

# **Estandarización de los procesos de la empresa Diseños Exan SAS**

Esperanza Ariza Peña

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá, D.C,  
2020

**Estandarización de los procesos de la empresa Diseños Exan SAS**

Esperanza Ariza Peña

Directora  
Olga Lucía Torres Acuña

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá, D.C,  
2020

## **Dedicatoria**

El presente trabajo es dedicado a Dios fuente de toda sabiduría, aliciente en todos los momentos de mi vida, motor que me dio nuevas fuerzas para continuar y no desfallecer en el camino, Dios todo poderoso que ha sido ayer, hoy y siempre mi guía, para el todo el honor y la gloria, en segundo lugar, a mi familia quienes apoyaron este proyecto personal, y han estado siempre dándome animo en los momentos de dificultad, gracias por su apoyo y paciencia.

## **Agradecimientos**

Mi agradecimiento en primer lugar para Dios por todas las bendiciones que has derramado sobre mi vida, a mi familia por el amor y comprensión que me han brindado siempre, a la universidad y sus docentes quienes han compartido su conocimiento en pro de mi crecimiento personal y profesional.

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo generar la estandarización de los procesos en la empresa Diseños Exan S.A.S como estrategia de crecimiento sostenido en el entorno actual. Para dar cumplimiento a lo anterior se realizó un análisis de los procesos de la empresa plasmados a través de la herramienta del mapa de procesos y posteriormente haciendo uso de curso gramas analíticos para facilitar la identificación de falencias en los mismos. Se pudo determinar que los procesos relacionados a la producción y comercialización de los productos generaban grandes consumos de recursos tanto de mano de obra, materiales y tiempo en su ejecución, generando con esto, conflictos entre los colaboradores e insatisfacción de los clientes por los retrasos en la entrega de los pedidos. Por último, se realizó la estandarización de los procesos permitiendo a la empresa el mejoramiento continuo y el crecimiento sostenido reflejado en el aumento de sus ingresos por ventas, mejor ambiente de trabajo, liderazgo en los colaboradores y en el cumplimiento con sus clientes.

*Palabras clave:* estandarización de procesos, calidad, gestión de procesos, sostenibilidad, planificación, crecimiento.

## **Abstract**

The objective of this work is to generate the standardization of the processes in the company Diseños Exan S.A.S as a strategy for sustained growth in the current environment. In order to comply with the above, an analysis of the company's processes was carried out through the process map tool and subsequently using analytical courses to facilitate the identification of shortcomings in them. It was possible to determine that the processes related to the production and commercialization of the products generated large consumption of resources both in labor, materials and time in their execution, thus generating conflicts between collaborators and customer dissatisfaction due to delays in delivery of orders. Finally, the standardization of the processes was carried out, allowing the company continuous improvement and sustained growth reflected in the increase in its sales income, a better work environment, leadership in the collaborators and in the compliance with its clients.

*Key words:* standardization of processes, quality, process management, sustainability, planning, increase.

## Tabla de contenidos

Introducción .....	11
Capítulo 1. La empresa.....	12
1.1 Descripción general.....	12
1.1.1. Servicios ofertados.....	12
1.1.2. Razón social.....	12
1.1.3. Marca comercial.....	12
1.1.4. Imagen corporativa.....	12
1.1.5. Objeto social.....	13
1.1.6. Misión.....	15
1.1.7. Visión.....	15
1.1.8. Valores corporativos.....	15
1.1.9. Marco geográfico.....	16
1.1.10. Diagnóstico preliminar.....	16
1.2. Matriz DOFA .....	17
1.2.1. Análisis e interpretación de la matriz DOFA.....	18
1.3. Matriz de factores Internos (MEFI) .....	19
1.3.1. Análisis e interpretación de la matriz (MEFI).....	20
Capítulo 2. Problema de investigación.....	21
2.1. Formulación del problema de investigación .....	21
2.1.1. Pregunta de investigación.....	22
2.2. Objetivos .....	22
2.2.1. Objetivo general.....	22
2.2.2. Objetivos específicos.....	22
2.3. Justificación.....	22
Capítulo 3. Marco referencial.....	24
3.1. Antecedentes .....	24
3.2. Marco contextual.....	26
3.2.1. Aportes a la economía y generación de empleos.....	27
3.3. Marco conceptual .....	29
3.3.1. Estandarización de procesos.....	29

3.3.2. Gestión.....	29
3.3.3. Productividad.....	29
3.3.4. Calidad.....	30
3.3.5. Proceso.....	30
3.3.6. Eficiencia.....	30
3.3.7. Eficacia.....	31
3.3.8. Planeación estratégica.....	31
3.3.9. Competitividad.....	31
3.3.10. Estrategia.....	32
3.4. Marco teórico.....	33
3.4.1. Características de los procesos en las empresas familiares.....	33
3.4.2. Estandarización de procesos.....	35
3.4.3. Sistema de Gestión de calidad.....	37
3.4.4. Gestión por procesos.....	39
3.5. Marco legal.....	40
Capítulo 4. Metodología.....	42
4.1. Tipo de investigación.....	42
4.4.1. Fase 1 Diagnóstico situación actual.....	42
4.4.2. Fase 2: Análisis de procesos y actividades.....	43
4.4.3. Fase 3: Estandarización y seguimiento.....	43
Capítulo 5. Resultados.....	44
5.1. Entrevista.....	44
5.2. Encuesta.....	44
5.3. Mapa de procesos actual.....	51
5.4. Procesos estratégicos.....	52
5.4.1. Gestión gerencial.....	52
5.4.2. Programación de telas.....	52
5.4.3. Control financiero.....	53
5.4.4. Selección de diseños y órdenes de corte.....	53
5.5. Procesos claves.....	54
5.5.1. Proceso de diseño.....	54



5.5.2. Proceso de producción.....	55
5.5.3. Proceso de confección.....	58
5.5.4. Terminado final de los productos.....	60
5.6 Gestión comercial .....	64
5.7 Gestión de ventas .....	65
5.8 Proceso de gestión de compras.....	65
5.9 Procesos de apoyo.....	65
5.9.1 Gestión financiera.....	65
5.9.2 Gestión de recurso humano.....	65
5.10 Análisis de curso-grama analítico de los procesos actuales .....	66
Capítulo 6. Propuesta de mejora .....	68
6.1. Mapa de procesos propuesto .....	68
6.1.1. Gestión financiera y contable.....	68
6.1.2. Proceso: Mantenimiento de infraestructura y ambiente de trabajo.....	69
6.1.3. Proceso de medición y análisis.....	69
6.1.4. Estudio de tiempos y movimientos como base para la estandarización de procesos.....	69
6.1.5. Procesos clave.....	70
Conclusiones .....	84
Recomendaciones.....	85
Referencias .....	86
Anexos.....	92

## Glosario

Caracterización de procesos: consiste en identificar las condiciones y/o elementos que hacen parte de un proceso. (Tobón, 2016).

Diagrama de flujo: o también conocido como diagrama de actividades es una manera de representar gráficamente un algoritmo o un proceso de alguna naturaleza, a través de una serie de pasos estructurados y vinculados que permiten su revisión como un todo. (Bembibre, 2009).

DOFA: siglas utilizadas para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que se posee sobre una empresa, útil para examinar factores internos como: debilidades y fortalezas y externos como: oportunidades y amenazas. (Staff de Gerencia, 2018).

Estandarización de procesos: definición que hace referencia a ajustar o adaptar características en un producto, servicio o procedimiento; con el objetivo de que éstos se asemejen a un tipo, modelo o norma en común. (Secretaría de economía, 2015).

Gestión por procesos: es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. (ISOTools, s.f.).

Indicador: es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Bermúdez, Pérez, s.f.)

MEFI: siglas utilizadas para referirse a una herramienta de análisis para formular estrategias, resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. (Gehisy, 2016).

Modelado de procesos: conjunto de actividades que deben seguirse a fin de permitir la creación de uno o más modelos para la representación, comunicación, análisis, diseño, síntesis, toma de decisiones y control de un negocio. (Oliveira, 2017).

Mejora continua: proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora. (ISOTools, 2015).

Mapa de procesos: es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada. (Esan, 2016).

## **Introducción**

En la actualidad la empresa Diseños Exan S.A.S no cuenta con un adecuado manejo de sus procesos, por lo tanto, se generan grandes costos derivados de la cantidad de recursos empleados para su desarrollo y que al no ser manejados de una manera adecuada afecta su crecimiento a través del tiempo.

Para dar solución a esta problemática, se propone organizar las actividades de cada uno de los procesos, en una secuencia lógica y medible, estableciendo para cada uno de ellos tiempos de ejecución y cantidades a realizar, permitiendo un adecuado control sobre el personal y su respectivo rendimiento.

De esta forma el desarrollo del presente trabajo se realiza a partir de información recolectada a través de entrevistas y encuestas al personal de la empresa, para determinar la frecuencia, distancia y tiempos se realiza seguimiento de las respectivas actividades por un periodo de tiempo de una semana, luego con el curso grama analítico se procede a documentar las actividades desarrolladas con sus respectivas unidades de medida, para finalizar se realiza el diagrama de flujo de cada uno de los procesos estandarizados.

Por último, se encuentran los anexos respectivos que se originan en el desarrollo de la documentación de la pasantía.

## Capítulo 1. La empresa

### 1.1 Descripción general

Diseños Exan S.A.S es una empresa que pertenece al sector manufacturero, constituida el 28 de febrero del 2008 por el sr Efraín Antonio Uribe Montoya, desarrolla su actividad económica en la ciudad de Bogotá, donde cuenta con una planta de producción ubicada en la Cra. 118ª 65-13 barrio Engativá pueblo, la empresa actualmente genera 15 empleos directos y 28 empleos indirectos, estos, son los encargados de la confección de las diferentes prendas.

#### 1.1.1. Servicios ofertados.

La empresa diseña, fabrica y comercializa prendas de vestir para dama, línea ejecutiva y casual al por mayor, estos productos son distribuidos directamente en los puntos de venta ubicados en el sector de san Victorino donde cuenta con dos locales y tres puestos de madrugón.

#### 1.1.2. Razón social.

Su denominación es Diseños Exan SAS, número de registro tributario (NIT): 900.202.830-9 constituida el 28 de febrero del 2008 mediante documento público.

#### 1.1.3. Marca comercial.

La marca comercial ESPECTION TREZZE la relaciona con la expectativa que trae la creación de empresa, haciendo referencia a factores positivos como “cada día Dios nos da la oportunidad de ser mejores en todo lo que realicemos”.



Figura 1. Logotipo. Exan (2008).

#### 1.1.4. Imagen corporativa.

La imagen corporativa es inspirada en la de libertad que proyecta la naturaleza, que para el Sr. Uribe es la esencia de los diseños, por su parte el color morado significa para él un encuentro con la presencia de Dios, que refleja en todos sus productos puesto que es la etiqueta de todas sus creaciones.



**Figura 2.** Isologo. Exan (2008).

### **1.1.5. Objeto social.**

El objeto social de la sociedad es tomado del certificado de existencia y representación legal o inscripción de documentos, al revisar el documento se encuentra que la organización cuenta con alcance comercial bastante amplio, en la actualidad la empresa realiza solo lo mencionado en el literal A de dicha publicación, a continuación, se anexa los párrafos en mención.

La sociedad tendrá como objeto principal: a. la programación, elaboración y confección de ropa en general, de fabricación nacional y/o extranjera, la distribución, transformación, mercadeo y comercialización de ropa en general en cualquier modalidad, clase o línea. b. la producción transformación y comercialización de bienes de uso consumo personal y familiar, tales como cosméticos, tratamientos y equipos de belleza y todo lo relacionado con dotación, realce adorno y cuidado personal y del hogar. c. la sociedad podrá promocionar y comercializar sus productos por venta directa al público, con el sistema de catálogo y/o canales de distribución y por cualquier sistema el cual debe ser aprobado por la junta de socios. para el desarrollo de su objeto social la sociedad podrá celebrar y ejecutar en nombre propio, por si misma y/o por cuenta de terceros, o en participación con ellos, todos los actos o contratos de derecho público o privado y operaciones relacionadas con el mismo como son: compra, venta, arriendo, anticresis, etc. en bienes muebles e inmuebles, la fabricación de toda clase de bienes muebles, ya sea en calidad de agente o principal de todos o cualquiera de los bienes referidos con el objeto social, dar y recibir en prenda los unos y en hipoteca los otros, tomarlos y darlos en arrendamiento, comodato concesión o usufructo; intervenir como acreedora o deudora en todas las operaciones de crédito, recibiendo o dando las garantías del caso, celebrar el contrato de cambio en todas sus manifestaciones, como girar, aceptar, adquirir, cobrar, descontar, endosar, protestar, anular, cancelar, negociar toda clase de títulos valores y efectos de comercio, tomar a su cargo obligaciones originariamente contraídas por otras personas o entidades, sustituir por un tercero en la totalidad o en parte de sus derechos, obligaciones, derivadas de cualquier contrato, importar y relacionadas con el objeto

social, apertura de cuentas de créditos bancarios, extra bancarios, celebración de contratos de fiducia y encargos fiduciarios con entidades debidamente autorizadas; celebrar así mismo con las compañías aseguradoras cualesquiera operaciones relacionadas con la protección de sus bienes, sus negocios y el personal a su servicio, formar parte como fundadora de los mismos negocios o actividades auxiliares o complementarias; contratar a la representación o agente de ventas o comisionistas en general; participación en toda clase de licitaciones públicas o privadas dentro y fuera del territorio nacional, en nombre propio y en representación de terceros, cuyo fin sea la celebración de contratos relacionados con el objeto social de la sociedad, recibir, mutuo, asociación, partición, participación o a cualquier otro título contratos de mantenimiento y sostenimiento de productos relacionados con el objeto de la sociedad, solicitar y obtener ante las autoridades competentes, la propiedad de marcas, patentes, programas o privilegios de invención nacional o extranjera, negociarlos a cualquier título, cederlos en explotación permanente o por tiempo limitado, permisos aportes y contratos de concesión o títulos jurídicos similares que le hagan posible ejecutar labores que el objeto social requiera: participar como cedente y/o cesionario en documentos civiles o comerciales de crédito; celebrar con los bancos y las instituciones de crédito nacionales o extranjeras, todos los actos y contratos previstos por ellos para formalizar sus operaciones, otorgar poderes especiales y/o generales con amplias facultades para recibir, transigir, sustituir, reasumir y desistir, podrá abrir sucursales en cualquier parte del país y/o el extranjero. En general la sociedad podrá celebrar en Colombia y/o el exterior cualquier acto o contrato de carácter administrativo, civil, laboral o comercial, que considere útil necesarios para desarrollar su objeto social y ejecutar o celebrar toda clase de actos o contratos. d. realización de programas y proyectos de investigación promoción, desarrollo y difusión de temas afines y su objeto social. e. prestación de servicios de capacitación y entrenamiento de todos los campos afines al objeto de la empresa. f. adopción o desarrollo de las tecnologías necesarias para el adecuado cumplimiento del objeto de la empresa e implementación de los medios técnicos para la ejecución, desarrollo o mantenimiento de las mismas y de los bienes vinculados con el objeto social. g. en desarrollo principal la sociedad puede ejecutar todos los actos y celebrar todos los contratos necesarios o convenientes, que directamente se relacionen con aquel y los que tengan como finalidad ejercer los derechos de satisfacer las obligaciones legales o convencionalmente derivados de la existencia y actividad de la sociedad, pudiendo variar la forma o naturaleza de sus bienes, efectuar cualesquiera operación de crédito activas o pasivas; adquirir o enajenar bienes,

gravados, celebrar contratos de arrendamiento en calidad arrendataria o arrendadora, realizar contratos de usufructo y anticresis, girar; endosar, aceptar, protestar, cancelar, avalar y dar y recibir en pago toda clase de títulos valores; abrir y manejar cuentas corrientes y de ahorros, invertir en toda clase de papeles de negocios, escindirse tomar parte o cuotas o acciones de capital social en otra u otras sociedades, fusionarse con ellas, absorberlas, intercambiar derechos o acciones, fundadas o transformadas; y, en general ejecutar y celebrar todo acto o contrato que se relacione directa o indirectamente con el objeto social mencionado. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008).

#### **1.1.6. Misión.**

Diseños Exan S.A.S es una empresa que se dedica al diseño, confección y distribución de prendas de vestir para dama, comercializando sus productos a nivel nacional, con altos estándares de calidad tanto en producto como en servicio.

#### **1.1.7. Visión.**

Diseños Exan S.A.S será una empresa líder en el mercado nacional de prendas de vestir para dama, con diseños exclusivos para mujeres elegantes y ejecutivas, reconocida por la calidad de sus productos y servicios, como también por la generación de empleos dignos y el cuidado al medio ambiente.

#### **1.1.8. Valores corporativos.**

Honestidad: Ejecutar labores de forma justa, coherente y sincera.

Compromiso: Asumir con profesionalismo su objeto social, mediante la responsabilidad y cumplimiento de lo acordado con los colaboradores, proveedores y clientes.

Respeto y lealtad: Aplicar los conceptos éticos relacionados con los stakeholders, proyectando una imagen positiva de la organización.

Persistencia y disciplina: Integrar en la organización como base sólida para el éxito.

Confianza: Actuar desarrollando todos sus procesos con transparencia y cumplimiento, llevando la actividad económica acorde a su objeto social.





## 1.2. Matriz DOFA

Tabla 1.

*Matriz DOFA*

Matriz DOFA	
Diseños Exan S.A.S.	
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demoras en los procesos de la empresa.</li> <li>2. Falta de inventario ante una alta demanda del producto.</li> <li>3. Alta rotación del personal.</li> <li>4. Falta de información de los procesos de la empresa</li> <li>5. Desconocimientos de las tareas a realizar en cada una de las áreas.</li> <li>6. Falta de documentación de los procesos.</li> <li>7. Delegación de varias tareas a un mismo empleado.</li> <li>8. Falta de supervisión y medición en los procesos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliación de nuevos productos.</li> <li>2. La entrada a nuevos mercados a nivel nacional.</li> <li>3. Exportación de sus productos.</li> <li>4. Recordación de la marca en el mercado</li> </ol>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura Propia.</li> <li>2. Trayectoria del mercado.</li> <li>3. Alta calidad en los productos.</li> <li>4. Diseños Exclusivos.</li> <li>5. Precios Competitivos y accesibles.</li> <li>6. Tecnología especializada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio constante de la economía colombiana.</li> <li>2. Dificultad en el acceso a mercados internacionales, debido a los impuestos y costos que genera.</li> <li>3. Competencia desleal.</li> <li>4. Capacidad de producción frente a un incremento de la demanda.</li> </ol>

Nota. Elaboración propia

### **1.2.1. Análisis e interpretación de la matriz DOFA.**

De acuerdo con la información que suministra la matriz DOFA se realiza el siguiente análisis de cada una de ellas:

**Fortalezas y oportunidades.** La empresa diseños Exan S.A.S ha logrado durante su trayectoria consolidar una infraestructura adecuada que le permite tener una capacidad de producción acorde con las oportunidades del sector, con relación a los productos ofrecidos se encuentran en aquellos que son de alto consumo tales como las dotaciones para las diferentes empresas, además de su practicidad para el uso diario y en diferentes ocasiones sociales, permitiendo con esto una mayor demanda, se puede resaltar que la empresa a cuidado las características esenciales del producto como son la durabilidad de sus materiales y la calidad en la confección de la prenda, además de la atención y servicio al cliente, otro factor determinante que le permite tener una buena aceptación en el mercado y permitiendo así llegar a otros consumidores nacionales y extranjeros.

**Debilidades y amenazas.** Con relación a estas variables se identifica la falta de control y vigilancia en los procesos, de la misma forma la falta de compromiso de los colaboradores frente a los cambios que se presentan en la empresa, como de herramientas que contribuyan al manejo de la misma, facilitando los procesos de dirección de la empresa, se refleja el miedo a la delegación de los procesos lo que hace que la empresa se encuentre en el mismo nivel en los últimos tres años, donde las cifras de ventas no reflejan crecimiento. Por otra parte, la economía del país ha tenido cambios reflejados en la forma de comprar de los consumidores, otro reto que la empresa debe buscar solucionar para seguir manteniéndose en pie, unido a esto esta las diferentes barreras que existen para llegar a mercados extranjeros.

De acuerdo con la información anterior se puede evidenciar que la empresa Diseños Exan S.A.S cuenta con varias características que le permiten llegar a ser una empresa líder en el sector de la moda, sin embargo para que pueda crecer de manera sostenida en el tiempo se sugiere la implementación de herramientas que le permitan a su propietario la delegación de funciones, para que así destine mayor tiempo en el análisis de la información de cada una de las áreas, como también de la creación de estrategias que le permitan ser más competitivo y ampliar su mercado.

### 1.3. Matriz de factores Internos (MEFI)

Tabla 2.

#### Matriz de Factores Internos

Factores críticos de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
Infraestructura propia	0,04	4	0,16
Posicionamiento en el mercado	0,1	4	0,4
Puntos de venta acreditados	0,03	3	0,09
Créditos con proveedores	0,09	4	0,36
Capacidad de producción	0,04	3	0,12
Experiencia en el sector	0,04	3	0,12
Productos de buena calidad	0,06	4	0,24
Ventas de contado	0,09	4	0,36
<b>Debilidades</b>			
Administración manual	0,08	1	0,08
Poca vigilancia en los procesos	0,08	1	0,08
Falta de información a tiempo real	0,07	1	0,07
Falta de información para la ejecución y solución de los procesos	0,07	1	0,07
No existe cronograma de actividades	0,07	1	0,07
No hay facilidades de pago para los clientes	0,03	2	0,06
La presencia en redes sociales es casi nula	0,02	2	0,04
No hay un plan de mercadeo establecido	0,04	1	0,04
<b>Resultados</b>	<b>1</b>		<b>2,46</b>

Nota. Elaboración propia

Tabla 3.

#### Valor ponderado

Criterios de validación	Valor	Matriz	
<b>Suma de pesos</b>	1	OK	
<b>Calificación mínima</b>	1	OK	
<b>Calificación máxima</b>	4	OK	
<b>Valor ponderado de la empresa</b>			<b>2,46</b>

Nota. Elaboración propia

### **1.3.1. Análisis e interpretación de la matriz (MEFI).**

Las fortalezas identificadas permiten afirmar que la empresa Diseños Exan S.A.S durante su trayectoria ha logrado adquirir sus propios bienes tanto como la planta de producción como los puntos de venta, siendo un diferenciador importante frente a la competencia, por su parte la trayectoria en el mercado comercializando camisería ejecutivas ha hecho que la empresa y su marca estén en la mente de los compradores mayoristas a la hora de realizar sus compras, esto de la mano con la excelente calidad que han mantenido a través de los años, que permite que los clientes sientan confianza y seguridad a la hora de adquirir los productos.

Como debilidades se puede concluir que debido al crecimiento de la empresa y la atención a las diferentes necesidades que implica esto, (mayor producción) se han descuidado la vigilancia y control de los procesos, ya que no existe herramientas que permitan el manejo de la misma de una forma más rápida y práctica.

La matriz MEFI permite interpretar que la empresa cuenta con factores favorables que le permiten crecer alcanzando un mayor posicionamiento en el mercado y a su vez una mayor ampliación, llegando a otros nichos de mercado que le permitan percibir mejores utilidades, sin embargo se evidencia que el crecimiento obtenido, no ha ido de la mano con la mejora continua de todas las áreas que intervienen en la empresa, es importante resaltar que toda actividad económica desde sus inicios debe contar con una organización estratégica que permita el avance de una manera segura, esto es, que cada uno de sus procesos cuente con un sistema de control y mejoramiento continuo que se adapte a las necesidades que surgen en el aumento de los mismos, esto permite mejorar las pérdidas por los desperdicios de materiales, demoras en los procesos productivos y retrasos en las entregas de los pedidos.

