y Jueves de 6pm a 10pm

##### *Segunda Opción:*

Viernes de 6pm a 10pm y Sábados de 8.am a 12m y de 1pm a 5pm

Nota: Se comienza a dictar una vez se llene el cupo.

#### **TEMATICA A TRATAR**

- Aspectos relevantes al receptionar una hoja de vida
- Cuales son las pruebas psicológicas más utilizadas por los psicólogos en un proceso de selección de personal, Qué miden, como se califican???  
*Qué tipos de pruebas existen...inteligencia, proyectivas, personalidad???*
- Entérate de tu perfil personal vs vocacional/laboral  
*Que es un perfil profesional, como se elabora?*
- Qué se debe tener en cuenta al realizar la verificación de referencias  
*Formato de verificación de referencias*
- Dependiendo del cargo que estoy seleccionando, que preguntas debo hacer y que aspectos observar???  
*Porque son importantes las visitas domiciliarias y los estudios de seguridad en el proceso de selección?*  
*Como se realiza una visita domiciliaria-formato,*  
*Presentación de informes finales, entre otros.*

#### **METODOLOGIA**

Conferencia temática

Aplicación y retroalimentación 16PF

Interacción para preguntas

#### **RECIBIRAS**

REFRIGERIO, CD CON LAS MEMORIAS, FORMATOS

RETROALIMENTACION DE LA PRUEBA APLICADA

CERTIFICADO DE ASISTENCIA

VALOR Y FORMA DE PAGO

Inversión: \$120.000= Por persona

Cupo máximo 6 a 8 personas

DESCUENTOS ESPECIALES A GRUPOS

INCLUSO CONSIGUE TU LAS 6 PERSONAS Y EL SEMINARIO TE

SALDRÁ GRATIS

#### **INFORMES E INSCRIPCIONES**

P&P Teléfonos: 6950824- 3187239365- 3164903427- 3202830705

[psicosaludpsicoempresas@gmail.com](mailto:psicosaludpsicoempresas@gmail.com)

## ANEXO I. COTIZACION CAPACITACION TRABAJO EN EQUIPO PERSONAL



**COTIZACIÓN 030-14**  
**(ConferenciasAmbienteLaboral)**

Medellín, 6 de marzo de 2014

Contadora  
**JUDITH CLAVIJO**  
Bucaramanga

### **ACTITUDES Y COMPETENCIAS PARA UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO®**

#### **MISIÓN DE CREATIVAMENTE (PARTE 2)**

Inspirar y motivar a los asistentes a los seminarios y conferencias a dar lo mejor de sí en las tareas diarias, a trabajar con entusiasmo, disciplina, iniciativa y vocación de mejoramiento continuo, a valorar el tiempo y el esfuerzo de sus compañeros de trabajo y a mostrar una elevada y permanente disposición de servicio.



---

1. Grupo:

35 asistentes.

2. Duración/Intensidad:

**DOS HORAS.**

3. Sede:


Espacio bien dotado y habilitado, video beam de alta resolución, amplificación de sonido para las ayudas audiovisuales en óptimas condiciones, micrófono inalámbrico, tablero o papelógrafo.

4. Fechas:

**Confirmación inmediata. Les ofrecemos con gusto una de estas tres fechas: 12, 13 ó 14 de marzo.**

5. Estrategia metodológica:

Nuestras propuestas son eminentemente dinámicas, originales, contextualizadas y prácticas, como lo demuestran los testimonios visuales y escritos contenidos en nuestra página web.

Nos distinguimos por generar una relación estrecha y de alto valor con nuestros públicos empresariales. Juan Carlos Díez Posada es el conferencista-coach colombiano de más alto posicionamiento en numerosos patrones de búsqueda de conferencias y capacitaciones en  Colombia.