## Capítulo 2. Problema de investigación

### 2.1. Formulación del problema de investigación

La industria del vestir es un importante elemento en la economía de países en desarrollo es así como empresarios de países desarrollados han realizado inversiones donde el desempleo es abundante, exportando así prendas con precios competitivos; sin embargo, una vez que estos países alcanzaron un grado de desarrollo, los precios dejaron de ser competitivos. Siendo la industria textil y de vestir un generador de oportunidades de empleo se ve reflejado que las empresas en el ámbito de producción textil han crecido exponencialmente dentro de un mercado informal en donde han obtenido una evolución y desarrollo que superó todas las expectativas, convirtiéndose en todo un dinamismo comercial que no ha sido paralelamente acompañado por un desarrollo estratégico empresarial. Por el contrario, estas empresas son guiadas empíricamente por empresarios que desarrollaron sus habilidades en el día a día, basados en la experiencia y la educación. Asimismo, dado que los mercados globales tienen diferentes demandas y estas a la vez son extremadamente cambiantes, se debe lograr la diversidad y satisfacer a las demandas producidas por los nuevos y flexibles mercados. (Bustamante, 2016).

En Colombia las pymes representan el 80% del empleo, y el 90% del sector productivo nacional (DANE, 2020), sin embargo existen condiciones y entornos que disminuyen la competitividad, Una de las características más relevantes de los empresarios pymes es la visión a corto plazo (seis a un año) que hace que los mismos dediquen la mayor parte de su tiempo desarrollando actividades diarias y dejando de lado la planificación de su negocio, delimitando las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la misma. (Ministerio de Trabajo, 2019)

Durante los últimos cinco años Diseños Exan S.A.S. ha venido presentando patrones de comportamiento que han ocasionado graves problemas en la organización, entre ellos el manejo inadecuado y obsoleto de herramientas, la desorganización en los procesos que conlleva desperdicios en las materias primas, mayores tiempos de ejecución, especialmente en los procesos de producción, que a su vez generan incumplimiento en los despachos a los clientes y reducción significativa en las ventas.

Resultado de todo lo anterior, se demuestra que las estrategias para enfrentar estos factores tardan en llegar ya que no hay información a tiempo que permita aplicar medidas correctivas o de mejora según sea el caso.

### **2.1.1. Pregunta de investigación.**

¿Cómo la estandarización de los procesos puede llegar a ser la estrategia para el crecimiento organizado y sostenido de la empresa Diseños Exan S.A.S?

## **2.2. Objetivos**

### **2.2.1. Objetivo general.**

Estandarizar los procesos en la empresa Diseños Exan S.A.S para un crecimiento organizado y sostenido a corto, mediano y largo plazo.

### **2.2.2. Objetivos específicos.**

Diagnosticar el estado actual de la empresa, recolectando información relevante en cada una de las áreas y sus procesos.

Analizar y diagramar cada uno de los procesos de la empresa con el fin de identificar sus falencias.

Diseñar la propuesta de estandarización de los procesos de la empresa Diseños Exan SAS.

## **2.3. Justificación**

El crecimiento de una organización lleva consigo mayores responsabilidades y mayor control en la ejecución de los procesos, la empresa Diseños Exan S.A.S, ha venido creciendo a través de los años, este crecimiento se ve reflejado con la apertura de nuevos puntos de venta, la creación de nuevas líneas de producto y ampliación de su cobertura a nivel nacional.

Ahora bien, estos cambios requieren contar con las herramientas y el personal adecuado para que todo funcione de manera sincronizada, organizada y medible, factores de suma importancia en la estabilidad y supervivencia de la organización.

El sector textil y la confección ha sido uno de los sectores de mayor tradición y reconocimiento en la economía colombiana, especialmente por el impacto generado en el empleo, la producción, la internacionalización y el desarrollo económico del país. Importantes empresas del sector fueron pioneras y lideraron el desarrollo industrial del país. La Cadena textil/confección en el año 2013 representó el 1.0% del Producto interno bruto nacional y el 10% del PIB manufacturero. Desde el ámbito del Diseño de Vestuario, es responsabilidad de cada uno de los diseñadores, velar porque sus creaciones respondan a las necesidades de un público expectante y deseoso de su producto, de manera de que el diseñador y la marca de la empresa,

sean reconocidos en el medio y despierte en los clientes un interés más real sobre lo que son sus creaciones. (Inexmoda, 2018)

Durante Julio de 2019, los hogares gastaron un total de 2,5 billones de pesos en productos y servicios relacionados con moda y acumularon en el año 15 billones. Las categorías donde se refleja mayor crecimiento son vestuario y calzado, pero este aumento en el gasto está acompañado del crecimiento de precios.

Todo lo anterior propone grandes retos y cambios en el manejo de las actividades de la organización, así mismo encontrar herramientas que permitan controlar y vigilar cada una de las áreas y el desempeño de las mismas, para que a su vez proporcionen la información necesaria para verificar los resultados proyectados y así tomar decisiones asertivas.

Debido a este factor de posicionamiento, las empresas en el sector de confecciones deben demostrar su productividad y competitividad; así como la capacidad de responder a las necesidades del mercado, a través de la fabricación de productos de alta calidad, cantidad y tiempos de producción. El valor agregado que se le da a los productos, sumado a un aprovechamiento óptimo de los recursos (Tiempo, maquinaria, recurso humano), son la clave de éxito de las empresas en los grandes mercados.

La importancia de esta pasantía se direcciona en la necesidad actual de la empresa de enfrentar los cambios que se vienen presentando debido a la globalización y los retos que trae consigo, viendo estos como una oportunidad de crecimiento que debe ir acompañado de buenas prácticas, una de ellas la estandarización de los procesos que permite el funcionamiento de la empresa de una manera organizada y garantizando al propietario de Diseños Exan S.A.S. ser competitivo, innovador y generador de nuevos empleos, así mismo garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa a través del tiempo.

## Capítulo 3. Marco referencial

### 3.1. Antecedentes

Contar con un grupo de trabajo bien organizado y capacitado le garantiza a la empresa la eficiencia en cada uno de sus procesos, para satisfacer las necesidades de los clientes generando con esto, una retención de los mismos que permite a la empresa contar con ingresos sostenibles, para dar cumplimiento a todas sus obligaciones; es por esta razón que la estandarización de procesos ha sido uno de los métodos más usados para mejorar el rendimiento de las empresas y asegurar la calidad de los productos, servicios y procesos.

En los últimos años, son varias las empresas que han decidido implementar esta estrategia. A continuación, se nombran algunos de los estudios realizados y sus respectivos resultados.

Yunuen (2016) en su documento “La estandarización de procesos, como herramienta de mejora a la calidad de procesos administrativos”, tiene por objetivo explicar la metodología seguida en una empresa del sector servicios, durante el estudio y documentación del método de trabajo de siete procesos administrativos, así como su estandarización y medición de la mejora a la calidad, a través del establecimiento de manuales de políticas y procedimientos y de la aplicación de auditorías internas. Yunuen encuentra que a pesar de que en la empresa Operadora OMX SA de CV, se desarrollaron los documentos para la estandarización de todos los procesos administrativos tanto en el área de Cash office como en Línea de cajas, plasmando lo que hasta en ese momento era considerado como el ideal estándar de trabajo, es necesario que se defina un programa de mejora continua a dichos procesos; además menciona la importancia de darle seguimiento y analizar más a detalle los hallazgos obtenidos en las auditorías internas para mejorar tanto la determinación del nivel de información que es revisada, como la aplicación de las pruebas, además de realizar estadísticas de los requerimientos no cumplidos, por tienda, por región, entre otras características. Por otro lado, recomienda que los directivos tomen acciones tras el análisis de los resultados y hallazgos por cada proceso que se audita, apoyados en estadísticas de los requerimientos no cumplidos y en un análisis de la causa-raíz de las fallas, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos.

En el documento “Estandarización de Procesos y Gestión de Operaciones para la Empresa El Salvador PRODUCE, en el Municipio de Tejutla, Departamento de Chalatenango, El Salvador” realizado en el año 2012 por Minero, Montes, Parada; se evidencia que ellos pretenden realizar



identificar la situación actual de la Empresa El Salvador produce y su principal objetivo será determinar la carencia o la existencia de procesos, procedimientos y actividades que contengan y limite en el desarrollo de estándares dentro de la organización, lo cual podría causar un impacto negativo ante sus clientes primarios. Finalmente, dicho diagnóstico pretende desarrollar la Estandarización de cada una de las Áreas de Gestión que la empresa posee, a través de herramientas como Mapas de Procesos, Formatos, Desarrollo e Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura, narrativa para cada una de las actividades implícitas en los procesos de las áreas de Gestión. En conclusión, se consideran que, con la implementación de la Estandarización de los Procesos y Gestión de Operaciones, la empresa El Salvador PRODUCE, percibirá mejores resultados dentro de sus áreas de Gestión, brindarán mayor desarrollo y mejorarán los ingresos a pequeños productores de la Zona Norte de Chalatenango, incrementando la competitividad agrícola en el mercado nacional.

En la monografía de grado “Propuesta para la estandarización de los procesos de producción de la empresa Calzado Giorginna”, de (González, Taborda, 2016), ellos mencionan que la estandarización de los procesos de producción, permite a las empresas identificar los procesos importantes y cuáles son los puntos críticos que se deben trabajar, lo anterior genera puntos de partida para mejoras posteriores. Ellos diseñaron una propuesta de mejora con la que se buscaban mejorar la productividad en la empresa. Inicialmente con un diagnóstico y estudio de tiempos del proceso de producción de la empresa Calzado Giorginna, lograron identificar los puntos débiles, en sus procesos, infraestructura, distribución en planta, tareas con demoras y suplementos innecesarios, los cuales se abordaron a través de una propuesta de mejora presentada a los directivos de la empresa. González, Taborda afirman que, con la propuesta de mejora, si la empresa decide implementarla, conseguirá un aumento de su productividad, mejora su eficiencia y la calidad del ambiente laboral de sus colaboradores.

Gómez (2012) concluye en su proyecto “Estandarización y documentación de los procesos operativos de la empresa MONTAIND LTDA. Con base en los requisitos de la norma ISO 9001:2008”, que la identificación de procesos y el desarrollo de procedimientos para las actividades de la cadena de valor de MONTAIND LTDA garantiza la efectividad en sus operaciones y proporciona la confiabilidad necesaria de los clientes para la prestación de servicios. Además, con los procesos operativos estandarizados se promueve el aseguramiento de la calidad contribuyendo a productos aceptables que satisfagan los requisitos de los clientes;

también menciona que la articulación de las directrices estratégicas permite a la organización tener una identidad hacia la gestión de calidad proporcionándole los controles necesarios para satisfacer los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables. Por último, concluye que, con la sensibilización a los trabajadores en la aplicación efectiva de los procedimientos, para que realicen su labor correctamente, se asegura un compromiso del personal con los procesos, permitiendo una adaptación constante con sus funciones y responsabilidades.

### **3.2. Marco contextual**

Hace más de 100 años se inició la revolución textil en Colombia. Las telas que se fabricaban para entonces eran de pésima calidad, lo que obligó a que muchos industriales optaran por la importación. (Vega, 2017).

En 1907 fue el comienzo de la historia de la industria con la creación de las primeras empresas de tejidos: Fábrica de Hilados y Tejidos El Hato (Fabricato-Tejicondor), Compañía de Tejidos de Bello, Tejidos Medida, Fábrica de Tejidos Hernández y Compañía Colombiana de Tejidos (Coltejer). Para la mitad del siglo se da el nacimiento de marcas para producto terminado, la más representativa Leonisa, creada en 1956. A comienzos de la década de 1960 nuevas empresas de textil y confecciones aumentan el tamaño de la industria, los nombres más destacados de estos nuevos actores eran: Caribú, Everfit, Paños Vicuña y Pepalfa. (Moreno, 2016).

El portal web Sectorial (2011) realiza un recuento de la historia del negocio textil en Colombia, a continuación, se nombran los sucesos más importantes.

Para mediados de los 60 la premisa era invertir en tecnología (infraestructura, tecnología y equipos) para poder cubrir las nuevas necesidades del mercado. En la década de 1980 sobresalieron los planes económicos y políticos para el sector encabezados por Belisario Betancur -1982-1986 y Virgilio Barco -1986-1990, quienes centraron sus políticas en ingresar al sector en la economía mundial, incrementar los niveles de calidad y productividad, y pasar de la competitividad local a la competitividad global.

En 1987 se da la creación del Instituto para la Exportación y la Moda – Inexmoda, respondiendo a las necesidades de crear un organismo capaz de generar soluciones a las compañías del sector y que fuera una base para la internacionalización de la industria. Para 1989 nacen Colombia moda y Colombiatex de las Américas, convirtiéndose en las principales ferias de

la región y siendo la plataforma para el desarrollo de negocios e intercambio comercial de compañías del sector.

A finales de la década de 1980, Colombia se convirtió en un referente mundial en el negocio de la moda. Importantes marcas y diseñadores sobresalían y otros ponían sus ojos en el país: Carolina Herrera, Badgley Mischka, Agatha Ruíz de la Prada, Custo Barcelona, Oscar de la Renta y Walter Rodríguez, entre otros. Con esto se dio el nacimiento de numerosas instituciones educativas que incluyeron programas sobre moda en sus programas académicos; imperaba la necesidad de profesionalizar el sector y crear una relación entre academia e industria; entre las instituciones destacadas se encuentra: La Colegiatura, Universidad Pontificia Bolivariana, Los Andes, Instituto Tecnológico Pascual Bravo, Arturo Tejada, Universidad Autónoma del Caribe y la Academia Superior de Artes.

Desde la década de 1990 hasta la actualidad, la historia de la industria ha estado marcada por la búsqueda de la competitividad, diversificación de mercados y la creación de un sector de clase mundial; donde han sobresalido iniciativas de promoción a la competitividad -César Gaviria, 1990-1994, soporte a la competitividad -Andrés Pastrana, 1998-2002, promoción y diversificación de exportaciones -Álvaro Uribe, 2002-2010.

Las principales manifestaciones de esto han sido los diferentes tratados de libre comercio, donde se encuentran: Triángulo Norte (Guatemala, El Salvador y Honduras), Chile, Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Comunidad Andina (Bolivia, Ecuador y Perú); igualmente sobresalen preferencias arancelarias con Centroamérica y el Caribe. Finalmente, adicional de la importancia del relacionamiento internacional, el sector ha buscado su fortaleza interna a través de los Cluster y la inclusión en programas de transformación productiva.

### **3.2.1. Aportes a la economía y generación de empleos.**

Hoy por hoy en el país hay medio millar de empresas destinadas al textil y operan cerca de 10.000 plantas formales de producción manufacturera. El sector emplea a más de 450.000 personas y produce 950 millones de metros cuadrados de tela al año. Como si estas cifras no fueran razón suficiente de orgullo para Colombia, Carlos Eduardo Botero, presidente de Inexmoda, reveló durante su última rueda de prensa que Colombia es el tercer productor de ropa íntima femenina en el mundo, compitiendo incluso con los gigantes asiáticos. Si bien la industria se ha visto aquejada por la crisis financiera, la devaluación de la moneda y las altas tributaciones,

el potencial es alto y las entidades ministeriales le apuntan a una pronta recuperación, incluso proyectando alzas de 6% en crecimiento productivo para el 2016. (González, 2016).

El sector textil en Colombia históricamente ha sido uno de los sectores con mayores desempeños en la industria colombiana gracias a la alta generación de empleo, buena dinámica empresarial y gran aporte a la industria del país. Los textiles y confección están catalogados a nivel mundial como artículos de consumo masivo, desde sus inicios tomo fuerza en los diferentes países donde se fue desarrollando y con el paso del tiempo y gracias a los diferentes avances tecnológicos fue convirtiéndose poco a poco en uno de los principales pilares de las economías mundiales; aunque es una industria muy vulnerable y para el país ha sufrido varias crisis por consecuencias del comercio informal, contrabando, falta de medidas proteccionistas contundentes que apoyen las exportaciones y las favorezcan frente a las importaciones y que le han restado competitividad al sector en la industria del país. (Velásquez, 2016).

La industria colombiana tiene un excelente posicionamiento en la región por su calidad, mano de obra y diseños exclusivos, esto sumando a su red de tratados y posición estratégica lo hace una plataforma exportadora ideal para aquellas empresas que quieren ampliar sus operaciones en América latina. La oferta se caracteriza por su diversidad de productos, actualmente se producen y exportan productos como jeans, ropa interior femenina y masculina, ropa de hogar, fajas y ropa de control, ropa formal, suéteres, vestidos de baño femeninos y masculinos, calcetería, ropa de bebe /infantil, ropa deportiva, uniformes, ropa casual, calzado, manufacturas de cuero, joyería y bisutería entre otros. El sector de Textil-Confección es uno de los sectores prioritarios. A través del Programa de Transformación Productiva del Gobierno, se busca potencializar la tecnificación de los procesos productivos que fortalezcan la actividad de la cadena Sistema Moda y aumente las exportaciones hacia otros mercados; con productos de valor agregado y con características funcionales e innovadoras. El sector cuenta con entidades de apoyo para el sector como el Clúster Textil y Confección, la Cámara sectorial de la ANDI, Inexmoda, ProColombia, PTP, Sena, entre otros. (Procolombia, 2018).

### **3.3. Marco conceptual**

#### **3.3.1. Estandarización de procesos.**

Jornet (2017) entiende por estandarización el proceso de sistematización de todos los elementos; por otro lado, para Minero, Montes y Parada (2012), es un proceso dinámico por el cual se documentan los trabajos a realizar, la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a utilizar, facilitando la mejora continua para lograr altos niveles de competitividad. “La estandarización será, pues, el resultado de alcanzar un método de trabajo suficientemente satisfactorio para un proceso y cada una de sus operaciones, y, por tanto, dotado de la flexibilidad necesaria”. (p.9)

Según Peña (2007) y Lluen-Joel (2011) es el proceso de unificación de características en un producto, servicio, procedimiento; es la recolección y documentación de información acerca del funcionamiento de los procesos de una manera precisa, clara, exacta y de fácil comprensión. tiene como finalidad asegurarse de que hoy y en el futuro los empleados utilizarán la mejor manera de realizar la actividad; la estandarización es uno de los primeros pasos para mejorar cualquier proceso. (De la Cruz, 2017).

#### **3.3.2. Gestión.**

El término gestión, cuyo origen data de 1884, viene de la raíz etimológica gesto, que procede del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de gerere, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo (gestiones). Según Frederick W. Taylor (1994), “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente” (Manrique, 2016).

Según Minero, Montes, Parada (2012) la gestión difiere de una simple administración, debido a que es el proceso que coordina las actividades laborales con la finalidad de lograr resultados de alta calidad. Es un proceso el cual comprende las funciones y actividades laborales que se deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa.

#### **3.3.3. Productividad.**

Para la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) es la correlación entre los bienes y servicios producidos y el valor de los recursos utilizados en el proceso de elaboración; La productividad radica en utilizar eficazmente todos los medios de la producción, con lo cual pueda producirse la mayor cantidad posible de bienes y servicios al costo real más bajo. Para Gutiérrez (2010), la

productividad se obtiene midiendo el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Es casual observar la productividad a través de dos unidades: eficiencia y eficacia. (Sánchez, 2017).

#### **3.3.4. Calidad.**

“El concepto más antiguo y utilizado es el de excelencia, es decir, lo mejor, y se remonta a los filósofos griegos, de tal forma que para Platón la excelencia era algo absoluto” (Vázquez, Labarca, 2012, p. 699).

Crosby (1988) define que la calidad es cumplir con los requerimientos solicitados por los clientes en los productos con un mínimo de errores. El ISO (2015) define la calidad como todas las actividades, comportamientos y procesos que realiza la empresa con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, el nivel de satisfacción de los clientes determina el nivel de calidad, así como también el valor percibido por estos y los beneficios que puedan recibir de ello. Los indicadores de calidad siempre están enfocados a determinar el nivel de cumplimiento de estos servicios o productos mediante herramientas que permitan medir estos avances. (Castillo, Bazauri, 2018).

#### **3.3.5. Proceso.**

La palabra Proceso proviene del latín *processus* que significa: avance, progreso. Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). (Mallar, 2010)

Acevedo, Conde (2013) lo definen como una sucesión de tareas, que tienen como origen unas entradas y como fin unas salidas.

Para Amarú (2009), los procesos proporcionan la dinámica de las organizaciones y movilizan las áreas funcionales. Un proceso es un conjunto o secuencia de actividades interconectadas, con principio, parte media y final. Por medio de los procesos, la organización recibe recursos del ambiente y los transforma en productos, información y servicios, los cuales se devuelven al ambiente.

#### **3.3.6. Eficiencia.**

Se puede decir que la eficiencia es hacer uso responsable de los recursos que se emplean en la ejecución de los procesos, para tratar de lograr los objetivos planteados. Para tener un indicador

de eficiencia se debe analizar la relación entre los recursos utilizados y los logros obtenidos. Se busca reducir los desperdicios o ineficiencias en este punto. (Cabrera, 2014).

La palabra eficiencia indica cuando la organización utiliza en forma productiva o económica sus recursos. Cuanto más alto es el grado de productividad o economía en el uso de los recursos, más eficiente es la organización. (Amarú, 2009).

### **3.3.7. Eficacia.**

Es el cumplimiento de los objetivos, no necesariamente de forma eficiente, pero es indispensable primero ser eficaces y luego buscar ser eficientes, ya que es imperativo lograr obtener en una empresa manufacturera el producto 5 que se desea vender para así satisfacer las necesidades de nuestros clientes. (Cabrera, 2014)

Según Amarú (2009). La palabra eficacia indica cuando una organización logra sus objetivos. Cuanto más alto es el grado de realización de los objetivos, más eficaz es la organización.

### **3.3.8. Planeación estratégica.**

La planeación estratégica es una planeación a largo plazo que involucra a toda la organización y busca hacerla exitosa dentro del entorno en el cual está inscrita. Es necesario estudiar cuidadosamente varios factores como, las necesidades de los clientes, la actividad de la competencia, los recursos que se tienen, para de esta forma tener claridad en su misión; es decir, su razón de ser, esa particularidad con la cual va a entrar a competir. Este es uno de los pasos más importantes cuando se habla de planeación estratégica y, por lo tanto, se debe definir muy bien, de manera que se ajuste a ella y permita su actualización. (Martínez, 2005)

Para Amarú (2009) es el proceso de estructura y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar.

### **3.3.9. Competitividad.**

Para Monterroso (2016), la competitividad es, un concepto relativo, es multidimensional, es un fenómeno que va más allá de la problemática de las unidades productivas y que abarca dimensiones endógenas y exógenas. Es un término que se asocia a la estrategia, se relaciona de manera directa con el posicionamiento, es un aspecto central en la sustentabilidad y éxito de una organización y, como tal, debe ser integrada al análisis estratégico.

Según Ibarra, González, Demuner (2017), el término competitividad no posee una definición específica, debido a la amplitud de su significado, que puede abarcar desde el nivel de la empresa, No existe una definición única para este concepto, por esta razón ellos en su artículo mencionan el concepto que varios autores le han otorgado a la palabra. Para el World Economic Forum (2010, p. 4), el concepto de competitividad es “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. El de Dussel (2001, p. 11), que define la competitividad como “el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda”. Que Porter (1991), sostiene que la competitividad de una nación se debe a que sus empresas son altamente productivas gracias al uso eficiente de sus recursos humanos, naturales y de capital. Asimismo, Labarca (2007,) traduce la competitividad en la “posibilidad que tienen sus ciudadanos para alcanzar un nivel de vida elevado y creciente; [el cual, está] determinado por la productividad con la que se utilizan los recursos nacionales, el producto por unidad de trabajo o el capital utilizado” .Además, la competitividad se logra “alcanzando una mayor productividad en los negocios existentes o incursionando exitosamente en negocios de mayor productividad. (p. 161).

### **3.3.10. Estrategia.**

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma. (Liderazgo y Mercadeo, s.f.)

Contreras (2013), realiza una revisión bibliográfica para poder comprender el concepto, a continuación, las definiciones de algunos autores. Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (2007). Ansoff (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro. Según Carneiro (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial



### **3.4. Marco teórico**

#### **3.4.1. Características de los procesos en las empresas familiares.**

“Cuando una familia doméstica se convierte en empresaria, su dinámica se torna diferente y más compleja ya que en la empresa familiar interactúan dos sistemas divergentes entre sí y que poseen características propias: familia y empresa” (Saldaña, De la Garza, Gaytán, 2013, p. 769). Es importante tener en cuenta que, como lo afirman Sukier, Hernández-Fernández, Portillo-Medina, Valle-Ospino, García-García, Guiliany (2018), la ausencia de una gestión eficiente de los recursos para generar estrategias comerciales afecta la consecución de los objetivos de la familia y empresa; y esto muchas veces ocurre debido a que las decisiones en la empresa familiar están asociadas con la forma en que éstas afectan el patrimonio socioemocional (Arreola, Aguilar, Niebla, 2019).

Es de importancia reconocer que en ocasiones se tiende a confundir empresa familiar con organizaciones pequeñas y mal gestionadas. Tener una visión global de la empresa familiar permite observar realidades diferentes. Como afirma Corona (2017), las empresas familiares no son un problema sino por el contrario son una solución, porque constituyen un reservorio de valores muy necesarios en el mundo de hoy por escasos en tantos ámbitos de la sociedad; valores como honestidad, esfuerzo, trabajo, sacrificio, perseverancia, resiliencia “pero también innovación, vocación de permanencia, visión de largo plazo, espíritu emprendedor o fuerte compromiso con sus stakeholders.” (p.33).

Un enorme reto para las empresas de este tipo es lograr gestionar estas nuevas estructuras y relaciones familiares; para alcanzar ese objetivo estas deben tener una tendencia a ser más abiertas y flexibles para de esta forma dar entrada a talento o capital externo, pero asimismo deben reservarse el control para mantener la esencia, esencia de alma y valores. Para seguir siendo una organización con alma y valores (Corona, 2017).

Como lo afirman Saldaña, De la Garza, Gaytán (2013), en una empresa familiar, el origen de fuertes presiones y dilemas a los que se enfrentan el fundador y el director del área de Recursos Humanos suele ser el hecho de responder a las demandas de la familia para cumplir con sus respectivas normas y principios o bien, sacrificar a la familia con el fin de mantener la rentabilidad y competitividad de la empresa. Estas contradicciones que resultan de la interacción de estos dos sistemas y las expectativas creadas ocasionan conflictos particularmente en los

procesos de selección, compensaciones, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de los miembros de la familia empresaria.

Otra de las causas que generan inconvenientes es el hecho de no contar con personal capacitado que tenga la habilidad de realizar correctamente sus actividades y además de la rotación de personal.

En la actualidad, las empresas necesitan brindar un valor diferenciador para incrementar la competitividad y de este modo ofrecerle al cliente lo que necesita en el momento indicado. Debido a esto surgen diversos retos que se han venido planteando a los integrantes de la empresa, la necesidad de establecer y mantener ventajas competitivas, la velocidad del cambio y los avances tecnológicos.

Hay empresas que les va tan bien que se olvidan de implementar controles; se concentran en vender. Sin embargo, llega el momento en que el volumen de operaciones los rebasa y ya no saben qué se facturó, si ya se cobró, qué y cómo se está vendiendo. Es cuando descubren que debieron estandarizar sus procesos, incluso antes de abrir. (Anaís Aoyama, Revista El Financiero, 2015)

La creciente complejidad en las actividades de las empresas ha llevado a sus directivos a la búsqueda de herramientas para simplificar las actividades, de este modo la preparación de los componentes humanos y la mejoría en los materiales hacen que la empresa sea más competitiva y se logren mejores resultados, fundamentalmente en el desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua, la estandarización de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo y la creatividad. (Martínez, 2005)

En lo referente a los problemas que enfrentan las empresas colombianas la Revista Dinero (2018) afirma que “Falta de control en procesos de producción, alto consumo de energía y defectos de calidad, son, entre otros, los principales problemas de productividad que enfrentan las empresas colombianas”. No tener control de los procesos, no manejar estándares de calidad, tener desperdicios en tiempo en producción y hacer una mala utilización de los equipos son, entre otros, algunos de los principales inconvenientes que afrontan las compañías nacionales, especialmente las Pymes, en materia de productividad. (parr.1 y 2)

Una de las estrategias que plantea El Ministerio de Fomento en el 2005 (Talla, 2018), es la mejora continua de los procesos que brinda a las organizaciones la oportunidad generar valor de

modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.

A nivel organizacional, como lo menciona Yunuen (2016), es importante que la empresa realice, establezca y comunique, un Manual de calidad, donde se incluya la política de calidad que rijan el actuar de todas las áreas y niveles de la empresa, creando una cultura de compromiso entre sus integrantes, al indicar claramente los objetivos de calidad con lo que todo el personal está comprometido a cumplir.

Como lo afirman Piñero, Vivas, Flores, (2018). Un método que permite generar mayor productividad es el método de las 5'S, cuyo objetivo es lograr lugares de trabajo más organizados y limpios para. La implementación de las 5'S trae consigo la realización de 5 actividades las cuales son: a) Seiri (clasificar), b) Seiton (orden), c) Seiso (limpieza), d) Seiketsu (estandarización) y e) Shitsuke (disciplina).

De este modo la estandarización de los procesos es un paso que todas las empresas sin importar su tamaño deben seguir, si el objetivo a largo plazo es crecer se debe contar con herramientas que permitan orden y control en sus negocios, en la actualidad las grandes corporaciones realizan la estandarización de procesos como herramienta vital para su funcionamiento.

Existen un sin número de herramientas encaminadas a la mejora de los procesos, algunas más específicas que otras, estas están clasificadas en metodologías, modelos y procedimientos. Es por esta razón, que a continuación se nombran algunas teorías que aportan a la solución de las problemáticas encontradas en la empresa Diseños Exan S.A.S.

### **3.4.2. Estandarización de procesos.**

**Estándar.** De acuerdo con Münch Galindo (2006, De la Cruz, 2017), “un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.” Los estándares son guías para programas y puntos de partida, representan el estado deseado, es tener los objetivos definidos; para esto se hace uso de manuales y mapas de procesos. Los manuales indican la forma correcta de hacer las cosas, son procedimientos a seguir. Los mapas de proceso indican las actividades que se deben realizar en un puesto de trabajo y por quien deben ser hechas.

La norma ISO 9000 (International Organization of Standardization, 2000) define la normalización como “la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico”.

Estandarización. La estandarización de procesos constituye un método eficiente para controlar los costos de los materiales, eliminar los tiempos muertos, reducir el número de proveedores y ayudar a la gente a identificar los diferentes tipos de productos; es el desarrollo de manera sistemática, la actualización y aplicación de patrones, medidas uniformes y especificaciones para todo tipo de material, marcas o productos, y éste no es un proceso nuevo; se basa en establecer un acuerdo con respecto a la forma de hacer algo; existe una mejora continua por ello. Cada vez que se encuentre una mejor forma de hacer algo debe modificarse el estándar y absorber ese conocimiento en el sistema documentado del negocio (Rodríguez, 2005; Freivalds y Niebel, 2005, Sánchez, 2017).

Para implementar estándares se debe evaluar objetivamente las actividades que se desarrollan, de ello depende la estandarización; existen actividades o procesos que por sus características requieren precisión para su ejecución, por lo que, para lograr su estandarización es necesario contar con explicaciones detallada de lo que se necesita y se pretende alcanzar. Otros procesos solo precisan de contar con objetivos definidos y líneas de actuación de carácter general (Vaca, 2017)

Beneficios de la estandarización. Rodríguez (2005) detalla los beneficios que tiene la estandarización de procesos, si la estandarización se lleva a cabo de la forma correcta puede tener consecuencias positivas.

(a) Es la mejor forma de preservar el conocimiento y la experiencia, (b) proveen una forma de medir el desempeño, (c) muestran la relación entre causas (acciones) y efecto (resultado), (d) suministran una base para el mantenimiento y mejoramiento de la forma de hacer el trabajo, (e) proporcionan una base para el entrenamiento, (f) proveen una base para diagnóstico y auditoría, (g) proveen medios para prevenir la recurrencia de errores (h) minimizan la variación. (p. 88)

Asimismo, Rodríguez (2005) menciona que “lo importante es llevar a cabo la estandarización de una manera adecuada a las necesidades de la empresa” (p.88). Es importante tener en cuenta las variables para que la estandarización tenga resultados positivos; si la empresa es pequeña no

debe tener estándares muy sofisticados y complejos, debido a que la pequeña empresa cambia su estructura o funciones con mucha facilidad y frecuencia; para que un estándar sirva se debe mantener actualizado, por esta razón es preferible que el estándar sea básico, gráfico y sencillo, pero siempre actualizado, que muy completo y detallado pero ajeno a la realidad.

Aspectos clave para la estandarización. Existen aspectos clave para una estandarización efectiva; (a) todos los miembros del proceso deben participar en la estandarización, (b) el personal involucrado debe recibir la respectiva capacitación para el estándar, (c) El estándar debe ser la representación de la forma más fácil, segura y mejor de hacer un trabajo, (d) antes de crear un estándar debe discutirse con los miembros que realizan las tareas. La idea es elevar la eficiencia del proceso, eliminando todas las actividades innecesarias, y buscar la secuencia más lógica, con el fin de mantener la tarea lo más sencilla posible, siempre y cuando se asegure el cumplimiento del objetivo. (Cabrera, 2014).

Lograr la estandarización de procesos, requiere un nivel de detalle alto para describir adecuadamente las actividades que componen en proceso, para esto se hace de diagramas de flujo de funciones cruzadas; el precisar el marco normativo que debe seguir el personal durante la ejecución de procesos, se consigue mediante la definición de las políticas de cada proceso. La estandarización de procesos es una actividad que requiere del apoyo de todos los niveles de la organización. Otro aspecto importante a tener en cuenta es realizar la adecuada de la información contenida en los manuales de políticas procedimientos, (Yunuen, 2016).

### **3.4.3. Sistema de Gestión de calidad.**

El sistema de Gestión de calidad, según la definición ISO 9000 es el sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. Según Crosby (1979) son todos los elementos que conforman, se interrelacionan e interactúan para establecer y cumplir objetivos respecto a la política de calidad con la finalidad de dirigir y controlar la organización. Para James (1997) el sistema de gestión de calidad permite proporcionar el sustento para desarrollar actividades de apoyo y procesos necesarios para el desarrollo eficaz de tareas relacionadas con la calidad dentro de las organizaciones. Para Cuatrecasas (2001); Fernández (2016) son todas aquellas tareas realizadas en los recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias destinadas a ofrecer servicios y productos de calidad al cliente. (Castillo, Bazauri, 2018)

Según Mendieta (2016) La ISO 9001 versión 2008 fue hecha por la Organización Internacional para la Estandarización ISO, quienes determinaron los requisitos de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, que se utilizan para la aplicación interna de las organizaciones. Utilizar la Norma ISO 9001:2008 como base es esencial para un funcionamiento estratégico y organizado, ya que los parámetros que la Norma utiliza son muy específicos en su enfoque a la calidad y al cliente.

Gómez (2012) define el Sistema de Gestión de Calidad como un conjunto de elementos necesarios para dirigir y controlar la organización con respecto a la calidad, se basa en la optimización continua de los recursos de la organización, con la participación de todos los integrantes de la empresa en la realización, seguimiento y control de las actividades desarrolladas. Esta estructura consiste en la definición de un método de trabajo que asegure que los productos realizados o servicios prestados cumplen con especificaciones preestablecidas en función de las necesidades del cliente. Este sistema de mejora continua de la calidad, BUREAU VERITAS (Gómez, 2012) lo define como “el conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de procedimientos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad”.

La calidad surge, en los primeros momentos, como un sistema de gestión empresarial, vinculada a la producción, cuyo objetivo era adecuar los productos, o los servicios, con la finalidad de abaratar costes manteniendo la uniformidad y normalización establecidas por la empresa. Esta idea inicial ha evolucionado con el desarrollo económico y la dimensión internacional de las actuaciones, siendo necesario en nuestro tiempo no sólo tener en cuenta las especificaciones del producto o servicio, sino también las demandas y las necesidades de los clientes para alcanzar su satisfacción y mejorar la competitividad de las empresas mediante una mayor fidelización de los usuarios o consumidores. (Teruel, et al., 2006).

Beneficios del Sistema de Gestión de Calidad. Usar un Sistema de Gestión de Calidad tiene como beneficios para las empresas; a) mejorar el desempeño y la productividad, b) identificar fortalezas y debilidades, c) aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas, d) fijar políticas y objetivos de calidad, e) documentar y registrar procesos, f) asignar los recursos necesarios para el sistema y la operación, g) sistematizar las operaciones, h) verificar el cumplimiento, i) actuar sobre las desviaciones y j) sistematizar la mejora continua.

#### **3.4.4. Gestión por procesos.**

Históricamente las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas, como lo afirma Castillo (2017). El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos, se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. (ISO 9000:2000; Peteiro, 2006, Castillo, 2017)

La gestión por procesos es la forma de administrar toda la organización basándose en procesos, estableciendo prioridades y planes de mejora que permiten alcanzar los objetivos establecidos”. El objetivo principal de la Gestión por procesos es conseguir mayor eficacia y eficiencia en los procesos, que, produciendo los resultados deseados, minimizando el uso de recursos y existiendo una adaptación a las necesidades de cambio del entorno. Puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Gómez, 2012, p. 26).

La aplicación de un sistema de procesos con su identificación e interacciones, así como su gestión para producir el resultado deseado, se considera un enfoque basado en procesos. El enfoque por procesos dentro de un sistema de gestión de calidad, se fundamenta en la relevancia de la comprensión y el cumplimiento de requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos de valor agregado, la obtención de resultados de desempeño y eficacia del proceso y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas. (Gómez, 2012, p. 26).

La Gestión de Procesos asegura que las actividades se piensen, diseñen y ejecuten en el marco de un proceso. Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se encolumnan hacia metas comunes. (Mallar, 2010).

Administración por Procesos FAST (rápido). Es una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios. Esta herramienta muy valiosa para el mejoramiento de procesos, ya que permite separar, identificar y en ocasiones cuantificar las distintas partes de un proceso (Tobón, 2010, Castillo, 2017).

### **3.5. Marco legal**

ISO 9001.

La ISO 9001 es una norma internacional que toma en cuenta las actividades de una organización, sin distinción de sector de actividad. Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización. La Norma ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad – SGC, se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. (Normas 9000, s.f.).

Alzate (2015) menciona los pasos básicos para la estandarización de procesos, y así mismo como hacer una correcta dirección de este proceso:

#### **3.5.1. Pasos para la estandarización de procesos.**

1) Definir el método actual a estandarizar, 2) Realizar el análisis del método actual comparando con el estándar o la norma establecida a implementar, 3) Identificar las diferencias y realizar los ajustes al método, incluyendo la utilización de registros de control, 4) Ensayar o probar el nuevo método, 5) Documentar el método, 6) Desplegarlo al personal y 7) Aplicarlo. (párr. 7)

#### **3.5.2. Pasos para dirigir la estandarización de los procesos.**

Paso 1. En el diagnóstico de la empresa y consecuentemente en el plan de implementación, usted identifica los métodos (procesos, actividades y procedimientos) que requieren estandarización de acuerdo a la Norma ISO 9001 y la fecha de su ejecución.

Paso 2. El líder del proyecto se reúne con su equipo de apoyo y hacen un análisis más profundo de las diferencias y ajustan los métodos de cada proceso. Frecuentemente en este paso se pueden identificar oportunidades de mejora.

Paso 3. Establezca con los líderes o dueños de los procesos y participantes un periodo de prueba o un piloto, para conocer cómo van a funcionar realmente los cambios propuestos.

Paso 4. Si los cambios funcionan bien, entonces el equipo de trabajo ya puede documentar el método, en forma de procedimientos, instructivos o registros o como este establecido por la estructura documental.



Paso 5. Despliegue los nuevos procedimientos al personal y entrénelos si es necesario en la nueva forma de hacer las cosas.

Paso 6. Establezca la fecha de lanzamiento de los nuevos procedimientos para su ejecución rutinaria, según el orden de cada proceso. Este listo a escuchar opiniones y solucionar dudas del personal. Es posible aún haya mejores formas de hacer las cosas.

Paso 7. Haga seguimiento del desempeño del proceso con los nuevos estándares. Defina o redefina los indicadores de seguimiento. (párr. 8)

## **Capítulo 4. Metodología**

### **4.1. Tipo de investigación**

“La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p. 532)

Hernández y Mendoza (2018), con respecto al enfoque mixto afirman que, en las últimas décadas, diversos investigadores han utilizado un método “mixto”, debido a que integra ambos enfoques, y de esta forma pueden obtener resultados más confiables.

“Un enfoque mixto emerge a partir de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Surge de la necesidad de incluir elementos de ambos enfoques con el fin de dar una visión diferente al tratamiento de las investigaciones realizadas.” (Cascante, 2011, p. 59)

La investigación llevada a cabo en la empresa Diseños Exan S.A.S tiene un enfoque mixto, abordando el análisis y recolección de información en todas las áreas de la empresa.

### **4.2. Población**

La población que se tomó para la recolección de información fueron los colaboradores de las áreas de la empresa, para un total 15 personas que trabajan en Diseños Exan S.A.S en la planta principal y puntos de venta.

### **4.3. Instrumentos utilizados**

Encuestas estructuradas, entrevistas, flujo gramas analíticos actuales y propuestos.

### **4.4. Diseño metodológico**

La metodología utilizada esta propuesta de forma tal que permita obtener la información necesaria para el desarrollo de los objetivos propuestos, presentada de la siguiente manera.

#### **4.4.1. Fase 1 Diagnóstico situación actual.**

A través de la observación se procede a analizar los procesos que intervienen en la actividad de la empresa, luego se procede a entrevistar a cada uno de los trabajadores de la empresa, donde explican las actividades que desarrollan en su respectiva jornada de trabajo recogiendo información sobre la realización de los procesos.

Por medio de la “encuesta estructurada” se puede reflejar aspectos relacionados con la percepción de cada trabajador frente a su cargo, a su vez si el personal reconoce cada una de sus tareas de manera clara y su incidencia en cada uno de los procesos.

#### **4.4.2. Fase 2: Análisis de procesos y actividades.**

Realización del mapa de procesos permite identificar los procesos que actualmente existen en la empresa y si estos a su vez son suficientes y cubren las necesidades de la empresa.

**Análisis del organigrama actual:** Se analiza el organigrama actual de la empresa y sus respectivos cargos a si mismo si hay personal encargado para cada uno de ellos, por medio de la lista de chequeo se busca identificar la relación de los cargos con la ejecución de los procesos actuales.

**Observador de actividades. (Curso grama- analítico):** Para dar mayor precisión a las variables a contemplar en el diagrama de operaciones del proceso se realiza el seguimiento a los procesos para establecer los tiempos, distancias y frecuencias de cada una de las tareas a desarrollar.

**Diagrama de operaciones de los procesos:** Como siguiente paso se procede a utilizar la herramienta “diagrama de recorrido” que permite visualizar de manera gráfica como es la ejecución de cada proceso, quien lo realiza, cuanto tiempo tarda en ejecutarlo y si hay procesos realizados por el mismo trabajador.

Para visualizar las herramientas anteriormente mencionadas dirigirse al (Anexo A).

#### **4.4.3. Fase 3: Estandarización y seguimiento.**

A partir del análisis de la observación de operaciones, estudio de tiempos y movimientos y los diagramas de recorridos iniciales se plantea una nueva forma para ejecutar los procesos, desarrollando así, la propuesta de estandarización de los procesos claves planteada para este trabajo, para verificar si la propuesta implementada contribuye a la mejora en los procesos de la empresa se llevará a cabo la medición de los resultados obtenidos utilizando indicadores de gestión que se crearán a partir de la información inicial recolectada por cada área, comparada con los resultados obtenidos después de la implementación de la propuesta de estandarización, esta medición será realizada un mes posterior a su implementación.

## Capítulo 5. Resultados

De acuerdo al diagnóstico y al análisis de los procesos se obtienen los siguientes resultados:

### 5.1. Entrevista

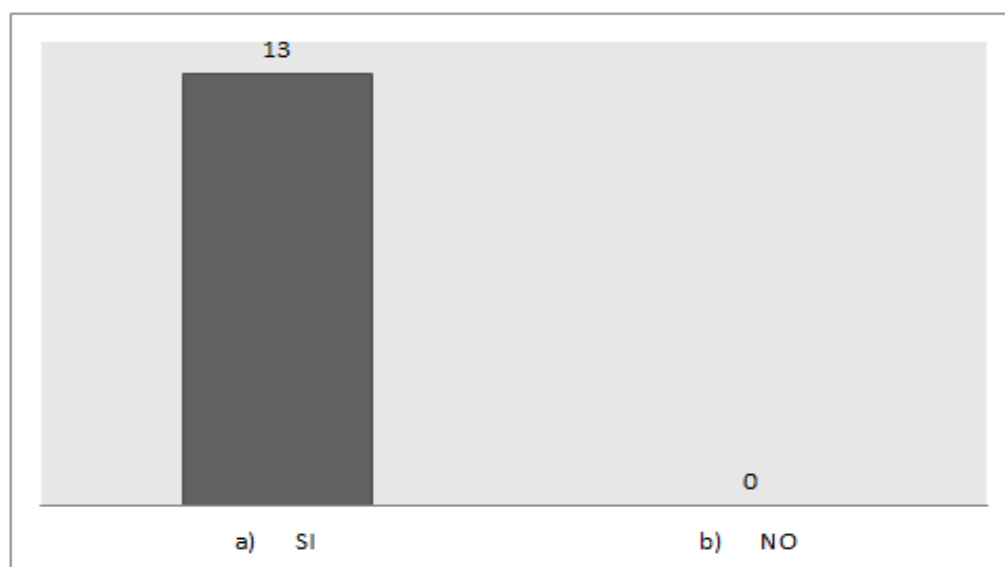
Las entrevistas realizadas permitieron determinar las siguientes variables a mejorar en la empresa en cuanto a documentación para que los procesos sean fáciles de controlar, mejorar y medir.

- Establecer las funciones propias de cada cargo. (Manual de funciones).
- Establecer las actividades que intervienen en cada proceso.
- Crear (ficha técnica) para la realización de las actividades de cada proceso donde se establezcan los estándares de calidad para su ejecución.
- Crear formatos de registro de actividades por cargo.

### 5.2. Encuesta

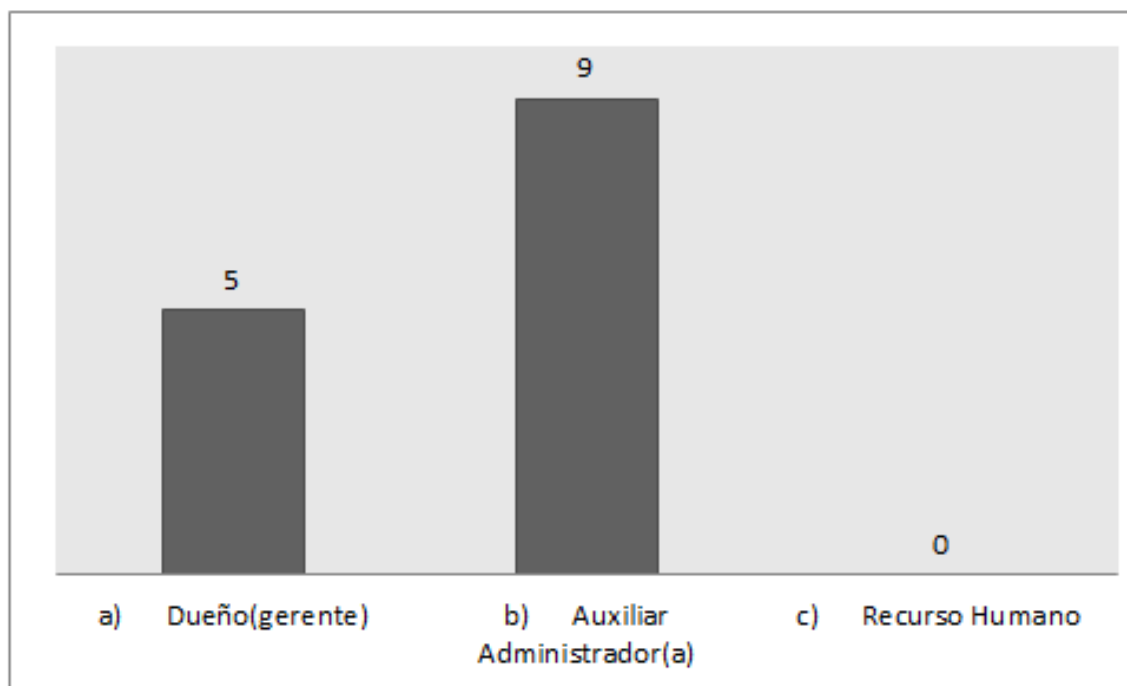
Con el fin de identificar falencias que intervienen en el óptimo desempeño de los colaboradores de la empresa Diseños Exan S.A.S y su posible afectación en las rutinas de los procesos, se realiza encuesta estructurada basada en algunas variables que se encontraron en la entrevista posteriormente realizada, para el desarrollo de la encuesta se consideran trece variables las cuales se mencionan a continuación con su respectivo resultado.