### Distinciones del conferencista-coach:

- Juan Carlos Díez Posada recibió en diciembre de 2010 el honroso reconocimiento de **EL CONFERENCISTA DEL AÑO 2010** por parte del Comité Directivo de la Red Mundial de Conferencistas. Ver enlace: <http://www.conferencistas.eu/reconocimientos.htm>
- Su último libro publicado, *Usted tiene la palabra*, Claves, técnicas y estrategias para hablar en público y elaborar informes profesionales (Intermedio Editores / Círculo de Lectores, 2010) **es de lectura recomendada en el diplomado de Ventas Profesionales de la**

Universidad EAFIT de Medellín, así como en el MBA de Habilidades Gerenciales de la misma universidad. También es autor de **Motivación sin secretos**, otro exitoso libro publicado con la misma editorial (2009).



## Desarrollo Temático:

- La intensidad de la Convivencia Laboral.
- ...Porque él es un buen compañero...
- ¿cuál es la actitud o el procedimiento más aconsejable para contrarrestar fenómenos comunes en la convivencia laboral, tales como:
  - a. Conflictos. b. Ofuscación, impaciencia. c. Informalidad, trato indebido.
  - d. El chisme, las habladurías. e. Apatía, pasividad. f. Falta de orden.
- **USE CON FRECUENCIA LAS PALABRAS:** MUY AGRADECIDO, POR FAVOR, PERDÓN, ME EQUIVOQUÉ, TIENE RAZÓN, MUCHAS GRACIAS, AHORA MISMO, ES CON MUCHO GUSTO, ¿USTED QUÉ OPINA? **SON PALABRAS MÁGICAS.**
- MIS POSTURAS Y MIS GESTOS HABLAN POR MÍ, **Y NUNCA MIENTEN.**
- ¿CÓMO ESTÁN MIS NIVELES DE **MADUREZ** Y DE **AUTOESTIMA**?
- ¿QUÉ LE SACA **LA PIEDRA** EN EL TRABAJO? ¿REPERCUTE ESTO EN EL TRATO CON SUS COMPAÑEROS?
- ¿QUÉ ES LA **SUSCEPTIBILIDAD**? ¿CUÁNTA SUSCEPTIBILIDAD EXISTE EN ESTE AMBIENTE DE TRABAJO? ¿ES USTED SUSCEPTIBLE? ¿QUÉ LE ACONSEJARÍA A UNA PERSONA SUSCEPTIBLE?
- ¿HE APRENDIDO A COMUNICARME CON **SERENIDAD**, CON **EDUCACIÓN** Y CON **OBJETIVIDAD**?
- ¿CÓMO ESTÁN MIS NIVELES DE **TOLERANCIA** Y DE **PACIENCIA** EN EL TRABAJO?

6. Valor de los servicios del conferencista-coach:

**\$1.990.000 (un millón 990 mil pesos). Este valor incluye honorarios + viáticos + retención.**

**Este valor deberá ser cancelado a más tardar el lunes 10 de marzo en horas de la mañana.**

7. Forma de pago:

Cuenta de cobro con copia del RUT. **La suma convenida deberá ser consignada (transferida) en Cuenta Corriente Bancolombia 01800288136,** cuyo titular es el conferencista-coach.

8. Cláusulas de responsabilidad pre-contractual:

8.1. El representante legal de la entidad contratante suscribirá una Orden de Prestación de Servicios Profesionales dirigida al conferencista-coach-escritor Juan Carlos Díez Posada, persona natural, con cédula de ciudadanía colombiana 70.555.028, propietario de la **Marca Registrada Creativamente®**, en los términos señalados en cada uno de los numerales anteriores.

Atentamente,



**JUAN CARLOS DÍEZ POSADA**  
[www.creativamente.org](http://www.creativamente.org) (Colombia)  
[www.youtube.com/Juankad](http://www.youtube.com/Juankad)

**El Conferencista del Año 2010**  
**Red Mundial de Conferencistas**



**Siga mis páginas de Redes Sociales:**

1. Juan Carlos Díez P. (TT, FB y LI).
2. CreativaMente Conferencias & Capacitaciones (FB).
3. Conferencista Internacional Premiado (FB).
4. Libro Usted tiene la palabra (FB).
5. **SUSCRÍBASE A MIS VIDEOTIPS MOTIVACIONALES EN:** [www.youtube.com/Juankad](http://www.youtube.com/Juankad)

## ANEXO J. COTIZACION EVENTO SEMINARIO



Floridablanca, 26 Enero del 2014

Señores  
DOTAHERLOGOS S.A  
E-mail: [alegom3z@hotmail.com](mailto:alegom3z@hotmail.com)  
Celular: 3105761526

Para la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander es muy grato presentar a usted nuestro portafolio de servicios enfocado al desarrollo recreativo y personal manejando en la capacitación que lleva por Título: ACTITUDES Y COMPETENCIAS PARA GENERAR UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO a continuación relacionaremos propuestas especiales para todos los eventos.