1) ¿Ha recibido capacitación inicial para ejercer su cargo?



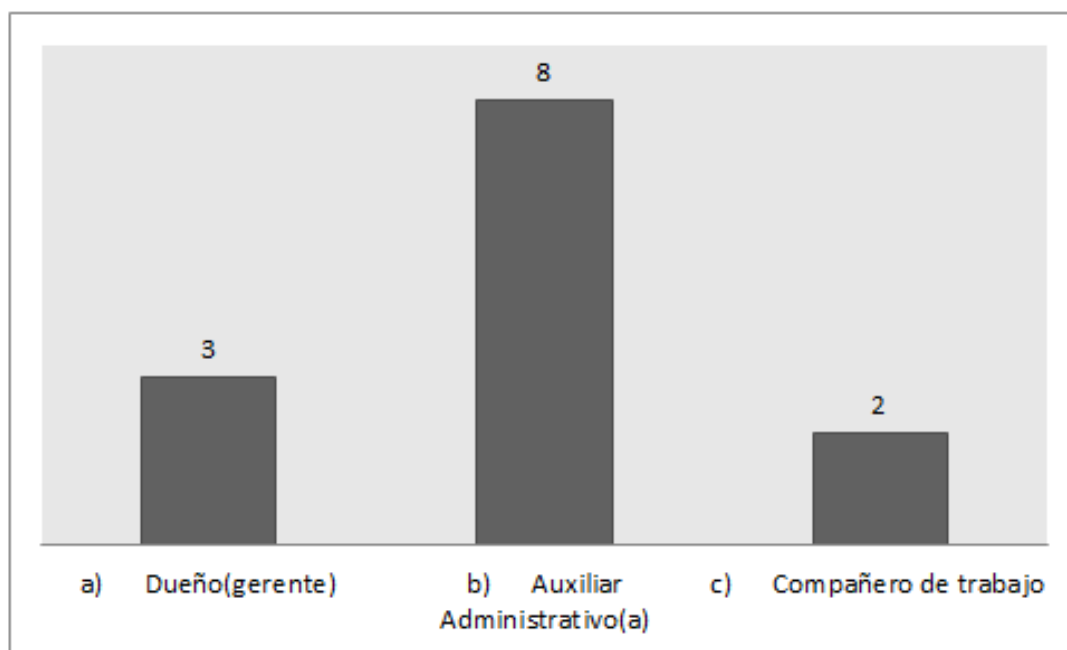
**Figura 4.** Resultado encuesta pregunta 1. Elaboración propia.

2) ¿Quién realiza la capacitación?



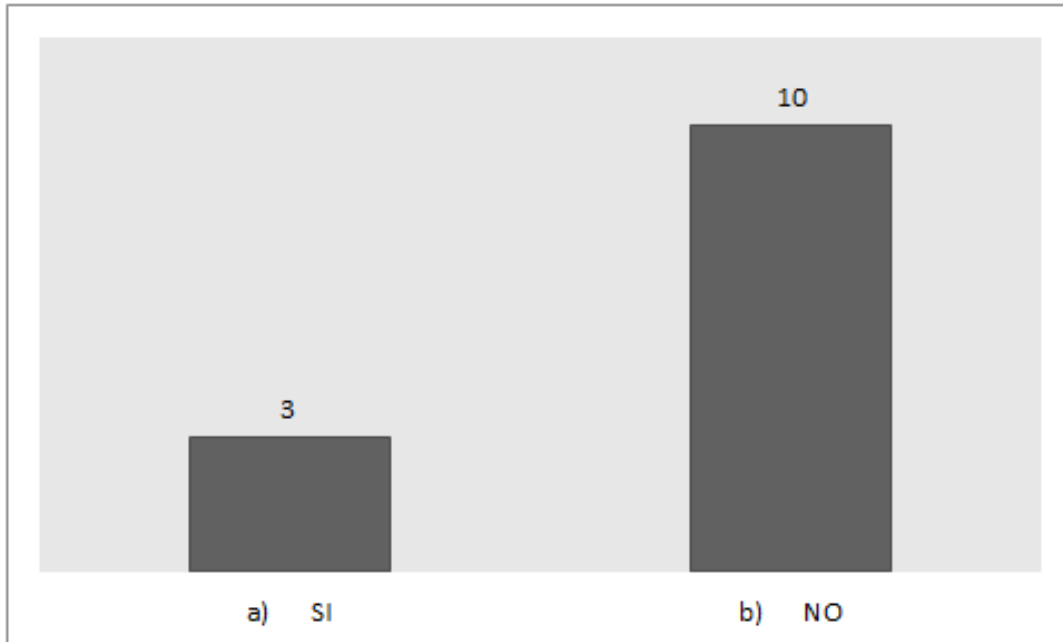
**Figura 5.** Resultado encuesta pregunta 2. Elaboración propia.

3) ¿Si presenta dudas en la ejecución de las actividades delegadas a quién acude para solucionarlas?



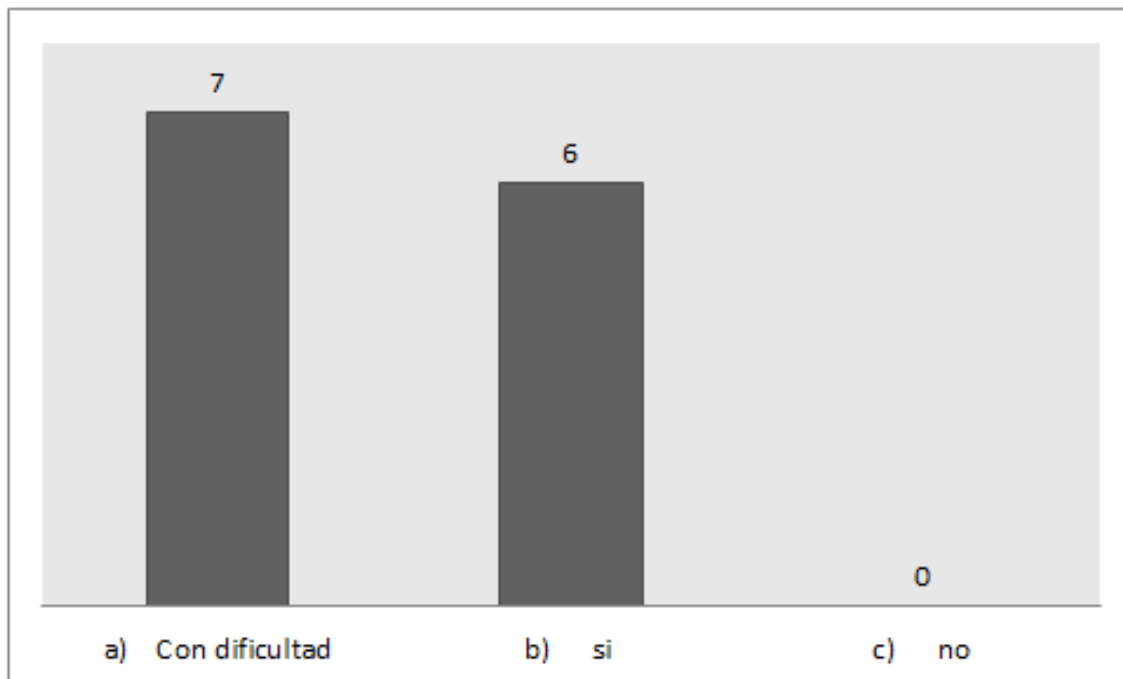
**Figura 6.** Resultado encuesta pregunta 3. Elaboración propia.

4) ¿La respuesta a sus dudas ha sido solucionada de manera oportuna?



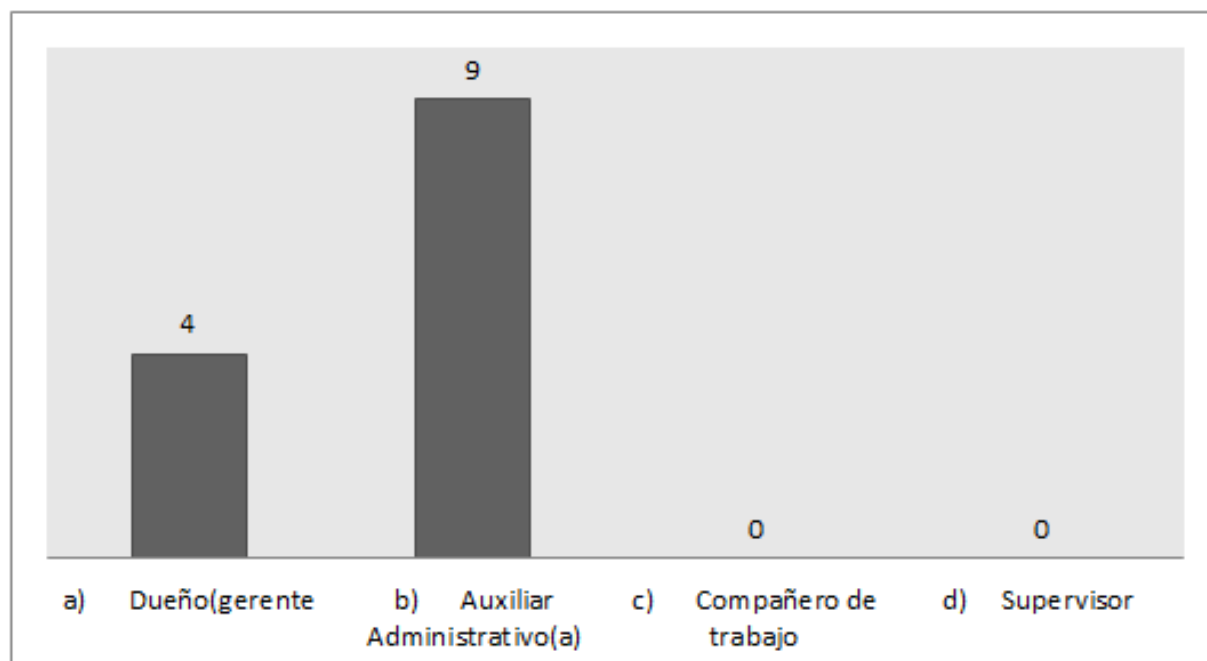
**Figura 7.** Resultado encuesta pregunta 4. Elaboración propia.

5) ¿Identifica con claridad las actividades de su cargo?



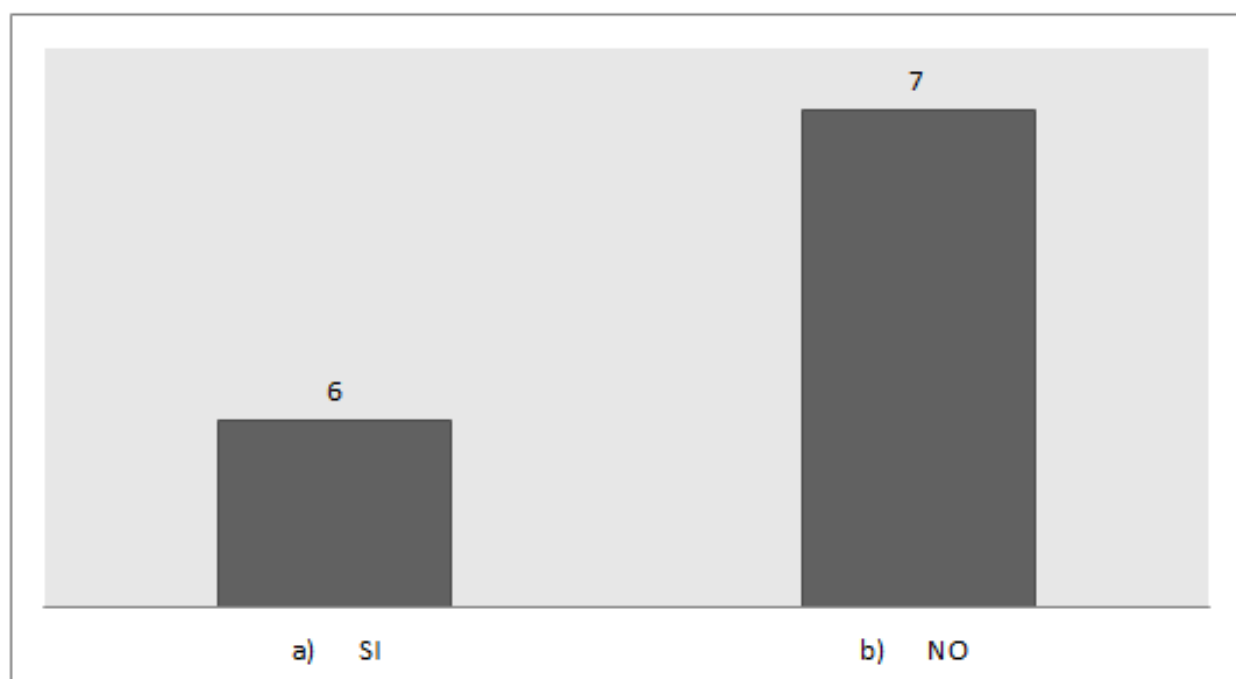
**Figura 8.** Resultado encuesta pregunta 5. Elaboración propia.

6) ¿Quién vigila estas actividades?



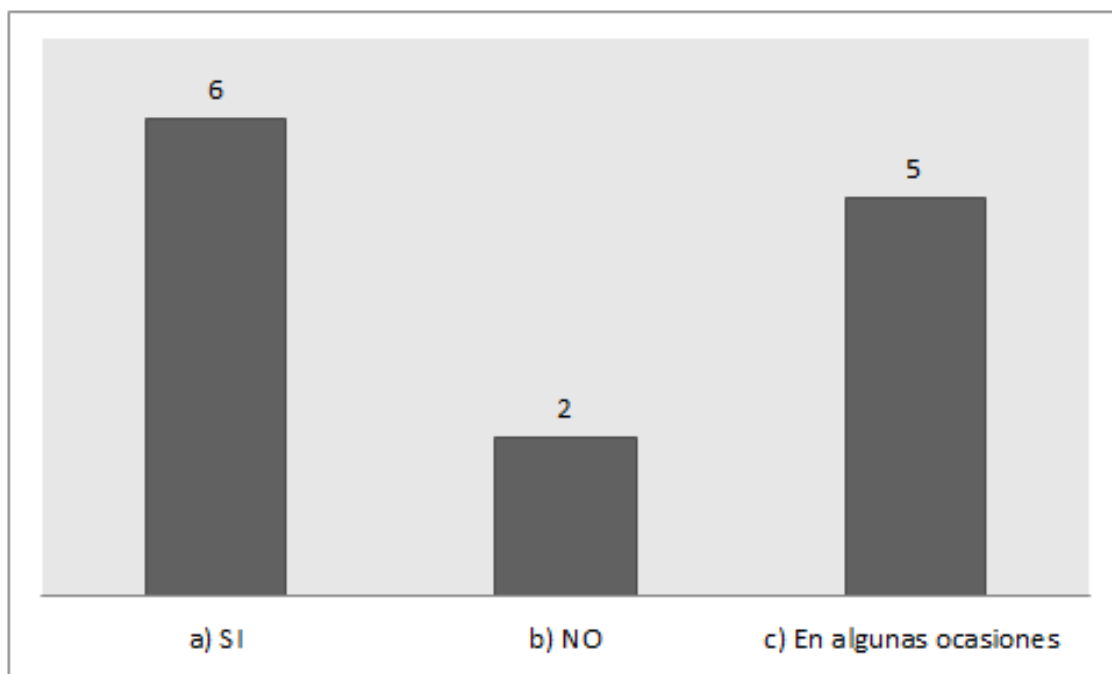
**Figura 9.** Resultado encuesta pregunta 6. Elaboración propia.

7) ¿Existe un promedio diario para cada una de las actividades de su cargo?



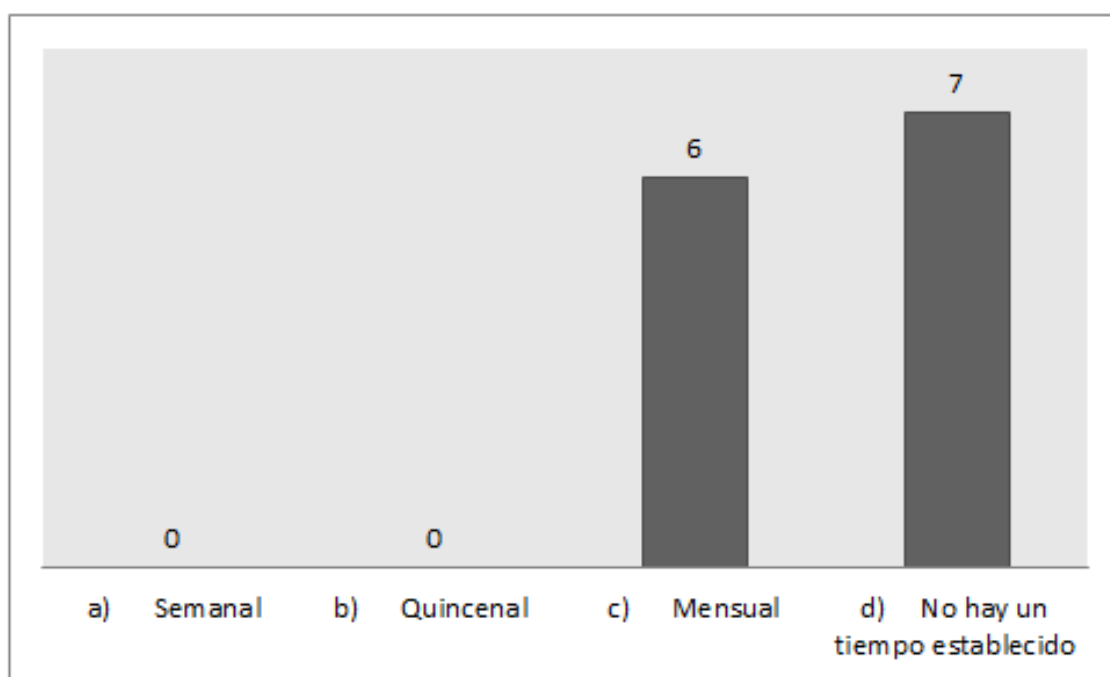
**Figura 10.** Resultado encuesta pregunta 7. Elaboración propia.

8) ¿Cumple con el promedio establecido?



**Figura 11.** Resultado encuesta pregunta 8. Elaboración propia.

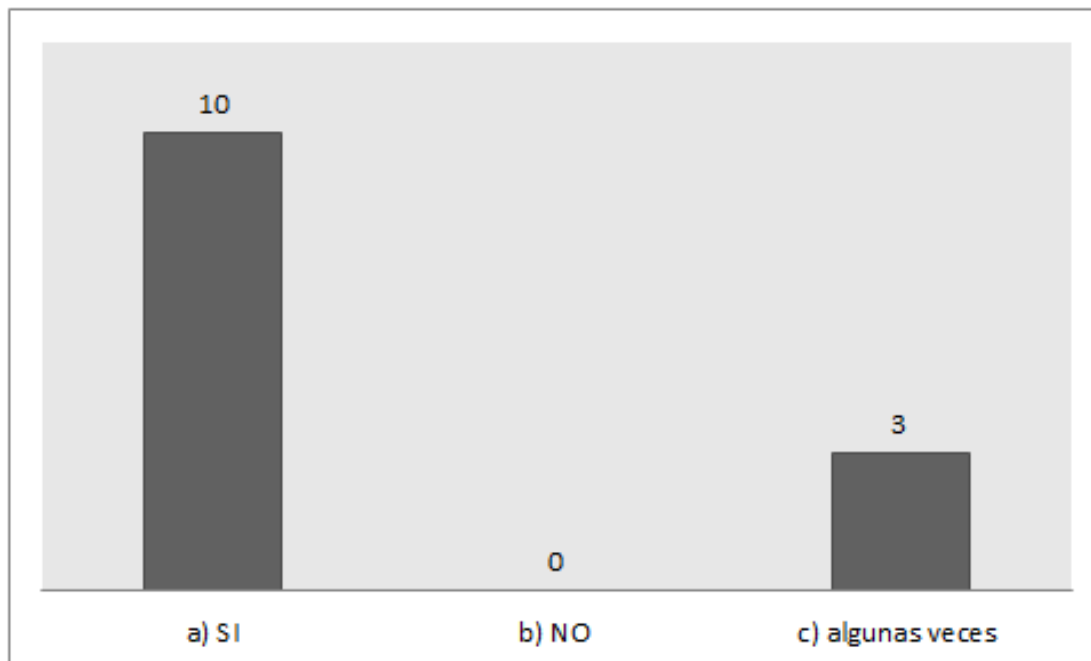
9) ¿Cada cuánto la empresa realiza verificación sobre los promedios establecidos?



**Figura 12.** Resultado encuesta pregunta 9. Elaboración propia.

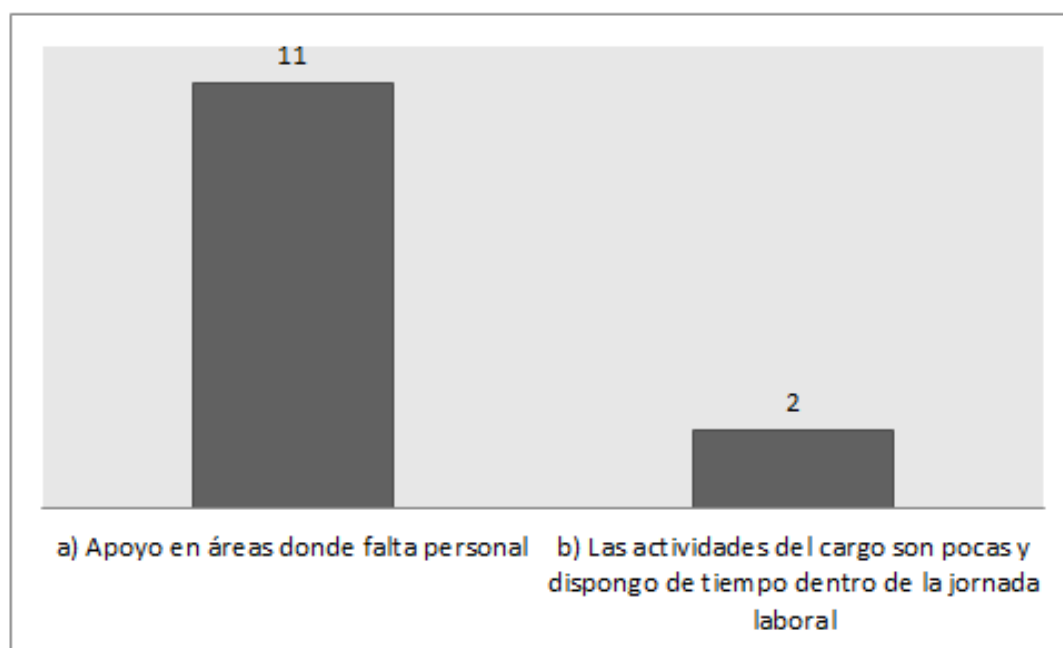
10) ¿Realiza actividades diferentes a las de su cargo?





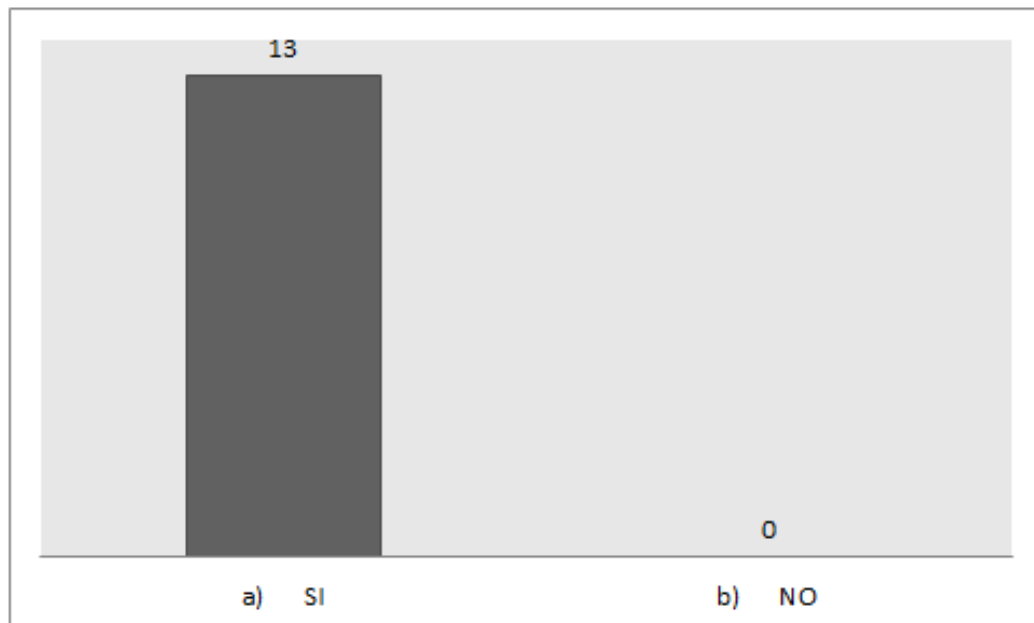
**Figura 13.** Resultado encuesta pregunta 10. Elaboración propia.

11) ¿Por qué realiza otras actividades diferentes a las asignadas?



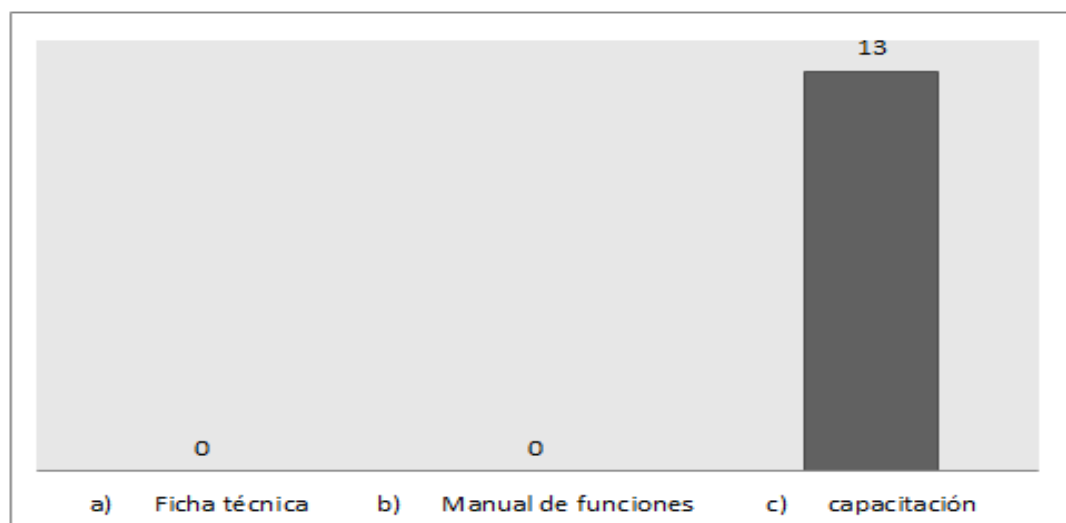
**Figura 14.** Resultado encuesta pregunta 11. Elaboración propia.

12) ¿Existen estándares de calidad establecidos para el desarrollo de las actividades mencionadas?



**Figura 15.** Resultado encuesta pregunta 12. Elaboración propia.

13) ¿Cómo identifica usted estas medidas de calidad en sus actividades?



**Figura 16.** Resultado encuesta pregunta 13. Elaboración propia.

La información obtenida a través de la encuesta permite determinar los siguientes factores:

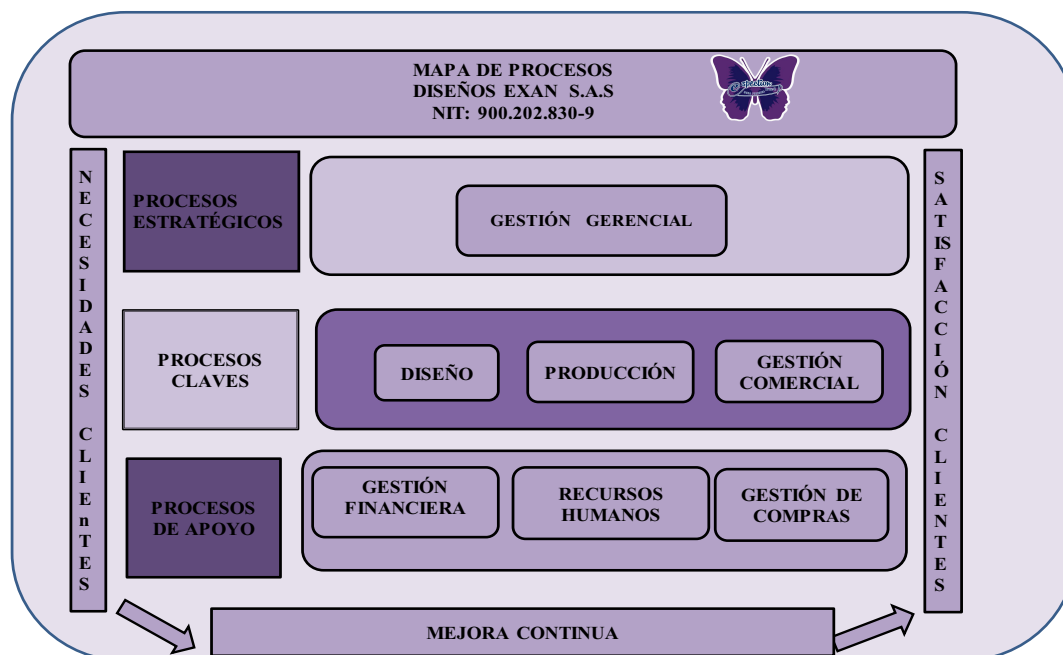
✓ Aunque la empresa realiza capacitación a sus trabajadores, esta a su vez es deficiente, ya que solo se realiza al ingresar el trabajador, de ahí en adelante no se vuelve a capacitar, ni a realizar seguimiento de las actividades de forma periódica, por tanto en muchas ocasiones queda con dudas por resolver lo cual afecta de una u otra manera el desarrollo de los procesos.

- ✓ No existe documentación de las capacitaciones dadas, por tanto se hace difícil determinar si efectivamente es el trabajador que no cumple con el perfil requerido, o si debe existir apoyo por parte de la empresa en algunas actividades que no fueron en su totalidad bien entendidas.
- ✓ La falta de documentación de los procesos genera confusiones en el desarrollo de las actividades, muchas veces los trabajadores realizan actividades que no son propias de su cargo, resultado de esto se generan re procesos, conflictos entre los trabajadores, todo lo anterior genera retrasos en las entregas de los productos finales y a su vez insatisfacción en el cliente que requiere los productos.
- ✓ Para dar solución a inconvenientes presentados en la ejecución del cargo se debe acudir al gerente quien en muchas ocasiones no se encuentra dentro de las instalaciones de la empresa, por tanto se generan retrasos en la producción por falta de soluciones a tiempo.
- ✓ No existe una frecuencia establecida para realizar seguimiento a los promedios establecidos para los procesos productivos que conllevan mayor cantidades de actividades.
- ✓ Los estándares de calidad son establecidos de manera verbal, de modo que con el paso del tiempo tienden a olvidarse algunos criterios perjudicando la calidad del producto final.

Los resultados obtenidos con la encuesta permitieron determinar la importancia de contar con un estándar para la realización óptima de cada uno de los procesos, cumpliendo con las necesidades del cliente y los estándares de calidad sugeridos.

### **5.3. Mapa de procesos actual**

El mapa de procesos se plantea con relación a la información recolectada en el estudio de la situación inicial de la empresa y que de manera gráfica se presenta para su mayor comprensión a continuación:



**Figura 17.** Mapa de procesos actual. Elaboración propia.

El mapa de procesos de la empresa refleja los macro procesos, sin embargo cada uno de ellos se compone por una serie de sub procesos, que son realizados de manera frecuente para que la actividad de la empresa se desarrolle satisfactoriamente.

A continuación se explican los procesos anteriormente mencionados:

## 5.4. Procesos estratégicos

### 5.4.1. Gestión gerencial.

La gestión gerencial de la empresa la lleva a cabo el propietario de la misma, quien de manera empírica ha dirigido y controlado la empresa, los sub procesos que se encuentran identificados son:

### 5.4.2. Programación de telas.

Este proceso es de gran impacto para la compañía ya que el 90% de la materia prima (tela) es importada, para ello se debe realizar con anticipación la preparación de los diseños, estampados, texturas y colores que se quieren tener en las referencias seleccionadas para la programación, este proceso lleva un tiempo de preparación de aproximadamente 45 días, donde se agenda varias reuniones con el proveedor en compañía de la diseñadora de la empresa textil para aprobar los

diseños seleccionados que van a ser programados en la tela, la llegada de la misma tarda 150 días desde el momento que se aprueban las muestras de embarque.

#### **5.4.3. Control financiero.**




El diagrama actual refleja que las actividades de entradas y salidas de dinero se manejan directamente por el gerente, quien ocupa varias horas del día a estas actividades, por tanto, el tiempo que tiene disponibles para las demás actividades gerenciales es muy escaso.

En la propuesta de estandarización de este proceso, se trasladan aquellas actividades que pueden ser manejadas desde otra área, optimizando el tiempo del gerente para realizar otras actividades gerenciales que contribuyan a la mejora continua y crecimiento de la empresa.

#### **5.4.4. Selección de diseños y órdenes de corte.**

La preparación de las colecciones para atender las temporadas altas de mayo, septiembre y diciembre, se realiza a través de las tendencias de moda que exponen en las ferias y la información procedente de los proveedores de telas e insumos, basados en esta información se selecciona imágenes relacionadas a la tendencia de moda que se quiere ofrecer a los clientes, seleccionada la imagen se entrega impresa a la diseñadora para que inicie el proceso de realización de bocetos, premuestras y finalmente la muestra definitiva del producto, se propone para mejorar este proceso la creación de un formato que permita hacer un registro óptimo de las decisiones tomadas, de modo que se pueda verificar, medir y mejorar si este lo requiere.

A continuación, se evidencia el formato realizado respectivamente diligenciado a modo de ejemplo:

DISEÑOS EXAN SAS			
FORMATO DE SELECCIÓN PRENDAS PARA DISEÑO			
FECHA:	20 de Noviembre 2019		
Ejecutado por:	Angelica Rosero		
APROBADO POR:	Efrain Uribe		
IMAGENES SELECCIONADA		IMAGEN PRENDA SELECCIONADA 	
INDICACIONES DE DISEÑO			
PROVEEDOR:	Vivatex		
REFERENCIA TELA:	cuadros		
COLOR TELA:	azul rey		
TALLA SELECCIONADA:	M		
NOMBRE DEL DISEÑO:	Azucena cuadros		
INDICACIONES ESPECIALES PARA EL DESARROLLO DEL DISEÑO			
Coser con hilo al tono, agregar boton refuerzo en busto..			
CARACTERISTICAS DEL DISEÑO REALIZADO			IMAGEN PRENDA DISEÑADA 
CONCEPTOS	APROBADO	NO APROBADO	
TELA	ok		
CONFECCIÓN	ok		
TALLA		modificar	
SILUETA:	ok		
AJUSTES EN:			
LARGO		modificar	
ANCHO	ok		
MANGA	ok		
ESCOTE	ok		
OBSERVACIONES ESPECIALES			
La talla seleccionada debe quedar un poco mas suelta en el busto, se debe alargar 2 cms a la manga			

**Figura 18.** Formato de selección prendas para diseño. Elaboración propia.

## 5.5. Procesos claves

### 5.5.1. Proceso de diseño.

El proceso de diseño parte desde la realización de la premuestra según las indicaciones del gerente y la imagen selecciona hasta la realización de la muestra final aprobada, este proceso no cuenta con la documentación necesaria para su vigilancia y control, también se puede identificar que la actividad de diseño no se realiza de manera diaria en la empresa, por tanto, la persona encargada cuenta con tiempos muertos que pueden servir de apoyo en otros procesos.

### 5.5.2. Proceso de producción.

El proceso productivo se realiza a través de dos etapas donde cada una de ellas se despliega una serie de actividades que son descritas a continuación:

**Orden de corte:** Instrucción dada por el gerente para ejecutar iniciar un proceso de producción, esta se realiza de manera verbal cada vez que se requiere la realización de un corte.

**Alistamiento de tela:** Proceso que se deriva de la orden de corte recibida de la gerencia, en este proceso se selecciona la tela según la orden dada, de cantidad de metros y colores para el corte, las telas se encuentran almacenadas en el primer piso de la planta, de allí el auxiliar de corte las selecciona y lleva hasta la zona de corte ubicada en el segundo piso, los rollos que normalmente vienen con un metraje de 45 a 50 metros por rollo deben desenvolverse, este proceso se realiza con una antelación de 24 horas antes del siguiente proceso, para que las fibras regresen a su estado normal, ya que al envolver la tela en los rollos las fibras tienen a cederse y perder su textura normal.



**Figura 19.** Alistamiento de tela. Elaboración propia

**Extendido de la tela:** En este proceso intervienen dos personas el cortador y el auxiliar de corte, quienes son los encargados de colocar sobre la mesa de corte las telas que están en proceso de reposo para el respectivo corte.



**Figura 20.** Extendido de la tela. Elaboración propia

**Corte de la tela:** Proceso que es llevado a cabo para cortar las respectivas piezas que lleva el diseño, este proceso es ejecutado por el cortador y el auxiliar de corte, el tiempo de duración varía según la cantidad de tallas que se hayan programado en el corte, normalmente la empresa corta siete tallas con una cantidad de capas extendidas 100 unidades por talla, total de corte de 700 unidades.



**Figura 21.** Corte de la tela. Elaboración propia

**Alistamiento de las piezas cortadas:** Proceso donde se organizan las respectivas piezas que conforman el diseño, estas se encuentran marcadas con su respectiva talla, todas las piezas de la



de la misma talla deben ser agrupadas para posteriormente asegurarlas con una fibra o tira del mismo corte de modo que no se vayan a perder ninguna de ellas.



**Figura 22.** Alistamiento de las piezas cortadas. Elaboración propia

**Alistamiento de avíos del diseño:** En este proceso se colocan todos los avíos que lleva la prenda, estos generalmente son: marquilla, talla, código, entretela, complemento entre otros que se puedan requerir de acuerdo al diseño de la prenda.



**Figura 23.** Alistamiento de avíos del diseño. Elaboración propia

El corte realizado pasa a una bodega provisional, en espera de ser entregado al respectivo satélite encargado de la confección de la prenda.

### 5.5.3. Proceso de confección.

Este proceso se lleva a cabo a través de un outsourcing que se encarga de fabricar las camisas, la empresa diseños Exan S.A.S. cuenta con 6 talleres que son los encargados de este proceso, cada uno de ellos tiene una capacidad de producción diferente, esto depende de la cantidad de personas y maquinaria que tengan en su respectivo taller, la confección actual de la empresa está en 6500 mensuales, en la siguiente tabla se refleja la cantidad confeccionada por cada uno de ellos.

Tabla 4.

*Capacidad de producción de los satélites*

SATELITE	CODIGO	CANTIDAD	PERIODO DE TIEMPO
Samuel Zabala	14	1.800	Mensual
Nubia Buitrago	2	1.400	Mensual
Rosa Orjuela	1	1.200	Mensual
Isabel Vega	7	1.200	Mensual
Inés Rodríguez	15	500	Mensual
Yeraldin Imbache	20	400	Mensual


Nota. Elaboración Propia

Total de prendas confeccionadas en el mes 6.500 unds




**Figura 24.** Proceso de confección. Elaboración propia.

Los cortes son entregados y recibidos de acuerdo a la capacidad de confección de cada uno de los satélites, los cortes se distribuyen entre uno a varios satélites, para que el proceso sea más rápido, la siguiente tabla representa la salida de producción de una programación de diseño donde se cortaron 7 tallas cada una de ellas con una cantidad de 100 unidades.

		DISEÑOS EXAN SAS NIT: 900.202.830-9		SALIDAS DE CORTE	
MODELO		MANGA LARGA CUADROS KIMBERLY			
FECHA DE CORTE		11/10/2019			
FECHA	SATELITE	TALLA	CANTIDAD		
12/10/2019	ROSA ORJUELA	S	100		
12/10/2019	INES RODRIGUEZ	M	100		
12/10/2019	ROSA ORJUELA	M	100		
15/10/2019	NUBIA BUITARGO	L	100		
17/10/2019	INES RODRIGUEZ	L	100		
18/10/2019	NUBIA BUITARGO	XL	100		
18/10/2019	GERALDIN IMBACHE	XXL	100		
<b>TOTAL CORTE</b>					<b>700</b>

**Figura 25.** Salidas de corte 1. Elaboración propia.

Este modelo es entregado a diferentes satélites para el proceso de confección, debido a la capacidad de cada uno de ellos.

		DISEÑOS EXAN SAS NIT: 900.202.830-9		SALIDAS DE CORTE	
MODELO		MANGA LARGA BLANCA LICRADA			
FECHA DE CORTE		10/10/2019			
FECHA	SATELITE	TALLA	CANTIDAD		
11/10/2019	SAMUEL ZABALA	S	120		
11/10/2019	SAMUEL ZABALA	M	120		
11/10/2019	SAMUEL ZABALA	L	120		
11/10/2019	SAMUEL ZABALA	XL	120		
11/10/2019	SAMUEL ZABALA	XXL	120		
<b>TOTAL CORTE</b>					<b>600</b>

**Figura 26.** Salidas de corte 2. Elaboración propia.

La anterior tabla refleja la salida de un modelo entregado a un solo satélite, el cual tiene una capacidad mayor que los satélites de la primera tabla.

El control y registro de salidas de corte es realizado a través de un talonario de registro de salidas.

#### **5.5.4. Terminado final de los productos.**

**Ingreso de las prendas:** Los cortes son entregados a una persona encargada de recibir la prenda ya confeccionada y posteriormente revisar si cumple con una calidad adecuada para su comercialización, el registro de las prendas entregadas es llevado en un talonario de ingreso donde se diligencia la información respectiva, dando una copia al satélite y la otra queda en la empresa para posteriormente realizar el de pago del servicio.



**Figura 27.** Ingreso de las prendas. Elaboración propia.

**Control de calidad:** En este proceso se seleccionan al azar cinco unidades de cada uno de los colores que se hayan confeccionado para verificar si cumplen con las condiciones indicadas al momento de iniciar el proceso, los estándares para el proceso de confección están establecidos de forma verbal.



**Figura 28.** Control de calidad. Elaboración propia.

**Marcado:** En este proceso se separa el corte por los diferentes colores y luego se procede a colocar en la parte frontal de la camisa unos puntos que son las indicaciones para realizar el siguiente proceso, terminada la marcada de los puntos la prenda pasa al área de máquina para el siguiente proceso.



**Figura 29.** Marcado. Elaboración propia.

**Ojalado:** Operación que se realiza a través de una maquina llamada ojaladora que es la encargada de realizar el ojal de las prendas, esta es manejada por un operario.

**Botonado:** Operación que se realiza a través de una maquina llamada botonadura que es la encargada de pegar el botón a las prendas, esta es manejada por un operario.





**Figura 30.** Botonado. Elaboración propia.

**Remate o pulido de hebras:** En este proceso un operario debe revisar las prendas para quitar los excedentes de hebras que salen de los procesos de ojal y botón, y luego de ello abrocha los botones para que la camisa quede abotonada, como lo refleja la siguiente imagen.



**Figura 31.** Remate. Elaboración propia.

**Doblado y empaque:** Proceso final para que la prenda salga a la bodega de almacenamiento, para realizar este proceso se deben ejecutar las siguientes actividades: 1) Verificar que la prenda este sin manchas o costuras en mal estado, 2) Colocar la etiqueta o logo de la empresa en la respectiva prenda, 3) Doblar la prenda de acuerdo a las indicaciones de empaque. 4) Colocar la prenda en el respectivo empaque para protegerla de contaminaciones como polvo o humedad.



**Figura 32.** Doblado y empaque. Elaboración propia.

Finalizando este proceso la prenda queda lista para que el auxiliar la transporte a la bodega y de allí posteriormente es enviada a los respectivos puntos de venta.

**Almacenamiento:** El auxiliar de bodega recoge la mercancía terminada del área de empaque ubicada en el primer piso de la empresa, realizando un conteo general de la cantidad y registrando el dato obtenido en un cuaderno de contabilidad, la mercancía es empacada en lonas para poderla trasladar hasta la bodega de almacenamiento ubicada en el segundo piso de la empresa, allí se desempaca y organiza en los estantes dejando la mercancía seleccionada por talla y color.



**Figura 33.** Almacenamiento Elaboración propia.

## 5.6 Gestión comercial

La gestión comercial está dividida en tres sub procesos explicados a continuación:

**Distribución a los puntos de venta:** La distribución a los puntos de venta se realiza de acuerdo a la solicitud de los encargados de los puntos de venta, quienes envían a la empresa la solicitud de la mercancía que se ha reducido o se va agotando a través de un mensaje vía WhatsApp, esta solicitud la realizan los días martes y viernes para ser entregada los miércoles y sábados, días en los que los dueños van a atender los puntos de venta del madrugón.

La mercancía que sale de la empresa a los puntos de venta es recibida por la persona encargada del local quien verifica las cantidades enviadas a través de conteo físico del producto, una vez finalizada la revisión envía mensaje vía WhatsApp a la empresa con los datos del conteo, en ocasiones la información enviada tarda en llegar para su respectivo control.



**Figura 34.** Punto de venta. Elaboración propia.

**Distribución a clientes:** En este proceso se procede a tomar la solicitud del cliente que previamente se comunica con el asesor de ventas para realizar su pedido, este a su vez le informa de manera verbal al encargado de la bodega de almacenamiento quien realiza el despacho del pedido. Los despachos realizados son enviados por transportadora, esta generalmente la eligen los clientes según el lugar donde viven, el costo del envío es asumido por el cliente.



## **5.7 Gestión de ventas**

El 80% de la mercancía es llevada a los puntos de venta de la empresa ubicados en el centro de Bogotá, sector San Victorino, allí son atendidos tanto clientes antiguos como nuevos clientes que llegan al sector en busca de diferentes productos, el 20% de las ventas están representadas en los pedidos que realizan los clientes nacionales quienes prefieren realizar el pedido vía telefónica.

## **5.8 Proceso de gestión de compras**

Las compras de materias primas como telas producto principal de la empresa para realizar su actividad económica se encuentra divididas en un 80% importadas las cuales deben ser programadas con anterioridad como lo evidencia el proceso de programación de telas, el 20% restante se compra a través de proveedores nacionales que ofrecen productos de tendencias de moda, este proceso se centra programando las citas con los diferentes proveedores para revisar el portafolio de productos, la compra de insumos para la terminación como son botones, marquillas, hilos, bolsas y empaques se realiza de acuerdo a las cantidades producidas en el mes, es decir solo se solicita insumos para atender la producción de un mes.

## **5.9 Procesos de apoyo**

### **5.9.1 Gestión financiera.**

Este proceso es manejado por un outsourcing encargado del registro, reporte y análisis de la información financiera de la empresa, en esta área se identifican todas las transacciones que puedan surgir debido a la actividad económica de la empresa, para así realizar el respectivo registro de las mismas, y a su vez realizar los respectivos reportes, balances, conciliaciones con clientes, proveedores, bancos o empleados asegurando que toda la información corresponda a la realidad de la empresa y no se incurra en faltas que puedan traer resultados negativos para la organización.

### **5.9.2 Gestión de recurso humano.**

Este proceso se divide en dos sub procesos.