Evento: CAPACITACION  
Fecha: 07 de Marzo de 2014  
Cupo: 40 Personas

**1. Alquiler de salón Menzuly:** Con capacidad para 100 personas organizado en estilo conferencias con sillas en paño, aire acondicionado, mesa auxiliar, pantalla para proyectar, TV, sonido, paleógrafo, agua, tintos o aromáticas (1 vez por jornada).

- ✓ Valor día \$255.000, Valor medio día \$ 128.000 (Tarifa afiliado)
- ✓ Valor día \$278.000, Valor medio día \$ 140.000 (Tarifa particular)

**2. Alquiler de Video Beam:**

- ✓ Sin computador: día \$ 132.000, medio día \$ 110.000
- ✓ Con computador: día \$ 176.000, medio día \$ 155.000

**3. Servicio de Restaurante:** Adjunto menús para su elección con variadas opciones según el evento a realizar. (Revisar anexos)  
Los precios están sujetos a cambios en el 2014

Las opciones para la forma de pago son las siguientes:

- 50 % por anticipado consignándolos en la cuenta corriente BANCO DAVIVIENDA N 0460-6999934-3, 50% en efectivo el día del evento.
- Crédito a 30 días (solo para empresas afiliadas a Comfenalco Santander que se encuentren al día en el pago de aportes).

**Notas:**

- No se permite el ingreso de comida preparada.
- Por el ingreso licor y bebidas se cobra descorché (el 10% del valor de venta de la Sede Recreacional).
- Copia de RUT

Esperamos que nuestras propuestas se conviertan en las mejores aliadas al momento de su elección. Garantizamos servicios de alta calidad enfocados al éxito y la satisfacción total de usted y quienes le acompañan. Cualquier inquietud por favor comunicarse a los teléfonos 6390410 - 6388554.

Para realizar la reserva es indispensable enviar carta de confirmación con ocho días de anticipación, informando los requerimientos para su evento al fax: 6383535 o al correo [srecreacional@comfenalcosantander.com.co](mailto:srecreacional@comfenalcosantander.com.co) . Informando la opción de pago elegida, número del Nit y Rut ecaneado.

Cordialmente:

YESENIA PLATA DIAZ  
Administradora Sede Recreacional

## ANEXO K. COTIZACION ACTIVIDAD DE INTEGRACION RECREATIVA



Piedecuesta, Marzo 15 de 2013.

Señores  
**DOTAHERLOGOS S.A**  
 Teléfono:  
 Piedecuesta

Es para el CENTRO RECREATIVO CLUB LOMAS DEL VIENTO CONFENALCO SANTANDER, un placer atender la realización de su evento. Este es el inicio de una negociación y manifestamos nuestro sólido interés por llegar a un acuerdo que este a la altura de sus expectativas, tanto de servicio como presupuestales.

Evento: Capacitación y Recreación Fecha: sábado 6 de abril de 2013  
 Hora: 8:00 a.m a 5:00.p.m Cupo: 40 personas

### SERVICIOS GENERALES

1. Salón Principal incluye: mesas (rectangulares), sillas, menaje  
 Afiliados a Confenalco Santander o Vinculados Especiales 572.000  
 Particulares 825.000

2. Ayudas Audiovisuales  
 Video Beam, telón, señalizador y expógrafo 100.000  
 Amplificación (2 columnas, micrófono y planta) 120.000  
 Micrófono (Inalámbrico, de mano) cada uno 50.000  
 Grabadora 50.000