**Selección y contratación:** Este proceso inicia con la publicación de las vacantes disponibles en la empresa la cual se lleva a cabo a través de una oferta laboral impresa y publicada en las instalaciones externas de la empresa, se utiliza esta actividad debido a que se prefiere contratar personal que viva en el mismo sector donde está ubicada la empresa.

A partir del momento de publicación se comienza a recibir las hojas de vida físicas de los posibles aspirantes, las hojas de vida recibidas pasan a la oficina del auxiliar administrativo quien verifica el perfil del aspirante de acuerdo con las indicaciones dadas por el gerente para la selección, luego se llaman a las personas seleccionadas para ser entrevistadas, si el perfil cumple con el cargo, se inicia proceso de contratación y vinculación a la empresa, este último proceso es realizado por una persona externa de la empresa.

**Nómina y archivo:** En este proceso se realiza la liquidación correspondiente a los días trabajados por cada uno de los empleados, teniendo en cuenta novedades en la quincena como permisos, horas extras y anticipos, con las prestaciones de servicios se realiza un registro de entradas de producto confeccionado en el periodo de tiempo a cancelar, las cantidades realizadas pasan a una cuenta de cobro, toda la información registrada se imprime en los respectivos comprobantes de pago, luego esta información es entregada en la oficina del gerente para que realice el pago correspondiente.

El archivo de documentos se realiza diariamente seleccionando la información para llevarla a su respectiva carpeta.

### **5.10 Análisis de curso-grama analítico de los procesos actuales**

Los diagramas de recorridos se construyeron a partir de los existentes en la literatura pero con la adaptación de la columna de procedimiento en donde se detalla lo realizado en cada uno de los procesos, teniendo en cuenta como se hace, quien lo hace y en donde se plasma la información.

Estos diagramas permiten realizar una interpretación y análisis detallado de las actividades ejecutadas en cada uno de los procesos actuales de la empresa, para así posteriormente realizar la caracterización de los procesos propuestos (Ver anexo B) y el mejoramiento continuo a que haya lugar en un momento determinado.

Las partes que componen este curso gramas son:

1. Un encabezado con información general del proceso
2. Un cuerpo de información donde se detallan cada una de las actividades desarrolladas en el proceso, tiempos, distancias y responsables.

3. El procedimiento o el cómo en donde se ejecutan cada una de estas actividades delimitando quien, donde, cuando y porque.

Cada uno de los aspectos trabajados en estos Cursos gramas, permitieron hacer un reconocimiento juicioso de los procesos y procedimientos para el mejoramiento continuo y su posterior estandarización.

## Capítulo 6. Propuesta de mejora

Aunque al inicio de la pasantía se construyó un mapa de procesos ideal con la revisión y aplicación del proyecto, fue necesario reestructurarlos e incluir los procesos de gestión de mantenimiento, y, medición y análisis, como también un sub proceso en gestión financiera que es el control y manejo de inventarios, los anteriores contribuyen al cuidado de los activos de la empresa y a un mejor desarrollo de las actividades.

### 6.1. Mapa de procesos propuesto

En el mapa de procesos propuesto se adicionan otros procesos debido a la importancia que tienen en el crecimiento de la empresa y que en la actualidad no se están llevando a cabo, a continuación, se relacionan los procesos sugeridos y su importancia.

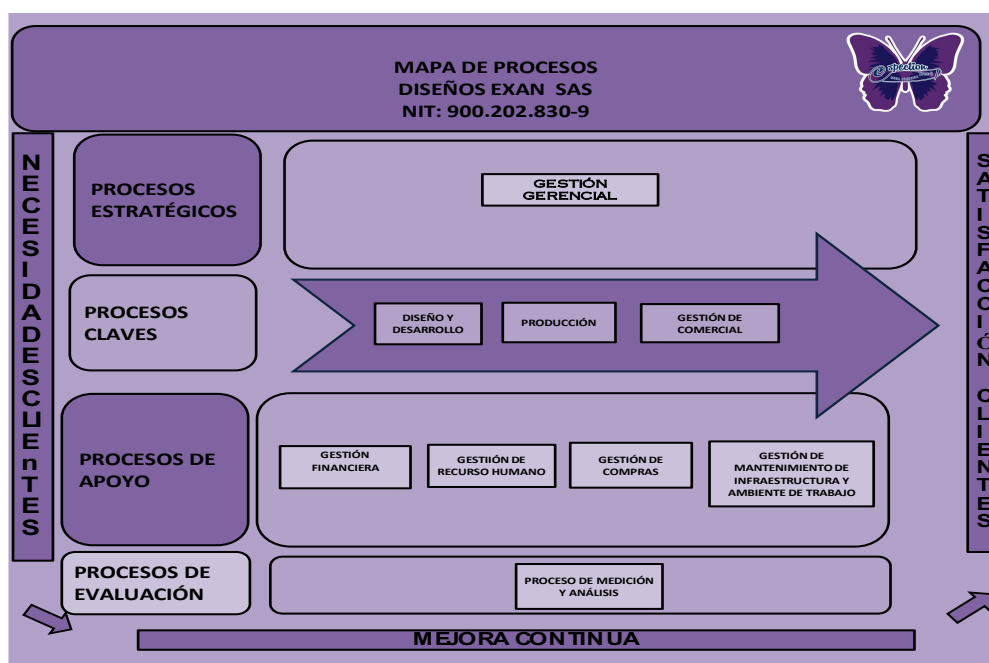


Figura 35. Mapa de procesos propuesto. Elaboración propia.

#### 6.1.1. Gestión financiera y contable.

##### 6.1.1.1 Proceso: Control y manejo de inventarios.

La información suministrada de este proceso permite a la empresa controlar todo lo relacionado con la rotación del producto final, de misma forma que evidenciar si en cada uno de los procesos productivos y de comercialización se está llevando de manera eficiente, evitando así los stocks de inventario innecesario, costo de producción y demás costos y gastos generados en el

proceso productivo, a su vez que permite evidenciar la rotación y eficiencia de los puntos de venta.

#### **6.1.2. Proceso: Mantenimiento de infraestructura y ambiente de trabajo.**

Este proceso controla el debido funcionamiento de la maquinaria, equipos y vehículos utilizados para el ejercicio de la actividad de la empresa, la revisión periódica de los mismos evita que se deterioren y hallan daños graves de la misma forma que se disminuyen las fallas técnicas que retrasan los procesos.

#### **6.1.3. Proceso de medición y análisis.**

Se adiciona este proceso debido a que la empresa en la actualidad no tiene establecido indicadores que permitan evidenciar el comportamiento de cada uno de los procesos, de esta forma los mismos no podrían mejorarse o sustituirse si fuera necesario.

#### **6.1.4. Estudio de tiempos y movimientos como base para la estandarización de procesos.**

Se relacionan aquellos procesos donde se realizan actividades rutinarias que requieren de mayor control y medición y que son estandarizadas a fin de tener una unidad de medida que permite establecer tiempos y cantidades para la ejecución, permitiendo con estos datos establecer la capacidad real de la empresa en respuesta de su demanda y así determinar si se requiere o no más personal para cumplir con la necesidades de la empresa.

Para reflejar la importancia de la estandarización de los procesos seleccionados se explicará de manera cronológica los pasos y resultados del trabajo de realizado.

##### 1) Análisis del observador de tiempos y movimientos con sus respectivas recomendaciones.

Se realiza para poder determinar la frecuencia de cada una de las actividades, así mismo, los tiempos de ejecución de las misma y la variación que se podía dar en cada una de los procesos de producción (corte y terminado de prendas), siendo estos los procesos donde se lleva mayor cantidad de recursos, como se refleja en el curso grama analítico del respectivo proceso (ver Anexo B).

##### 2) Curso grama analítico con las actividades estandarizadas del proceso. (Ver anexo B).

En el curso grama analítico se encuentran las actividades que anteriormente fueron analizadas a través del observador de tiempos y movimientos y que respectivamente se estandarizar, con el fin de determinar una unidad de medida para cada uno de los procesos, permitiendo calcular el tiempo que tarda la ejecución de los procesos mencionados.

### 3) Caracterización del proceso. (Ver anexo C)

En la caracterización de los procesos se presentan tanto las entradas como las salidas de los procesos de la empresa, esto permite comprender de una manera más fácil todas las actividades que se realizan en cada proceso, quien las origina, que formatos se deben utilizar para su respectiva ejecución y la información que se entrega del respectivo proceso.

### 4) Diagrama de flujo. (Ver anexo E)

Finalmente el diagrama de flujo permite comprender de manera gráfica las actividades que se realizan en el proceso, siendo esta herramienta fundamental para que los trabajadores tengan claridad en la ejecución de cada una de ellas, evitando las demoras por falta de información, como la realización de actividades que no pertenecen al proceso.

A continuación se relacionan los procesos que se consideraron de mayor complejidad y que a su vez afectan el crecimiento de la empresa.

#### **6.1.5. Procesos clave.**

**Corte:** Debido a las actividades que conlleva este proceso en un determinado momento se encuentra un receso o (demora) para dar continuidad al mismo, se realiza el análisis dividiendo en dos fases este proceso.

##### 1. Preparación de tela para corte.

En esta primera fase se analiza la información sobre el corte a realizar, se puede determinar que las actividades que se realizan en esta primera fase, pueden ser desarrolladas por el auxiliar de corte en apoyo con el auxiliar de bodega, de esta forma el tiempo que se requiere de servicio de corte sea menor, teniendo en cuenta que el valor de la hora del cortador tiene un costo mayor que la hora de un auxiliar de la empresa.

Hora Auxiliar = \$4.714

Hora cortador = \$20.000

Analizando las cifras se puede deducir que al día la empresa está pagando un sobre costo de \$51.667, generado por 3,38 horas día, tiempo que dura la preparación de tela para corte, en el mes se pagaría \$1.033.340 debido a la mano de obra del cortador en unas actividades generales que pueden ser desarrolladas por los auxiliares.

2) Corte de la tela seleccionada.

A continuación, se observan los resultados obtenidos a través del seguimiento de actividades por un periodo de cinco días.

ACTIVIDAD	TIEMPOS X ACTIVIDAD					TIEMPO TOTAL	TIEMPO ESTANDAR día	
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES			SEMANA
Recepción de orden de corte	3	4	4	2	2	15	3	
Selección de tela	67	73	46	52	62	300	60	
Subir tela a mesa de corte	40	50	25	40	45	200	40	
Registro de metraje por cada rollo	15	12	16	19	13	75	15	
Quitar y organizar sticker	15	10	13	16	21	75	15	
Quitar bolsa	15	16	6	18	20	75	15	
Intercalar los colores	17	8	11	15	24	75	15	
Medir anchos de tela	15	9	14	12	15	65	13	
Desenvolver la tela	35	47	18	30	20	150	30	
Limpieza de área	10	10	10	10	10	50	10	
Reposo tela (tiempo de quietud)	960	960	960	960	960	1080	960	
cantidad de rollos	20	25	13	18	18	94	18,8	
total minutos utilizados en el día para el proceso							216	
Análisis resumido de los datos								
Tiempo necesario para el alistamiento de tela diario con un promedio de 18 a 19 rollos día				(Hra)	3,38			
Tiempo (min) establecido por rollo para el proceso				(min)	11			

**Figura 36.** Seguimiento de días. Elaboración propia.

Observación: El tiempo necesario para el reposo de la tela no se ve afectado por la variación de los rollos, por tanto para el reposo de la tela se establece un tiempo estándar de  $(960/60=16$  horas).



Fórmulas.

Para establecer el tiempo requerido para la preparación de tela se utilizan las siguientes formulas:

Formula:  $\text{Tiempo total semana} / \text{días} = \text{Tiempo establecido para el proceso de preparación de tela día.}$

Formula  $1015/5=3,38$  horas día

Formula:  $\text{Total minutos semana} / \text{Total rollos semana} = \text{tiempo rollo}$

Formula:  $1015/94=10,79$  min por rollo.

Como resultados obtenidos se puede determinar que los tiempos varían de acuerdo a la cantidad de los rollos programados para el corte; en este caso la variable “rollos” es la encargada de los demás resultados del proceso.

Variable del proceso: Rollos de tela, tiempo optimo (10,79 min)

Formula indicador:  $\text{Tiempo utilizado en la preparación de la tela} / \text{cantidad rollos corte} = \text{tiempo x rollo.}$

Esta medida al ser comparada con el tiempo estándar por rollo, determina el rendimiento de los trabajadores de este proceso y si hay que efectuar alguna acción de mejora.

De esta forma sencilla se puede calcular el tiempo que debe necesitar para el alistamiento de tela de un respectivo corte, y si este proceso se realiza en los tiempos establecidos.

SEGUIMIENTO DÍAS							
TIEMPOS X ACTIVIDAD (min)							
Actividades	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TIEMPO TOTAL	TIEMPO ESTANDAR dia
Extender papel base	6	4	8	6	6	30	6
Extender papel trazo	6	5	4	8	7	30	6
Cortar sobrante de papel	4	2	5	3	6	20	4
Marcar largo corte y empalmes	5	5	5	5	5	25	5
Retirar papel trazo	4	4	4	4	4	20	4
Cortar papel base	2	2	2	2	2	10	2
Tendido de tela	145	190	118	137	160	750	150
Colocar trazo sobre el tendido	8	9	13	11	9	50	10
Entachuelar trazo a tendido de tela	8	13	10	12	7	50	10
Retirar las cintas	3	3	3	3	3	15	3
Conteo de cantidad de hojas por	8	15	10	14	13	60	12
Perforación puntos guía	9	9	9	9	9	45	9
Recorte de extremos del trazo	5	5	5	5	5	25	5
Corte	42	65	25	40	53	225	45
Separar piezas por talla	14	17	11	15	18	75	15
Amarrar corte	16	15	8	18	18	75	15
Limpieza de área	10	10	10	10	10	50	10
Almacenamiento de corte	7	12	9	6	6	40	8
Medir sobrantes de tela	12	9	10	10	9	50	10
Registro final de corte	10	10	10	10	10	50	10
<b>Tiempo utilizado por corte diario (min)</b>	<b>324</b>	<b>404</b>	<b>279</b>	<b>328</b>	<b>360</b>	<b>1695</b>	<b>339</b>

Figura 37. Seguimiento de días 2. Elaboración propia.

Tabla 5.

*Cantidad por prenda*

Los rollos de tela vienen por una cantidad de 50 metros.								Promedio .día
<b>Cantidad de rollos</b>	20	25	13	18	18	94	19	cantidad rollos
<b>cantidad metros</b>	1000	1250	650	900	900	4700	940	Cantidad Mtrs
<b>Cantidad de prendas cortadas</b>	1050	1202	640	800	719	4411	882	Unds
<b>Largo de corte</b>	7,6	5,2	7,8	5,5	8,8			
<b>Promedio de prenda</b>	0,95	1,04	1,04	1,1	1,25			
<b>Modelo</b>	Tres cuartos	manga larga unicolor	manga larga cuadros	Manga larga bolero	Blusón			
<b>Total metros utilizados</b>	998	1250	615	880	898,75			
<b>Sobrante de tela</b>	3	0	35	20	1	58	Metros semanal	

Nota: Elaboración propia

La primera información permite evidenciar los diferentes tiempos que se encuentran en el proceso, esto debido a las cantidades de tela que se cortan, para poder establecer un estándar de tiempo y cantidad en este proceso se deben analizar los tiempos utilizados por día para así establecer uno tiempo promedio equitativo con el proceso y sus responsables.

Tabla 6.

*Comparativo*

Comparativo tiempo corte/ Jornada laboral						
Días	Tiempo min corte	Convertido horas	Cortes	T x corte	Jornada diaria	Tiempo disponible
Lunes	324	5	1050	5,40	10	5
Martes	404	7	1202	6,73	10	3

Miércoles	279	5	640	4,65	10	5
Jueves	328	5	800	5,47	10	5
Viernes	360	6	719	6,00	8	2
Totales	1695		4411		48	20
Hora	28					

Nota: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los tiempos empleados en la primera y segunda fase del proceso de corte los datos consolidados quedarían de la siguiente forma:

Tabla 7.

*Tiempo por fases*

Etapas del proceso	Tiempo medido en horas día	Días	Tiempo total horas Semana	Jornada laboral Vigente	Comparativo
Fase 1	3,38	5	16,9		
Fase 2	5,65	5	28,25		
Total	9,03		45,15	48	2,85

Nota: Elaboración propia

Se tiene un total de ocupación del 93,54% .se establece como promedios del proceso de corte la siguiente estructura.

Capacidad de corte establecida en la semana: 4.400

Tiempo de ejecución de; 45,15 horas semanales.

Ocupación del personal encargado 94%

Se sugiere como plan de mejora al proceso agregar tabla de cortes de modelos que se repiten con frecuencia, a fin de que la persona encargada del trazo del corte no tenga cuellos de botella por falta de información, adicionalmente se establecen el promedio de cada uno de los diseños estandarizados para la fabricación de los productos con más alta rotación.

TABLA PROPUESTA PARA TRAZOS DE MEJOR RENDIMIENTO							
modelo	promedio de prenda	tallas a trazar	largo de trazo	rollo de:	rendimiento por rollo	mtrs utilizados	sobrantes de tela * rollo
TRES CUARTOS	0,95	5	4,75	50	10,526	47,5	2,5
MANGA LARGA	1,04	5	5,2	50	9,615	46,8	3,2
MANGA BOLERO	1,1	5	5,5	50	9,091	49,5	0,5
BLUSON	1,25	5	6,25	50	8,00	50	0

**Figura 38.** Propuesta para trazos de mejor rendimiento. Elaboración propia.

Se puede analizar que la ubicación de los anteriores procesos se encuentran divididos en los dos pisos de la empresa, en el primero se encuentra el almacenamiento de las telas y en el segundo piso se encuentra la mesa de corte, donde se realizan las demás actividades, en el diagrama de flujo se puede evidenciar que al realizar el alistamiento de la tela para dar inicio a corte, el material debe ser desplazado al segundo piso donde continua el proceso, en este desplazamiento se produce movimientos que se podrían evitar si la mesa de corte fuera ubicada en el primer piso donde se encuentra la tela, de este modo el proceso queda en adecuado orden para su ejecución.

La propuesta se basa en los movimientos y esfuerzos físicos para realizar este proceso, adicional a ello el espacio del primer piso permite que el proceso se pueda ejecutar de forma continua, mejorando aun mas los datos promedio del corte.

#### Producto terminado

Las variables a contemplar en este proceso, será determinado por la cantidad de prendas que ingresen a la empresa semanalmente del proceso externo de ensamblado.

Se verifica la cantidad que ha ingresado a la empresa frente a la cantidad entregada de este proceso, permitiendo encontrar posibles demoras que afecten el rendimiento de todo el grupo de trabajo que conforma este proceso.

Se planean estrategias a implementar para disminuir los stock de producto en el proceso de terminado, a fin que los tiempos de entrega cumplan con las necesidades del área comercial, y a

su vez se eviten las reclamaciones y quejas de los clientes y asesores comerciales, frente al desempeño de este proceso.

SEGUIMIENTO DÍAS							
Ingreso de prendas confeccionadas para proceso de terminado en la semana						3000	
TIEMPOS X ACTIVIDAD (UNDS)						TOTAL PRENDAS	PROMEDIO DIA
Actividades	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES		
Revisión de la calidad del producto	710	630	700	560	400	3000	600
Alistamiento de las prendas	710	630	700	560	400	3000	
Marcar puntos guía	710	630	700	560	400	3000	
Ojalado	245	270	215	250	270	1250	500
Botonado	245	270	215	250	270	1250	
Pulido de hebras	520	530	540	560	600	2750	550
Abotonado de prendas	520	530	540	560	600	2750	
Verificación final del producto	460	430	470	400	490	2250	450
Etiqueta de presentación	460	430	470	400	490	2250	
Doblado del producto	460	430	470	400	490	2250	
Empaque	460	430	470	400	490	2250	
Paqueteo de prendas	460	430	470	400	490	2250	
salida de prendas para bodega proceso de terminado en la semana						3000	
promedio de prendas empacadas por día *días trabajados						2250	
Remanente de prendas en proceso						750	

**Figura 39.** Seguimiento días. Elaboración propia.

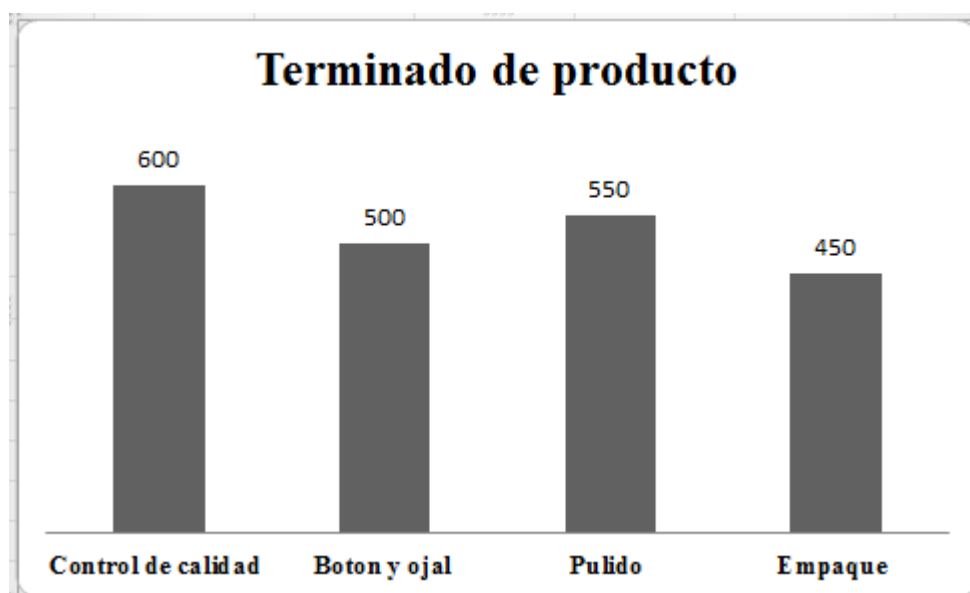
La figura anterior refleja los promedios de las actividades del proceso, teniendo en cuenta que de cada actividad se despliega otras actividades que la complementan, se realiza un nuevo nombramiento para poder agrupar estas actividades en una macro actividad.

Tabla 8.

*Macro actividad*

Macro Actividad	Actividades	Promedio día
Control de calidad	Revisión de la calidad del producto	600
	Alistamiento de las prendas	
	Marcar puntos guía	
Ojalado y botonado	Ojalado	500
	Botonado	
Pulido	Pulido de hebras	550
	Abotonado de prendas	
Empaque	Verificación final del producto	450
	Etiqueta de presentación	
	Doblado del producto	
	Empaque	
	Paqueteo de prendas	

Nota: Elaboración propia



**Figura 40.** Terminado de producto. Elaboración propia.



La gráfica permite establecer que la macro actividad que tiene menos rendimiento, es la de empaque, por tanto, es esta, la actividad que permite tomar el promedio semanal de producto terminado.

El promedio establecido para este proceso tendrá la siguiente fórmula:

Fórmula: Cantidad de prendas empacadas \* Días Trabajados= Capacidad de producto terminado semanal.

Fórmula:  $450 * 5 = 2250$

Donde la capacidad de la empresa para atender el producto que llega del proceso de ensamble es de 2250 unidades, quedando un remanente de 750 unidades, que equivale a la actividad realizada en control de calidad y será la base para el inicio de la siguiente semana.

#### Caracterización de los procesos

Para finalizar se realiza la caracterización de los procesos propuestos, de modo que esta herramienta permita a la empresa poder crear procesos de manera sencilla, clara y fácil de transmitir a sus colaboradores, en este proceso de elección el gerente prefiere el modelo presentado a continuación por ser fácil de interpretar, modificar y comunicar.