3. Servicio de meseros durante el evento (8 horas) 250.000  
 Por logística del servicio para su evento se requiere de mínimo cinco (5) meseros a \$50.000 cada uno  
 Hora adicional: \$7.000

Estación de tinto y aromática (90 tintos o aromáticas) cada una 35.000

### 4. SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Por logística de servicio se recomienda escoger una opción

MENU DESAYUNO

- . Jugo de naranja, Display de frutas, Homelet con malz, jamón y queso, variedad de panes, café o chocolate 16.000
- . Jugo de naranja, caldo con huevo, carne asada, arepa santandereana, café o chocolate. 14.000
- . Jugo de fruta, caldo de costilla, arepa santandereana, café o chocolate. 10.000
- . Jugo de fruta, Caldo con huevo, Arepa santandereana, café o chocolate 9.000
- . Jugo de fruta, Huevos revueltos con jamón, pan, mantequilla y mermelada 9.000
- . Tamal Santandereano, Pan, Chocolate. 8.000

### REFRIGERIOS:

- ✓ Crepps de Frutas (Mango, fresa, Melón, Melocotón, Uvas) 11.500
- ✓ Croissant de Jamón de queso, gaseosa 3.800
- ✓ Salpicón con helado 3.800
- ✓ Ensalada de frutas con helado (melón, papaya, fresa, banano, uvas) 5.500
- ✓ Flautas de pollo, hawainas, gaseosa 3.700
- ✓ Empanadas de Pollo queso, o carne, Gaseosa o Jugo hit de caja 3.300

KILOMETRO 17 AUTOPISTA A PIEDECUESTA - TELEFONOS: 6436015-314424974-3143319791



#### **MENÚ ADULTOS: (NO INCLUYE BEBIDA)**

##### **PLATOS A LA PARRILLA**

|  |        |
|--|--------|
| ✓ Churrasco de 250 gr. al carbón, Chorizo BBQ, Papa Sour Cream, Ensalada Fresca Aji  | 14.500 |
| ✓ Sobrecarriga a la brasa, Rellena, Papa con hogo, Ensalada fresca, Aji  | 16.000 |
| ✓ Churrasco de 250 grs., Rellena, Chorizo BBQ, Papa sour cream, Ensalada Fresca y Aji  | 17.000 |
| ✓ Churrasco de 250 grs al carbón, Pernil de pollo al horno BBQ, Chorizo, Papa Sour Cream, Arepa Santandereana, Ensalada Fresca y Aji | 21.000 |

##### **MENÚ ESPECIAL (No Incluye bebida)**

|   |        |
|---|--------|
| • Salmón gratinado con camarones (350 gr, con patacón y arroz)  | 30.000 |
| • Robalo a la marinera (300 gr, con arroz y patacón)  | 28.000 |
| • Cazuela de mariscos (con arroz y patacón)   | 28.000 |
| • Filete de salmón con champiñones, Rollo de pollo alas moras, Panaché de vegetales, croqueta de papa       | 27.000 |
| • Pollo finas hierbas, Lomo de res a la Inglesa, Ensalada waldorf, Papa Duquesa                             | 19.500 |
| • Envueltilini de pollo al pimiento, Lomo de cerdo con queso roquefort, Ensalada Primavera, Papa Braseada   | 21.500 |
| • Lomo de res a la pimienta, Pollo al curry con frutas, Risotto con champiñones, Postre (Españado de fruta) | 24.300 |
| • Baby Beef (350 gr, con papa al vapor y ensalada)  | 21.600 |

##### **5. BEBIDAS**

|  |       |
|--|-------|
| • Jugos Naturales en agua (Mora, Fresa, Guanábana, Lulo) | 3.000 |
| • Jugo Natural en leche                                  | 3.500 |
| • Jugo de Naranja  | 3.000 |
| • Limonada y Naranjada                                   | 2.000 |
| • Agua en Botella con o sin gas                          | 2.000 |
| • Jugo Hit Caja  | 1.500 |
| • Gaseosa  | 1.500 |

#### **6. POLÍTICAS Y FORMA DE PAGO**

Favor confirmar por escrito la realización de su evento con anticipación, y la reservación se hará efectiva con un anticipo del 50% del total del evento y su cancelación total tres (3) días antes del evento. Recuerde en su carta de confirmación relacionar el detalle de los servicios a recibir.

- Por logística del evento se solicita una lista previa de asistentes con número de cédula, por favor no olvide enviarla con tiempo.

Los valores correspondientes a servicios diferentes a Alimentos y Bebidas están eventos de retención en razón a que Comfenalco Santander es gran contribuyente agente retenedor de IVA – Régimen Común.

El Club Lomas del Viento Comfenalco Santander cuenta con planta eléctrica y servicio de asistencia médica especializada (AME).

Cualquier inquietud favor comunicarse a los teléfonos 6436600 - 6436015 - 314-4424974-314-3319791 o al correo [eventoslomas@comfenalcosantander.com.co](mailto:eventoslomas@comfenalcosantander.com.co)

Cordialmente,

**RICARDO QUIJANO VALDERRAMA**  
Gerente

**GLORIA AMPARO TARAZONA JEREZ**  
Promotora de Eventos

KILOMETRO 17 AUTOPISTA A PIEDECUENTA - TELEFONOS: 6436015-314424974-3143319791

## ANEXO L. MANUAL DE PROCESOS DOTASHERLOGO S.A

| MANUAL DEL PROCESO DE JEFE DE PRODUCCION   |   |  |              |           |   |     |
|--|---|--|--------------|-----------|---|-----|
| IDENTIFICACION DEL CARGO   |   |  |              |           |   |     |
| Denominación   | Jefe de producción  |  |              |           |   |     |
| Nivel  | Estratégico   |  |              |           |   |     |
| Dependencia  | Gerente administrativo  |  |              |           |   |     |
| Tipo Contratación  | Directa   |  |              |           |   |     |
| Cargos bajo su dirección   | Coordinador de bodega y despacho, coordinador de talleres, jefe de corte y coordinador de calidad |  |              |           |   |     |
| MISION O PROPOSITO DEL CARGO   |   |  |              |           |   |     |
| <p>1. <b>Garantizar la disponibilidad de los insumos suficientes para realizar en su totalidad el proceso productivo.</b></p> <p>2.</p> <p>2. <b>Coordinar y controlar el desarrollo del proceso de producción, velando porque los pedidos sean producidos y despachados en el momento requerido por el cliente.</b></p> |   |  |              |           |   |     |
| FUNCIONES BASICAS  |   |  |              |           |   |     |
|  | Funciones   | Periodicidad<br>(D diaria – S semanal - M mensual – E eventual - SOP Según Orden de corte) |              |           |   |     |
|  |   | D  | S            | M         | E | SOP |
| 1  | Planear el corte y realizar seguimiento al mismo para garantizar que se cumpla.                   |  | X            |           |   |     |
| 2  | Realizar planeación de los insumos para la producción   |  | X            |           |   |     |
| 3  | Realizar el trámite para la elaboración de cuellos y puños  |  |              |           | X |     |
| 4  | Asignar el ensamble al respectivo taller, verificando el envío de la respectiva ficha técnica     | X  |              |           |   |     |
| 5  | Determinar el orden de revisión de calidad de las prendas, de acuerdo al despacho planeado        | X  |              |           |   |     |
| 6  | Visitar a los talleres para coordinar que la producción se entregue a tiempo                      |  | X            |           |   |     |
| 7  | Coordinar con el área de trazo, el orden en el que se deben trabajar las órdenes de corte.        | X  |              |           |   |     |
| 8  | Coordinar taller de bordados y estampados   | X  |              |           |   |     |
| INFORMES A PRESENTAR   |   |  |              |           |   |     |
|  | Informes  | Usuario Destino  | Periodicidad | (D diaria |   |     |

| MANUAL DEL PROCESO DE JEFE DE PRODUCCION |   |                         |   |   |   |   |   |
|--|---|-------------------------|---|---|---|---|---|
|  |   |                         | - S semanal -Q quincenal<br>- M mensual - E<br>eventual |   |   |   |   |
|  |   |                         | D   | S | Q | M | E |
| 1  | Planeación de trazos y corte  | Administradora y Diseño |   | X |   |   |   |
| 2  | Requisición de insumos, incluyendo cuellos.                         | Administradora          |   | X |   |   |   |
| 3  | Informe de ordenes de ensamble entregadas por los talleres satélite |                         | X   |   |   |   |   |