DISEÑOS EXAN S.A.S				
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Fecha de actualización	Página 1 de 1	codigo	PROCESO DE MEDICIÓN Y ANÁLISIS
OBJETIVO:		ALCANCE:		
<b>PROCESOS PROVEEDOR:</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN: INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLE:</b>		
<b>ENTRADAS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>	<b>SALIDAS</b>		
<b>RECURSOS DEL PROCESO:</b>	<b>DOCUMENTO DEL PROCESO:</b>	<b>PROCESOS CLIENTE:</b>		

**Figura 41.** Modelo guía para la caracterización de los procesos. Elaboración propia.

Por tanto los procesos que se caracterizan con este modelo son los siguientes:

**Procesos estratégicos:****Diseño.**

Proceso de:

Escalado, modelado y trazo

**Procesos claves:****Producción.**

Procesos de:

Corte

Terminado de producto

**Gestión comercial.**

Procesos de:

Ventas

Facturación

Despacho

**Gestión de compras.****Procesos de apoyo:****Gestión financiera.**

Procesos de:

Contabilidad

Gestión de inventarios de telas e insumos

Gestión de recursos humanos.

Gestión de infraestructura y ambiente de trabajo.

Proceso de medición y análisis.

Cada uno de los anteriores procesos es presentado en el modelo guía de caracterización (Ver anexo C).

Para su medición y control se proponen algunos indicadores que contribuyen a realizar el seguimiento respectivo de cada uno de los procesos, con su respectiva aplicación se busca identificar las fallas en los mismos y de modo oportuno realizar las correcciones necesarias para el buen funcionamiento de la empresa. (Ver anexo D).

## Conclusiones

A través del diagnóstico realizado y haciendo uso de las herramientas de la matriz DOFA y la matriz MEFI se pudieron identificar las falencias que la empresa tenía respecto al conocimiento y manejo de sus procesos.

En cuanto al análisis y revisión de los procesos se pudieron establecer los claves, estratégicos y de apoyo de la empresa Diseños Exan S.A.S permitiendo esto, el fortalecimiento y creación estrategias para la mejora continua. De la misma forma la estandarización permitió a sus directivos mayor tiempo para el análisis del entorno, la creación de estrategias a llevar a cabo a largo plazo, la toma decisiones basada en datos reales, como también la medición y control de los resultados de los procesos estandarizados, factores relevantes para el crecimiento de la empresa.

Entre los beneficios de la estandarización en la empresa se pueden mencionar los siguientes: 1) la simplificación de los procedimientos de trabajo, 2) la calidad de los productos manejada bajo unos estándares definidos y comunicados a todos los que intervienen en la actividad de la empresa, 3) la seguridad de los trabajadores en la ejecución de las actividades, reflejando un mejor ambiente laboral e incentivando el liderazgo en cada proceso 4) la optimización de los recursos permite mantener los costes bajo control, 5) la planeación de estrategias para reducir el desperdicio ha generado una mejor rentabilidad de la empresa, 6) se puede determinar con facilidad las acciones que contribuyan a la mejora continua.

Se puede concluir que el trabajo de la pasantía ha logrado un 100% de la estandarización en la empresa, con relación a los procesos reflejados en el mapa de procesos final, reducción en los costos relacionados con los procesos productivos permitiendo a la empresa ser más competitiva, generando así un incremento en las ventas y una mejor rentabilidad en su operación.

## **Recomendaciones**

Dentro del análisis de los resultados arrojados a través de la estandarización se evidencia que el proceso de corte conlleva un gran número de actividades de desplazamiento y fuerza que pueden ser reducidos, cambiando la distribución de las áreas de la empresa, en este sentido se recomienda el traslado del área de corte ubicada en el segundo piso para reducir los tiempos y esfuerzos utilizados en el alistamiento y transporte de tela al área de corte, entrega de cortes a los satélites, movimientos de bultos de desperdicios de tela, cambio que impacta positivamente todos los demás procesos de la empresa.

Se recomienda la documentación de aquellos nuevos procesos que puedan surgir de acuerdo a la proyección realizada, con sus respectivos indicadores que reflejen el resultado de todo método aplicado, donde exista medición y evaluación a fin de determinar su cumplimiento, o desviaciones que deban corregirse de manera oportuna.

También es importante tener en cuenta varios aspectos para un correcto funcionamiento de la estandarización, así como para un mejor rendimiento empresarial; se requiere la unificación de los estándares de calidad en cada uno de los procesos.

De otra parte se necesita generar como complemento de la estandarización, el manejo de las rutinas de las actividades con base en el proceso para poder desarrollar de manera adecuada el respectivo manual de funciones.

Es importante seguir utilizando indicadores de gestión con base en la estandarización que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus respectivas metas.

## Referencias

- Acevedo, A. y Conde, L. (2013). *Metodología para el diseño, estandarización y mejoramiento de procesos en una empresa prestadora de servicio*. (Trabajo de grado, Universidad EAN). Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5011/AcevedoAlejandro2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alzate, F. (2015). Como estandarizar y optimizar los procesos con ISO 9001. Iso9001-Calidad Total. Recuperado de: <https://iso9001-calidad-total.com/2015/03/03/como-estandarizar-los-procesos-bajo-la-norma-iso-9001/>
- Amarú, A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.
- Arreola, F., Aguilar, J. y Niebla, J. (2019). Emociones y decisiones en la empresa familiar: Una propuesta de análisis fenomenológico interpretativo. *Ciencias administrativas* (14). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511658275006/511658275006.pdf>
- Bembibre, V. (2009). Definición de diagrama de flujo. Definición ABC. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/comunicacion/diagrama-de-flujo.php>
- Bustamante, R. (2016). La industria textil y confecciones. Aptt. Recuperado de: <http://apttperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/>
- Cabrera, R. (2014). *TPS Americanizado: Manual de Manufactura Esbelta*. [e-book]. Recuperado de: [https://www.academia.edu/5205722/Manual\\_de\\_Lean\\_Manufacturing\\_TPS\\_Americanizado](https://www.academia.edu/5205722/Manual_de_Lean_Manufacturing_TPS_Americanizado)
- Cascante, J. (2011). *Métodos mixtos de investigación. Guía de estudio*. Madrid, España: Promade. Recuperado de: <https://docplayer.es/19157813-Metodos-mixtos-de-investigacion.html>
- Castillo, M. (2017). *Estandarización de procesos para el mejor funcionamiento administrativo de la empresa foto estudio PROAÑO*. (Trabajo de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1840/1/76343.pdf>
- Castillo, M. y Bazauri, H. (2018). *Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para estandarizar los procesos en el área de recursos humanos del consorcio OBRAINSA – ASTALDI* (Trabajo de grado, Universidad Privada del Norte). Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14074>

- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, (35). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Corona, J. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- De la Cruz, J. (2017). *Estandarización de los procesos administrativos y la eficiencia en el control de obras públicas de una entidad pública, Lima, 2016*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo) Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12950>
- Esan (2016). ¿Qué es el mapa de procesos de la organización? Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/>
- Gehisy (2016). Herramienta para el análisis de contexto: MEFI y MEFE. Recuperado de: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Gómez, F. (2012). *Estandarización y documentación de los procesos operativos de la empresa Montaind LTDA. Con base en los requisitos de la norma ISO 9001:2008*. (Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente). Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/3044/1/TID00967.pdf>
- González, C. y Taborda, L. (2016). *Propuesta para la estandarización de los procesos de producción de la empresa calzado GIORGINNA*. (Trabajo de grado, Universidad Católica de Pereira). Recuperado de: <http://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/4136>
- González, T. (2016). Industria textil en Colombia: 150 años de historia. Fashion Network. Recuperado de: <https://pe.fashionnetwork.com/news/Industria-textil-en-colombia-150-anos-de-historia,685234.html>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education. Sexta Edición.
- Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35). Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v18n35/2395-9134-estfro-18-35-00107.pdf>

- InexModa (2018). Sector textil/confección-diseño y moda en Colombia. Recuperado de: [https://nanopdf.com/download/sector-textil-confeccion-diseo-y-moda-en-colombia\\_pdf](https://nanopdf.com/download/sector-textil-confeccion-diseo-y-moda-en-colombia_pdf)
- ISOTools (s.f.). Gestión por procesos. Recuperado de: <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- ISOTools (2015). La relación entre calidad y mejora continua. Recuperado de: <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- Jornet, J (2017). Evaluación estandarizada. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 10(1). Recuperado de: <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/7590/7890>
- Liderazgo y Mercadeo. (s.f.). *Estrategia*. [e-book]. Recuperado de: <http://www.dcne.ugto.mx/Contenido/MaterialDidactico/amezquita/Lecturas/Estrategia.pdf>
- Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: convergencia disciplinar. *Pensamiento y gestión*, (40). Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Martínez, J. (2005). Administración y organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para un nuevo siglo. *Semestre económico*, 8(16). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>
- Mendieta, M (2016). *Levantamiento, optimización y estandarización de procesos y procedimientos internos de la asociación de trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (ATPUCE)*. (Trabajo de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/12316?show=full>
- Minero, A., Montes, Y. y Parada, H. (2012). *Estandarización de procesos y gestión de operaciones para la empresa El Salvador PRODUCE, en el Municipio de Tejutla, departamento de Chalatenango, El Salvador*. (Tesis de Maestría, Universidad de El Salvador). Recuperado de: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/5428/>
- Ministerio de Trabajo (2019). Recuperado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>



- Monterroso, E. 2016. Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3). Recuperado de: <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>
- Moreno, J. (2016). *Sector textil en Colombia: Un análisis de las importaciones y exportaciones entre los años 2008 a 2014*. (Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15243>
- Normas9000 (s.f.). *Qué es ISO*. Recuperado de: <https://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>
- Oliveira, W. (2017). Modelado de procesos BPM. Comprenda los procesos. Recuperado de: <https://www.heflo.com/es/blog/modelado-de-procesos/modelado-de-procesos-bpm/>
- Osma, R., Russi, D. (2014). *Estandarización y optimización del proceso productivo de la brocha profesional 5" de industrias GOYAINCOL LTDA*. (Trabajo de grado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas). Recuperado de: <http://udistrital.edu.co:8080/documents/138588/2870568/proyecto+goya+final+4.pdf>
- Piñero, E., Vivas, F. y Flores, L. (2018). Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. *Actualidad y nuevas tendencias*, 6 (20). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2150/215057003009/html/index.html>
- Procolombia (2018). *Inversión en el sector Sistema Moda*. Recuperado de: <https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>
- Revista El Financiero (2015). *Estandarizar el desarrollo beneficia el desarrollo de empresas: Feher & Feher*. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/estandarizar-operaciones-beneficia-al-desarrollo-de-empresas-feher-feher>
- ReliabilityWeb (s.f.). Los indicadores de gestión. Recuperado de: <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>
- Revista Dinero (2018). *Estos son los principales problemas de productividad de las empresas*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/problemas-de-productividad-de-las-empresas-colombianas/265182>
- Rodríguez, M. (2005). *El Método MR*, Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

- Saldaña, Y., De la Garza, S. y Gaytán, H. (2013). *Los recursos humanos en la empresa familiar: Divergencias y dilemas*. Recuperado de: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/317/1459>
- Sánchez, A. (2017). *Aplicación de la estandarización de procesos para mejorar la productividad en el área de hilandería de la planta textil industrial Cromotex s.a., Santa Anita, 2017*. (Trabajo de grado, Universidad Cesar Vallejo). Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12564>
- Secretaría de Economía (2015). ¿Qué es la estandarización? Gobierno de México. Recuperado de: <https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-estandarizacion>
- Staff de Gerencia (2018). Qué es la matriz DOFA, Matriz FODA o Matriz DAFO. Recuperado de: <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>
- Sukier, H., Hernández-Fernández, L., Portillo-Medina, R., Valle-Ospino, A., García, M. y García-Guilianny, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Revista Espacios*, 39(44). Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394409.html>
- Talla, A. (2018). *Estandarización de los procesos en la empresa IntelliProcess Solution SAC para incrementar su rentabilidad, bajo el enfoque de gestión por procesos*. (Trabajo de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/188437676.pdf>
- Teruel, M., Lapresta, J., Rosell, M., Camas, P., Diestre, A. y Marco J. (2006) *Guía para la implantación de un sistema de gestión de calidad en I.E.S. que imparten Formación Profesional en Aragón basado en la norma ISO 9001-2000* [e-book]. Recuperado de: [http://fp.educaragon.org/files/guia\\_calidad\\_web.pdf](http://fp.educaragon.org/files/guia_calidad_web.pdf)
- Tobón, T. (2016). Caracterización de procesos. Norma técnica colombiana. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/tomastobon/caracterizacin-de-procesos-59085738>
- Vaca, C. (2017). *Estandarización de métodos de trabajo y obtención del tiempo estándar para incrementar la productividad dentro de la empresa CANTÚ*. (Trabajo de grado, Universidad Tecnológica Equinoccial). Recuperado de: <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/14512>

- Vázquez-Peña, C. y Labarca, N. (2012). Calidad y estandarización como estrategias competitivas en el sector agroalimentario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29024892002.pdf>
- Vega, L. (2017). Entre hilos: el origen de la industria textil. *El colombiano*. Recuperado de: <https://www.elcolombiano.com/entretenimiento/moda/industria-textil-hilos-y-confeccion-en-medellin-GH6911181>
- Yunuén, C. (2016). *La estandarización de procesos, como herramienta de mejora a la calidad de procesos administrativos*. (Trabajo de grado, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de: <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/10805/Informe.pdf?sequence=1>

## Anexos

### Anexo A

Herramientas utilizadas para el desarrollo de la metodología de la pasantía

<b>Trabajadores empresa Diseños Exan S.A.S</b>		
#	NOMBRE	CARGO
1	Efraín Antonio Uribe Montoya	Gerente / ADM punto de venta
2	Esperanza Ariza Peña	Administradora, RR.HH/ ADM punto de venta
3	Yeimmy Villareal	Contadora
4	Andrés Uribe	Tesorero
5	Cristian Ariza	Cortador
6	Edwin Peña	Auxiliar de corte/ Auxiliar ventas
7	Miguel Caamaño	Despachos y distribución/Auxiliar ventas
8	Elizabeth González	Control de calidad, marcado
9	Enrique Mateus	Operario ojalado
10	Claudia sanguino	Operaria botonadora
11	Crucelio Herrera	Rematador
12	Omaira Vargas	Empaque
13	Luz Mila Mendoza	Aseo general
14	Adriana Moreno	Administradora punto de venta
15	Julieth Peña	Administradora punto de venta

## Entrevista estructurada trabajadores de la empresa

### Diseños Exan S.A.S

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

OBJETIVO:

Identificar cada una de las tareas que desempeñan los trabajadores en la empresa Diseños Exan S.A.S. en los diferentes procesos de la misma, y de este modo realizar una propuesta en la estandarización de los procesos que permita que la organización tenga un crecimiento organizado y sostenido.

**“agradecemos contestar con la mayor sinceridad posible”**

1) ¿cuál es el cargo que tiene en la empresa?

\_\_\_\_\_

2) ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

\_\_\_\_\_

3) ¿Describa las actividades de su cargo?

\_\_\_\_\_

4) ¿Describa los conceptos de calidad que aplica al desarrollo de las actividades de cargo?

\_\_\_\_\_

5) ¿Existe evidencia o registro de control de la calidad de las actividades de su cargo?

\_\_\_\_\_

6) ¿Cómo maneja usted los productos o actividades que no cumplen con las condiciones de calidad descritas?

\_\_\_\_\_

1) ¿Ha tenido inconvenientes en el desarrollo de sus actividades, ¿cuáles? y ¿cuál ha sido la causa? por favor describa a continuación \_\_\_\_\_

**“Muchas gracias por su colaboración”**

## Encuesta estructurada trabajadores de la empresa

Diseños Exan S.A.S

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENCUESTADO: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

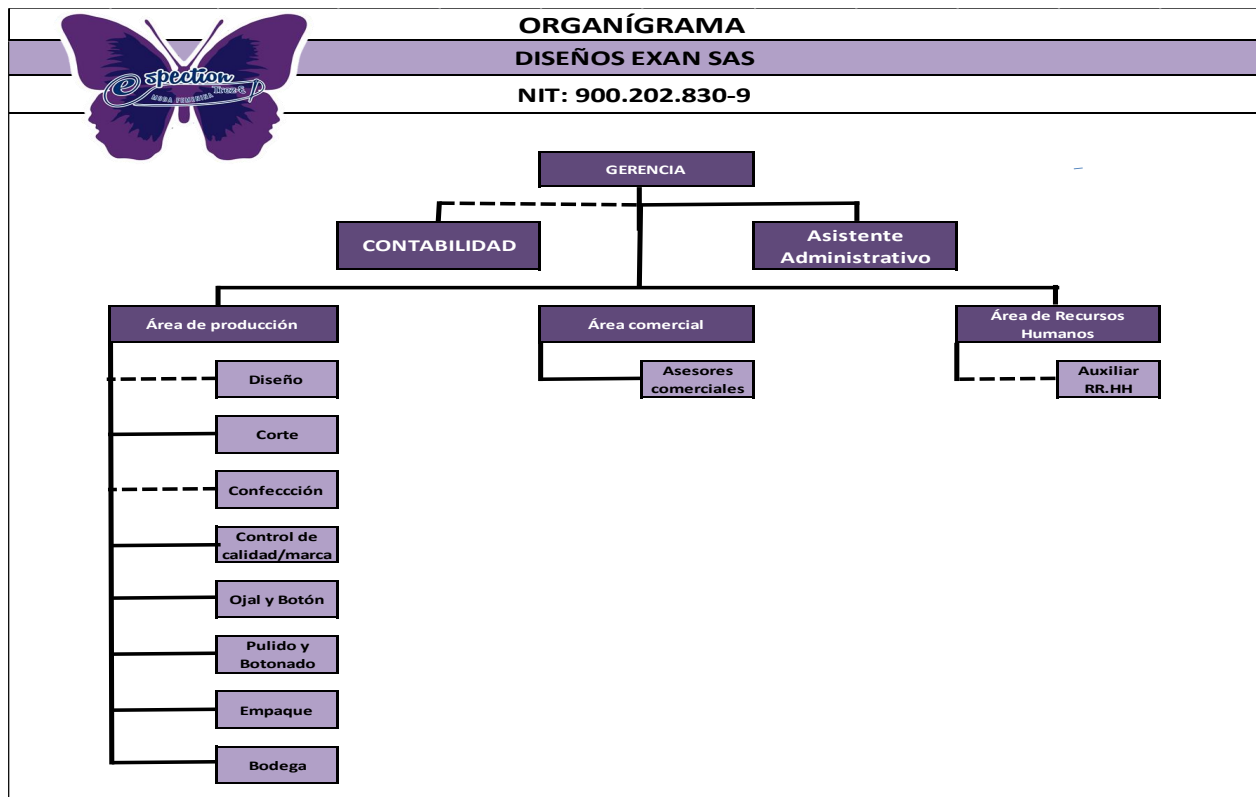
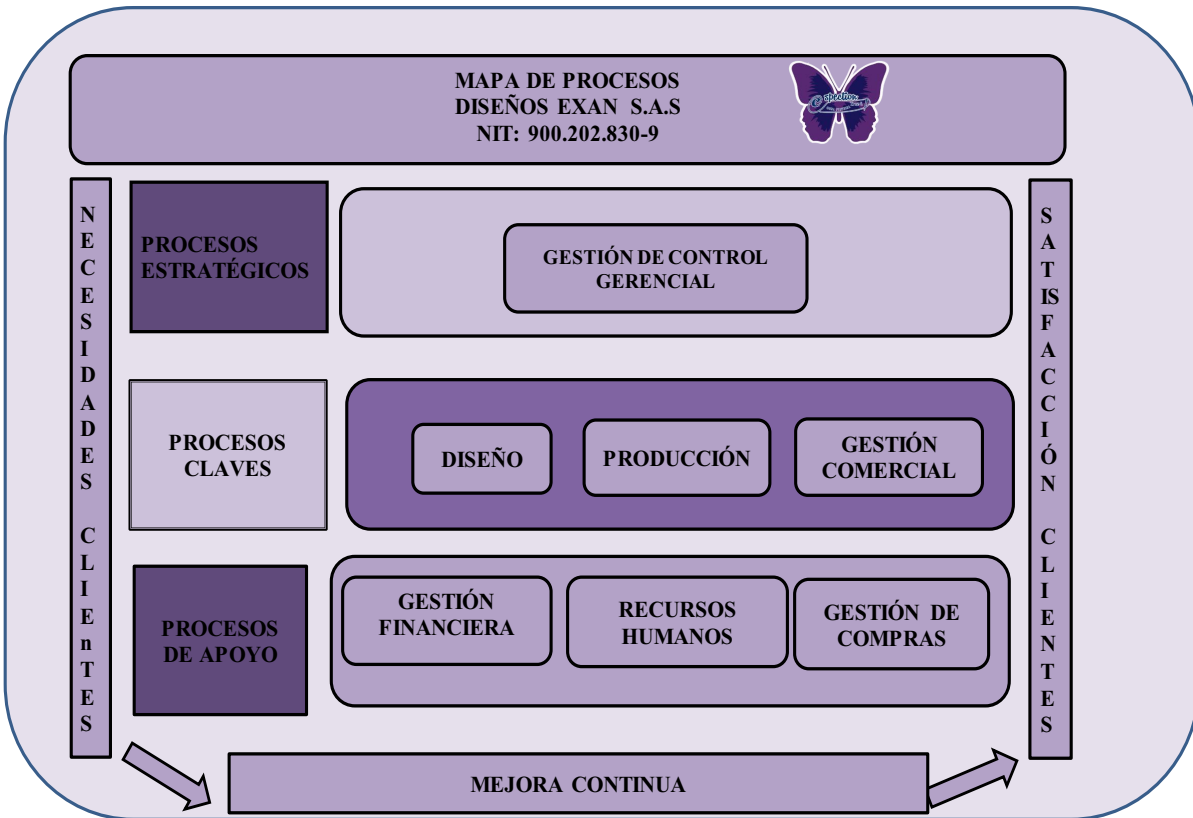
OBJETIVO:


La presente encuesta tiene como objetivo identificar si los trabajadores cuentan con la información necesaria para realizar de manera eficiente las actividades de su cargo.

PREGUNTAS:

- 2) ¿Ha recibido capacitación inicial para ejercer su cargo?
- 3) ¿Quién realiza la capacitación?
- 4) ¿Si presenta dudas en la ejecución de las actividades delegadas a quién acude para solucionarlas?
- 5) ¿La respuesta a sus dudas ha sido solucionada de manera oportuna?
- 6) ¿Identifica con claridad las actividades de su cargo?
- 7) ¿Quién vigila estas actividades?
- 8) ¿Existe un promedio diario para cada una de las actividades de su cargo?
- 9) ¿cumple con el promedio establecido?
- 10) ¿Cada cuánto la empresa realiza verificación sobre los promedios establecidos?
- 11) ¿Realiza actividades diferentes a las de su cargo?
- 12) ¿Por qué realiza otras actividades diferentes a las asignadas?
- 13) ¿Existen estándares de calidad establecidos para el desarrollo de las actividades mencionadas?
- 14) ¿Cómo identifica usted estas medidas de calidad en sus actividades?