En segundo lugar, se encuentra el proceso de trazo y corte,

| MANUAL DEL PROCESO DE JEFE DE CORTE  |  |  |   |   |   |     |   |
|--|--|--|---|---|---|-----|---|
| IDENTIFICACION DE CARGO  |  |  |   |   |   |     |   |
| Denominación   | Jefe de corte  |  |   |   |   |     |   |
| Nivel  | Estratégico  |  |   |   |   |     |   |
| Dependencia  | Jefe de producción   |  |   |   |   |     |   |
| Tipo Contratación  | Directa  |  |   |   |   |     |   |
| Cargos bajo su dirección   | Asistentes de corte  |  |   |   |   |     |   |
| MISION O PROPOSITO DEL CARGO   |  |  |   |   |   |     |   |
| 1. Garantizar un adecuado corte de las prendas, para garantizar que el proceso de ensamble se lleve a cabo sin ningún inconveniente. |  |  |   |   |   |     |   |
| FUNCIONES BASICAS  |  |  |   |   |   |     |   |
|  | Funciones  | Periodicidad<br>(D diaria – S semanal - M mensual – E eventual - SOP Según Orden de corte) |   |   |   |     |   |
|  |  | D  | S   | M | E | SOP |   |
| 1  | Recoger al área de diseño los trazos a trabajar al día siguiente y a bodega las telas a usar         | X  |   |   |   |     |   |
| 2  | Ejecutar la medición de los rollos de tela, para comprobar que el ancho este de acuerdo a los trazos | X  |   |   |   |     |   |
| 3  | Realizar el debido tendido de los trazos y acomodar los trazos                                       | X  |   |   |   |     |   |
| 4  | Realizar el corte de las piezas  | X  |   |   |   |     |   |
| 5  | Separar el corte y clasificar las piezas que van para bordado y estampado                            | X  |   |   |   |     |   |
| 6  | Reportar a bodega la cantidad de telas consumidas  |  | X   |   |   |     |   |
| 7  | Efectuar la devolución de telas al jefe de bodega, después del respectivo reporte de consumo         |  | X   |   |   |     |   |
| 8  | Entregar el corte al asistente de producción   | X  |   |   |   |     |   |
| INFORMES A PRESENTAR   |  |  |   |   |   |     |   |
|  | Informes   | Usuario Destino  | Periodicidad (D diaria – S semanal -Q quincenal – M mensual – E eventual) |   |   |     |   |
|  |  |  | D   | S | Q | M   | E |
| 1  | Informe de consumo de telas  | Jefe de bodega y despacho  |   | X |   |     |   |

| MANUAL DEL PROCESO DE JEFE DE CORTE |   |                    |  |  |  |   |
|-------------------------------------|---|--------------------|--|--|--|---|
| 2                                   | Informe de indicadores mensuales y acciones correctivas | Jefe de producción |  |  |  | X |

Ahora entonces, se presentará el proceso de ensamble, que como se dijo desde un inicio, de algún modo hace parte del de planeación de la producción,

| MANUAL DEL PROCESO DEL COORDINADOR DE TALLERES  |  |  |   |   |   |     |   |   |
|---|--|--|---|---|---|-----|---|---|
| IDENTIFICACION DEL CARGO  |  |  |   |   |   |     |   |   |
| Denominación  | Coordinador de talleres  |  |   |   |   |     |   |   |
| Nivel   | Operativo  |  |   |   |   |     |   |   |
| Dependencia   | Jefe de producción   |  |   |   |   |     |   |   |
| Tipo Contratación   | Directa  |  |   |   |   |     |   |   |
| Cargos bajo su dirección  | Talleres satélite  |  |   |   |   |     |   |   |
| MISION O PROPOSITO DEL CARGO  |  |  |   |   |   |     |   |   |
| 1. Coordinar el trabajo de los talleres satélite, velando por el cumplimiento y la calidad del producto que se despacha al cliente. |  |  |   |   |   |     |   |   |
| FUNCIONES BASICAS   |  |  |   |   |   |     |   |   |
|   | Funciones  | Periodicidad<br>(D diaria – S semanal - M mensual – E eventual - SOP Según Orden de corte) |   |   |   |     |   |   |
|   |  | D  | S | M   | E | SOP |   |   |
| 1   | Realizar visitas a los talleres satélite, supervisando la calidad y entregas a tiempo                | X  |   |   |   |     |   |   |
| 2   | Apoyar al área de calidad en la revisión de prendas entregadas por los talleres satélite             | X  |   |   |   |     |   |   |
| 3   | Seguimiento de arreglos de prendas entregadas por los talleres satélite                              |  |   |   | X |     |   |   |
| 4   | Supervisar el cumplimiento del cronograma de mantenimiento de la maquinaria de los talleres satélite |  |   |   | X |     |   |   |
| 5   | Realizar reuniones periódicas con talleres satélite, para exponer problemas y coordinar soluciones   |  |   |   | X |     |   |   |
| 6   | Monitorear indicadores de errores de calidad, con cada uno de los talleres y el área de calidad      |  |   | X   |   |     |   |   |
| 7   | Coordinar el desarrollo de muestras de productos nuevos  |  |   |   |   | X   |   |   |
| INFORMES A PRESENTAR  |  |  |   |   |   |     |   |   |
|   | Informes   | Usuario Destino  |   | Periodicidad (D diaria – S semanal -Q quincenal – M mensual – E eventual) |   |     |   |   |
|   |  |  |   | D   | S | Q   | M | E |

| MANUAL DEL PROCESO DEL COORDINADOR DE TALLERES |                                  |                |  |   |  |   |  |
|--|----------------------------------|----------------|--|---|--|---|--|
| 1  | Cronograma de visitas a talleres | Administradora |  | X |  |   |  |
| 2  | Indicadores de calidad           | Administradora |  |   |  | X |  |

Siguiendo con el orden del proceso productivo, se presentará entonces la descripción del cargo de coordinador de calidad,

| MANUAL DEL PROCESO DEL COORDINADOR DE CALIDAD  |  |  |  |   |   |     |
|--|--|--|--|---|---|-----|
| IDENTIFICACION DEL CARGO                       |  |  |  |   |   |     |
| Denominación                                   | Coordinador de calidad   |  |  |   |   |     |
| Nivel  | Operativo  |  |  |   |   |     |
| Dependencia                                    | Jefe de producción   |  |  |   |   |     |
| Tipo Contratación                              | Directa  |  |  |   |   |     |
| Cargos bajo su dirección                       | Asistente de calidad   |  |  |   |   |     |
| MISION O PROPOSITO DEL CARGO                   |  |  |  |   |   |     |
| 1. Velar por la calidad del producto terminado |  |  |  |   |   |     |
| FUNCIONES BASICAS                              |  |  |  |   |   |     |
|  | Funciones  | Periodicidad<br>(D diaria – S semanal - M mensual – E eventual - SOP Según Orden de corte) |  |   |   |     |
|  |  | D  | S  | M | E | SOP |
| 1  | Revisar que las prendas que llegan de los talleres satélites cumplan con las exigencias de calidad y diseño.                                   | X  |  |   |   |     |
| 2  | Entregar las prendas revisadas separadas por pedidos al jefe de despacho, haciendo firmar el recibido con fecha en la carpeta correspondiente. | X  |  |   |   |     |
| 3  | Apoyar en el seguimiento de los arreglos   |  |  |   | X |     |
| 4  | Reportar el producto no conforme y registrar los errores de calidad en el sistema de producción Factory  |  |  |   | X |     |
| 5  | Cumplir con la meta esperada de revisión propia y de su equipo de trabajo  | X  |  |   |   |     |
| 6  | Controlar el orden de revisión según lo establecido por el jefe de producción  | X  |  |   |   |     |
| 7  | Mantener ordenada la estantería de producto no conforme, de prendas por revisar y prendas revisadas  |  |  |   | X |     |
| INFORMES A PRESENTAR                           |  |  |  |   |   |     |
|  | Informes   | Usuario Destino  | Periodicidad (D diaria – S semanal -Q quincenal – M mensual – E eventual |   |   |     |
|  |  |  | D  | S | Q | M   |

| MANUAL DEL PROCESO DEL COORDINADOR DE CALIDAD |  |                    |   |   |   |  |
|---|--|--------------------|---|---|---|--|
| 1   | Informe de prendas revisadas           | Jefe de producción | X |   |   |  |
| 2   | Indicadores de calidad                 | Administradora     |   |   | X |  |
| 3   | Informe de prendas entregadas a bodega | Jefe de producción |   | X |   |  |

Finalmente, En cuanto al proceso se bodega y despacho, se planteo el siguiente formato de funciones

| <b>MANUAL DEL PROCESO DEL COORDINADOR DE BODEGA Y DESPACHO</b>   |   |   |                            |   |   |     |
|--|---|---|----------------------------|---|---|-----|
| <b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>  |   |   |                            |   |   |     |
| <b>Denominación</b>  | Coordinador de bodega y despacho  |   |                            |   |   |     |
| <b>Nivel</b>   | Operativo   |   |                            |   |   |     |
| <b>Dependencia</b>   | Jefe de producción  |   |                            |   |   |     |
| <b>Tipo Contratación</b>   | Directa   |   |                            |   |   |     |
| <b>Cargos bajo su dirección</b>  | Asistente de bodega y despacho  |   |                            |   |   |     |
| <b>MISION O PROPOSITO DEL CARGO</b>  |   |   |                            |   |   |     |
| <p><b>1. Garantizar el abastecimiento de telas para el proceso de corte y velar por los inventarios de la bodega.</b></p> <p><b>2. Coordinar el proceso de embalaje y despacho a tiempo de los pedidos realizados por los clientes internos y externos de la organización.</b></p> |   |   |                            |   |   |     |
| <b>FUNCIONES BASICAS</b>   |   |   |                            |   |   |     |
|  | Funciones   | Periodicidad<br>(D diaria – S semanal - M mensual<br>– E eventual - SOP Según Orden de corte) |                            |   |   |     |
|  |   | D   | S                          | M | E | SOP |
| 1  | Recibir mercancía del área de calidad y realizar embalaje y respectivo despacho   | X   |                            |   |   |     |
| 2  | Manejar el stock de la empresa y la bodega de clientes  |   | X                          |   |   |     |
| 3  | Realizar una de los despachos del día siguiente y coordinar el recorrido de mensajería.   | X   |                            |   |   |     |
| 4  | Hacer traslados en el sistema contable, de las prendas requeridas para despachos  |   |                            |   | X |     |
| 5  | Recibir órdenes de corte, entregar tela y registrarlas en el sistema de producción y contable   | X   |                            |   |   |     |
| 6  | Coordinar el estampado y bordado de prendas que se encuentran en stock de bodega, y van a ser utilizadas para abastecer algún pedido. | X   |                            |   |   |     |
| 7  | Informar al departamento de facturación sobre los pedidos a despachar, para la realización de la respectiva factura.                  | X   |                            |   |   |     |
| <b>INFORMES A PRESENTAR</b>  |   |   |                            |   |   |     |
|  | Informes  | Usuario Destino   | Periodicidad (D diaria – S |   |   |     |

| MANUAL DEL PROCESO DEL COORDINADOR DE BODEGA Y DESPACHO |   |                                    |  |   |   |   |   |
|---|---|------------------------------------|--|---|---|---|---|
|   |   |                                    | semanal -Q quincenal – M<br>mensual – E eventual |   |   |   |   |
|   |   |                                    | D  | S | Q | M | E |
| 1   | Planeación de despacho                              | Jefe de producción                 | X  |   |   |   |   |
| 2   | Orden de bordados o estampados                      | Taller de bordados y<br>estampados | X  |   |   |   |   |
| 3   | Facturas y remisiones recibidas por los<br>clientes | Contabilidad                       | X  |   |   |   |   |