**“Muchas gracias por su colaboración”**




LISTA DE VERIFICACIÓN DE CARGOS DISEÑOS EXAN S.A.S			
Área	Cargo	Estado actual	# de trabajadores
Administrativa	Gerencia		1
Administrativa	Asistente Administrativo		1
	Contador		1
Área de RR.HH	Auxiliar ADM		1
Área de producción	Diseño		1
	Corte		1
	Auxiliar de corte		1
	Operario ojal		1
	Operario botón		1
	Control de calidad y marcado		1
	Pulido y botonado		2
	Empaque		2
	Almacenamiento		1
Área comercial	Vendedores		2



DISEÑOS EXAN SAS						
OBSERVADOR DE ACTIVIDADES						
Mes	Octubre					
Proceso						
Ejecutado por:						
cargo						
Fecha	Actividad	Hora de inicio	Hora final	Tiempo utilizado	Distancia	Firma
01/10/2019						
02/10/2019						
03/10/2019						
04/10/2019						
07/10/2019						
08/10/2019						
09/10/2019						
10/10/2019						
11/10/2019						
14/10/2019						
15/10/2019						
16/10/2019						
17/10/2019						
18/10/2019						
21/10/2019						
22/10/2019						
23/10/2019						
24/10/2019						
25/10/2019						
28/10/2019						
29/10/2019						
30/10/2019						
31/10/2019						
Realizado por:						



DISEÑOS EXAN SAS										
MACRO PROCESO	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO				ACTUAL	PROPUESTO X				
SUB PROCESO										
OBJETIVO										
CURSO GRAMA ANALÍTICO DE:	OPERARIO X			MATERIAL			MAQUINARIA			
COMIENZO DEL PROCESO										
FIN DEL PROCESO										
RESUMEN										
ACTIVIDADES					ACTUAL	TIEMPO TOTAL				
OPERACIÓN										
TRANSPORTE										
ESPERA										
INSPECCIÓN										
ALMACENAMIENTO										
TOTAL					0	0				
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DISTANCIA	FRECUENCIA A DIAS	TIEMPO HORAS	TIPO DE ACTIVIDAD					PROCEDIMIENTO
				total tiempo	○	➔	◐	◑	▽	

DISEÑOS EXAN SAS			
<b>FORMATO DE SELECCIÓN PRENDAS PARA DISEÑO</b>			
<b>FECHA:</b>			
<b>Ejecutado por:</b>			
<b>APROBADO POR:</b>			
<b>IMAGENES SELECCIONADA INDICACIONES DE DISEÑO</b>			<b>IMAGEN PRENDA SELECCIONADA</b>
<b>REFERENCIA TELA:</b>			
<b>COLOR TELA:</b>			
<b>TALLA SELECCIONADA:</b>			
<b>NOMBRE DEL DISEÑO</b>			
<b>INDICACIONES ESPECIALES PARA EL DESARROLLO DEL DISEÑO</b>			<b>IMAGEN PRENDA DISEÑADA</b>
<b>CARACTERISTICAS DEL DISEÑO REALIZADO</b>			
<b>CONCEPTOS</b>	<b>APROBADO</b>	<b>NO APROBADO</b>	
<b>TELA</b>			
<b>CONFECCIÓN</b>			
<b>TALLA</b>			
<b>SILUETA:</b>			
<b>AJUSTES EN:</b>			
<b>LARGO</b>			
<b>ANCHO</b>			
<b>MANGA</b>			
<b>ESCOTE</b>			
<b>OBSERVACIONES ESPECIALES</b>			

Listado de formatos de apoyo propuestos para los procesos de la empresa DISEÑOS EXAN S.A.S		
Proceso	código	Nombre del formato
Gerencial	PGR-F001	Registro de reuniones gerenciales
Gerencial	PGD-F002	Selección y Aprobación de Diseños
Diseño, modelado y trazo	PCD-F003	Ficha técnica de producto
Corte	PCC-F004	Orden de selección de tela
Corte	PCC-F004	Orden de Trazo
Corte	PCC-F004	Registro de corte
Producción	PCP-F007	Verificación de referencias confeccionadas
	PCP-F008	Registro de ingreso Producto Terminado a bodega
Comercial	PCC-F009	Registro de pedidos Clientes
	PCC-F010	Registro de pedidos punto de venta
Financiera	PAF-F012	Formato de devoluciones Tela
	PAF-F013	Formato de entradas y salidas de Tela
	PAF-F014	Formato de entrada y salida de insumos
Compras	PAC-F018	Solicitud de materias primas e insumos
Mantenimiento	PAM-F019	Solicitud de mantenimiento
	PAM-F020	Registro de mantenimiento preventivo
Evaluación y Medición	PEE-F021	Formato de registro de actividades
	PEE-F022	Formato de Caracterización de procesos

<b>DISEÑOS EXAN S.A.S</b>		
<b>REGISTRO DE REUNIONES GERENCIALES</b>		
<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN</b>	<b>20/05/2020</b>	<b>PGR-F001</b>
<b>Fecha:</b>		
<b>Asunto:</b>		
<b>Personas que intervienen en la reunión</b>	<b>cargos</b>	
<b>CONCLUSIONES 1 SECCIÓN :</b>		
<b>CONCLUSIONES 2 SECCIÓN :</b>		
<b>CONCLUSIONES 3 SECCIÓN :</b>		
<b>CONCLUSIONES 4 SECCIÓN :</b>		

<b>DISEÑOS EXAN S.A.S</b>			
<b>Selección y Aprobación de Diseños</b>			
<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN</b>	<b>20/05/2020</b>	<b>PGD-F002</b>	
<b>Fecha:</b>			
<b>NOMBRE DEL DISEÑO</b>			
<b>IMAGENES SELECCIONADA</b>			
INDICACIONES DE DISEÑO A REALIZAR			
PROVEEDOR:			
REFERENCIA TELA:			
COLOR TELA:			
TALLA SELECCIONADA:			
INDICACIONES ESPECIALES PARA EL DESARROLLO DEL DISEÑO			
<b>IMAGENES DEL DISEÑO REALIZADO</b>			
CARACTERISTICAS DEL DISEÑO REALIZADO			
<b>CONCEPTOS</b>	<b>APROBADO</b>		<b>NO APROBADO</b>
TELA			
CONFECCIÓN			
TALLA			
SILUETA:			
SE REALIZAN AJUSTES EN:			
Obsevaciones especiales para la mejora del diseño			
ESPACIO PARA ANEXAR MUESTRAS DE TELAS E INSUMOS			





DISEÑOS EXAN S.A.S										
REGISTRO DE PEDIDOS CLIENTES										
FECHA DE ACTUALIZACIÓN			20/05/2020					PCC-F009		
Fecha de solicitud										
fecha de despacho										
NOMBRE DEL CLIENTE										
CEDULA										
DIRECCION DE DESTINO										
TELEFONO DE CONTACTO										
TRANSPORTADO POR:										
SOLICITUD DE PRODUCTOS										
REFERENCIA:						CANT TOTAL	PRECIO UNIT	VALOR TOTAL		
COLOR:	S	M	L	XL	XXL					
TOTALES										
REFERENCIA:	TALLAS					CANT TO	PRECIO UNIT	VALOR TOTAL		
COLOR:	S	M	L	XL	XXL					
TOTALES										
REFERENCIA:	TALLAS					CANT TO	PRECIO UNIT	VALOR TOTAL		
COLOR:	S	M	L	XL	XXL					
TOTALES										





DISEÑOS EXAN S.A.S						
DEVOLUCIONES DE TELAS						
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	20/05/2020				PAF-F102	
FECHA :						
PROVEEDOR:						
REFERENCIA						
CANTIDAD METROS	REGISTRO POR ROLLO Y COLOR				TOTAL ROLLOS	TOTAL MTRS
COLOR						
TOTAL FINAL DE LA DEVOLUCIÓN						
REFERENCIA						
CANTIDAD METROS	REGISTRO POR ROLLO Y COLOR				TOTAL ROLLOS	TOTAL MTRS
COLOR						
TOTAL FINAL DE LA DEVOLUCIÓN						

ENTREGADO POR:

RECIBIDO POR:







<b>DISEÑOS EXAN S.A.S</b>			
<b>SOLICITUD DE MANTENIMIENTO</b>			
<b>MAQUINARIA</b>	<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	<b>VEHÍCULOS</b>
<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN</b>	<b>20/05/2020</b>		<b>PAM-F019</b>
FECHA DE SOLICITUD :			
AREA QUE REALIZA LA SOLICITUD			
NOMBRE DEL ENCARGADO			
Motivo por le cual se realizala solicitud:			
FIRMA DE ENTREGADO		FIRMA DE RECIBIDO	



DISEÑOS EXAN S.A.S				
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Fecha de actualización	Página 1 de 1	FEE-F22	PROCESO DE MEDICIÓN Y ANÁLISIS
OBJETIVO:			ALCANCE:	


<b>PROCESOS PROVEEDOR:</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN: INDICADORES</b> 	<b>RESPONSABLE:</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>	<b>SALIDAS</b>
<b>RECURSOS DEL PROCESO:</b>	<b>DOCUMENTO DEL PROCESO:</b>	<b>PROCESOS CLIENTE:</b>




**Anexo B**

**Resultados**

**Curso grama analítico de los procesos actuales**

DISEÑOS EXAN SAS											
MACRO PROCESO	GESTIÓN DE CONTROL				ACTUAL X	PROPUESTO					
SUB PROCESO	PROGRAMACIÓN DE TELAS										
OBJETIVO	Contar con diseños exclusivos de telas para la fabricación de las prendas.										
CURSO GRAMA ANALÍTICO DE:	OPERARIO X			MATERIAL			MAQUINARIA				
COMIENZO DEL PROCESO	Agendamiento de cita										
FIN DEL PROCESO	Aprobación de la programación										
RESUMEN											
ACTIVIDADES					ACTUAL	TIEMPO	TOTAL				
OPERACIÓN					2	250					
TRANSPORTE					1						
ESPERA											
INSPECCIÓN					3	8					
ALMACENAMIENTO											
<b>TOTAL</b>					<b>6</b>	<b>745</b>					
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DISTANCI A	FRECUENCIA DIAS	TIEMPO/ MINUTOS	TIPO DE ACTIVIDAD					PROCEDIMIENTO	
					total tiempo	●	▶	◻	▽		
Agendamiento de cita	GERENTE	N/A	150	10	10	●					A través de llamada telefónica se agenda la cita con el respectivo proveedor de telas
Selección de materiales	GERENTE	N/A	150	120	120				●		Se realiza reunión con el proveedor a fin de mirar las respectivas referencias de tela que tiene para la venta.
Programación de telas	GERENTE	N/A	150	240	240	●					Se seleccionan las bases de las telas que se desean programar, junto con los diseños que esta lleve (figuras, acabados, colores)
Aprobación de diseños y bases	GERENTE	N/A	165	240	240					●	Se revisan con el proveedor la programación inicial esta vez ya realizada en impresiones en papel, para determinar si los diseños seleccionados cumplen con las características sugeridas como el tamaño y color seleccionado del estampado, y la características de la tela como son peso y textura, esta información es enviada al proveedor en el exterior.
Recepción de muestras de embarque	GERENTE	N/A	180	15	15				●		las indicaciones de diseño y textura de tela, estas se entregan al área de diseño para realizar las prendas y las respectivas pruebas decalidad de la tela (encomimiento, pérdida de color, cambio de textura)
Aprobación de la programación	GERENTE	N/A	190	120	120					●	Despues de realizadas las prendas y verificada la calidad, si la tela cumple con las características necesarias para su producción se autoriza la fabricación, en caso de presentarse alguna insatisfacción en las muestras realizadas se debe volver a enviar la orden al proveedor para que realice una segunda muestra con las correcciones dadas, el tiempo de respuesta y envío de las muestras tarda 15 días hábiles y la llegada de la tela programada tarda alrededor de 5 meses.

DISEÑOS EXAN SAS											
MACRO PROCESO	GESTIÓN DE CONTROL				ACTUAL X	PROPUESTO					
SUB PROCESO	Selección de diseño y aprobación orden de corte										
OBJETIVO	seleccionar los diseños para la fabricación de las prendas.										
CURSO GRAMA ANALÍTIC	OPERARIO X			MATERIAL			MAQUINARIA				
COMIENZO DEL PROCESO	selección del modelo										
FIN DEL PROCESO	orden de corte										
<b>RESUMEN</b>											
ACTIVIDADES						ACTUAL	TIEMPO	TOTAL			
OPERACIÓN		○				2	3				
TRANSPORTE		➔									
ESPERA		◐									
INSPECCIÓN		◑				1	4				
ALMACENAMIENTO		▼									
<b>TOTAL</b>						3	7				
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DISTANCI A	FRECUENCI A/DIAS	TIEMPO/ HORA	total tiempo	TIPO DE ACTIVIDAD					PROCEDIMIENTO
						○	➔	◐	◑	▼	
Selección de modelo	GERENTE	NO APLICA	variable	2	2	○					Se selecciona el modelo de prenda a diseñar, esta selección se realiza a través de imágenes que posteriormente el área de diseño a investigado para realizar las muestras físicas, se eligen aquellas que se adaptan al tipo de cliente de la empresa
Aprobación de diseño	GERENTE	NO APLICA	variable	4	4					○	a través de la observación se analizan las muestras físicas realizadas, se procede a validar la respectiva orma de la prenda, para ello la prenda realizada es puesta a la modelo, donde se analizan varios aspectos, si la prenda cumple pasa a realizarse corte del diseño elegido, si presenta inconformidades se devuelve a diseño para ajustar las recomendaciones dadas.
Orden de corte	GERENTE	NO APLICA	diaria	1	1	○					Según el modelo elegido se programa para corte de manera verbal teniendo en cuenta la tela, colores y modelo

DISEÑOS EXAN SAS											
MACRO PROCESO	GESTIÓN DE CONTROL		ACTUAL X	PROPUESTO							
SUB PROCESO	Control financiero										
OBJETIVO	Mantener un adecuado manejo de los ingresos de la empresa.										
GRUPO GRAMA ANALÍTICO	OPERARIO X		MATERIAL	MAQUINARIA							
COMIENZO DEL PROCESO	Recepción de ingresos										
FIN DEL PROCESO	movimientos caja menor										
RESUMEN											
ACTIVIDADES					ACT	MP	O				
OPERACIÓN	○				4		9,3				
TRANSPORTE	➔										
ESPERA	◐										
INSPECCIÓN	◑				1		4				
ALMACENAMIENTO	▽										
TOTAL					5		13,3				
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DISTANCIA	FRECUENCIA /DIAS	TIEMPO/HORA	TIPO DE ACTIVIDAD					PROCEDIMIENTO	
					total tiempo	○	➔	◐	◑		▽
Recepcion de los ingresos	GERENTE	NO APLICA	Diaria	3	3	○					Se reciben los ingresos por conceptos de venta en puntos, ingreso por facturas pendientes, ventas en fábrica, los valores recibidos se deben registrar en el libro diario.
Cuentas por cobrar	GERENTE	NO APLICA	quincenal	4	4					○	se realizan llamadas para recordar a los clientes facturas vencidas y programar el pago correspondiente.
Pago proveedores	GERENTE	NO APLICA	variable	1	1	○					Se realizan abonos o cancelaciones de facturas de proveedores, el valor queda registrado en el recibo de caja o comprobante de gasto.
Pago de nomina	GERENTE	NO APLICA	quincenal	5	5	○					Para efectuar el pago correspondiente a nomina se verifica la información de los observadores nomina, donde se registra los días trabajados, permisos, horas extras, ausencias laborales, luego Se efectúan los respectivos pagos de los trabajadores a través de transferencia bancaria.
Manejo caja menor	GERENTE	NO APLICA	Diario	0,3	0,3	○					Se realizan los diferentes pagos de los gastos diarios que se generan en la empresa (servicios públicos, mantenimientos entre otros)



DISEÑOS EXAN SAS											
MACRO PROCESO	DISEÑO			ACTUAL X	PROPUESTO						
SUB PROCESO	Patronaje y confección de muestras										
OBJETIVO	Diseñar las prendas de la empresa según la necesidad de la demanda										
GRUPO GRAMA ANALÍTICO	OPERARIO X			MATERIAL	MAQUINARIA						
TIEMPO	patronaje										
DISTANCIA	verificación de calidad de la tela programada										
RESUMEN											
ACTIVIDADES					ACTUAL	TIEMPO	TOTAL				
OPERACIÓN	○			3	15						
TRANSPORTE	➔										
ESPERA	◐										
INSPECCIÓN	◑			2	8						
ALMACENAMIENTO	▽										
TOTAL				5	23						
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DISTANCIA	FRECUENCIA	TIEMPO/DÍAS	TIPO DE ACTIVIDAD					PRODECIMIENTO	
					total tiempo	○	➔	◐	◑		▽
Patronaje	DISEÑADORA	N/A	SEMANAL	8	8	○					A través de una muestra bien sea física o en fotografía se realiza en molde del diseño seleccionado.
Confección de muestra física	DISEÑADORA	N/A	SEMANAL	6	6	○					Se realiza el corte y la confección de la muestra según el modelo seleccionado y el molde realizado
Verificación de medidas	DISEÑADORA	N/A	SEMANAL	2	2					○	Se prueba en la modelo el desarrollo de la muestra física para comprobar que la prenda tenga la silueta y talla adecuada
Aprobación de molde	DISEÑADORA	N/A	SEMANAL	1	1	○					Con la muestra realizada se pasa a realizar exhibición de la misma en la modelo para la aprobación del diseño
Tiempos de confección	DISEÑADORA	N/A	SEMANAL	1	1						Se toma el tiempo para la realización del nuevo modelo, una vez que la diseñadora a establecido la forma correcta para la confección de la prenda.
verificación de calidad de la tela programada	DISEÑADORA	3	SEMANAL	6	6					○	Se realizan las prendas y se verifica que la tela cumpla con las características de calidad sugeridas, para ello, se realizan las prendas y se someten a proceso de lavado planchado y secado.



DISEÑOS EXAN SAS											
MACRO PROCESO	PRODUCCIÓN				ACTUAL X	PROPUESTO					
SUB PROCESO	CORTE										
OBJETIVO	Proporcionar los cortes a tiempo de los diseños realizados										
RSO GRAMA ANALÍTICO	OPERARIO X				MATERIAL		MAQUINARIA				
COMIENZO DEL PROCESO	Recepción de orden de corte										
FIN DEL PROCESO	Registro del corte realizado										
RESUMEN											
ACTIVIDADES						ACTUAL	TIEMPO	TOTAL			
OPERACIÓN						20	362				
TRANSPORTE						2	50				
DEMORA						1	960				
INSPECCIÓN						6	120				
ALMACENAMIENTO						2	23				
<b>TOTAL</b>						<b>31</b>	<b>1515</b>				
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DISTANCIA mtrs	FRECUENCIA	TIEMPO minutos	total tiempo	TIPO DE ACTIVIDAD					PROCEDIMIENTO
						○	→	□	▽	◇	
Recepción de orden de corte	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	5	DIARIA	3	3	○					Se recibe la orden de la tela a seleccionar, por parte del gerente, esta información se genera en el formato de corte establecido donde se reflejan las variables a tener en cuenta, cantidad de tallas a cortar y colores requeridos
Selección de tela	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	20	DIARIA	60	60					○	Se separa la tela de la orden de corte de la bodega de almacenamiento
Subir tela a mesa de corte	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	15	DIARIA	40	40					○	Se llevan los rollos seleccionados al segundo piso área de corte
Registro de metraje por cada rollo	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	N/A	DIARIA	15	15					○	Se registra los metros de cada uno de los rollos a cortar
Quitar y organizar sticker	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	5	DIARIA	15	15	○					se retiran los stickers de marca de cada rollo donde indican el metraje, luego agrupan en un solo paquete y se registra la fecha y modelo cortado
Quitar bolsa	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	5	DIARIA	15	15	○					Se retira la bolsa del rollo
Intercalar los colores	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	5	DIARIA	15	15					○	Se intercalan los colores del corte
Medir anchos de tela	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	10	DIARIA	13	13					○	Se miden los anchos de cada rollo para determinar la medida del trazo, este se toma del rollo con menor ancho
Desenvolver la tela	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	3	DIARIA	30	30	○					Se desenvuelve cada uno de los rollos
Limpieza de área	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	N/A	DIARIA	10	10					○	Se recogen las bolsas y los tubos de la tela
Reposo tela (tiempo de quietud)	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	N/A	DIARIA	960	960					○	La tela se deja desenvuelta durante 15 horas inicio 5pm final 9am
Extender papel base	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	5	DIARIA	6	6	○					Se coloca el rollo de papel base sobre la mesa de corte, luego se desenvuelve según el largo del trazo.
Extender papel trazo	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	5	DIARIA	10	6	○					Se coloca el papel trazo sobre el papel base.
Cortar sobrante de papel	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	10	DIARIA	4	4	○					Se quitan los sobrantes del papel trazo
Marcar largo corte y empalmes	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	10	DIARIA	5	5	○					se marca sobre la mesa el largo del corte y los empalmes de las piezas del corte
Retirar papel trazo	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	5	DIARIA	4	4	○					se retira el papel de la mesa de corte enrollándolo
Cortar papel base	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	5	DIARIA	2	2	○					Se corta papel según el largo del trazo
Tendido de tela	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	5	DIARIA	150	150	○					Se lleva el rollo a la mesa de corte dando la medida del largo del trazo, este proceso se realiza por cada uno de los rollos a cortar
Colocar trazo sobre el tendido	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	5	DIARIA	10	10	○					Se coloca trazo sobre el tendido y se verifican los extremos del tendido de la tela, el trazo debe quedar dentro del tendido por todos sus extremos
Entachuelar trazo a tendido de tela	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	5	DIARIA	10	10	○					se colocan de a dos afileres por cada pieza del trazo
Retirar las cintas	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	5	DIARIA	3	3	○					se retiran las marcas de la mesa



Conteo de cantidad de hojas por	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	N/A	DIARIA	12	12							se cuenta y registra por color la cantidad de hojas extendidas
Perforación puntos guía	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	5	DIARIA	9	9							se perfora los puntos para realizar pinzas
Recorte de extremos del trazo	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	10	DIARIA	5	5							se refila el corte quitando los excedentes de tela
Corte	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	10	DIARIA	45	45							se cortan las piezas que componen el trazo
Separar piezas por talla	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	N/A	DIARIA	15	15							se organiza el corte por tallas con sus respectivas piezas
Amarrar corte	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	N/A	DIARIA	15	15							se sujetan las piezas con una tira
Limpieza de área	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	10	DIARIA	10	10							se recogen los desperdicios de tela que salen del trazo (retal)
Almacenamiento de corte	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	4	DIARIA	8	8							Se colocan los cortes en orden ascendente (s,m,L,xl,xxl)
Medición y sobrantes de tela	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	N/A	DIARIA	10	10							Se mide y registra los sobrantes de los rollos extendidos
Registro final de corte	CORTADOR/A UXILIAR DE CORTE	N/A	DIARIA	10	10							se relacionan la cantidad de hojas que salen por talla y la cantidad de prendas cortadas, el formato diligenciado es entregado al auxiliar administrativo
<b>TOTAL TIEMPO UTILIZADO HORAS</b>					<b>25</b>							
<b>TIEMPO DE REPOSO TELA</b>					<b>16</b>	OBSERVACIÓN para las telas de composición elástica se debe dejar la tela en reposo durante 16 horas						
<b>TIEMPO UTILIZADO EN PROCESO CORTE</b>					<b>9</b>							

DISEÑOS EXAN SAS												
MACRO PROCESO	PRODUCCIÓN				ACTUAL X	PROPUESTO						
SUB PROCESO	ALISTAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE CORTE											
GRUPO GRAMA ANALÍTICO	OPERARIO X				MATERIAL	MAQUINARIA						
OBJETIVO	Garantizar los insumos necesarios para la confección											
COMIENZO DEL PROCESO	Alistamiento de insumos											
FIN DEL PROCESO	Ingreso de arreglos											
RESUMEN												
ACTIVIDADES					ACTUAL	TIEMPO TOTAL						
OPERACIÓN	○											
TRANSPORTE	➔											
ESPERA	D											
INSPECCIÓN	■											
ALMACENAMIENTO	▼											
TOTAL					0	0						
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DISTANCIA A mtrs	FRECUENCIA	TIEMPO minutos	total tiempo	TIPO DE ACTIVIDAD					PROCEDIMIENTO	
						○	➔	D	■	▼		
Alistamiento de insumos	AUXILIAR DE BODEGA	N/A	DIARIA	45	45							Se realiza conteo de los abios necesarios para realizar la confección de la prenda.
Salida de corte	AUXILIAR DE BODEGA	18	DIARIA	15	15							Se entrega corte al satélite para que confeccione la prenda
Recepcion de corte	AUXILIAR DE BODEGA	15	DIARIA	40	40							se recibe las prendas confeccionadas por los respectivos satélites, realizando conteo de cantidades entregadas
Entrega de arreglos	AUXILIAR DE BODEGA	15	DIARIA	10	10							se entregan las prendas que salen con imperfectos en el proceso de confeccion
Ingreso de arreglos	AUXILIAR DE BODEGA	15	DIARIA	10	10							se reciben los arreglos entregados para verificación de imperfectos
Cambios de piezas imperfectas	AUXILIAR DE BODEGA	18	DIARIA	30	30							se realizan cambios de piezas defectuosas



DISEÑOS EXAN SAS											
MACRO PROCESO	PRODUCCIÓN				ACTUAL X	PROPUESTO					
SUB PROCESO	TERMINADO DE PRENDAS										
RSO GRAMA ANALÍTICO	OPERARIO X			MATERIAL	MAQUINARIA						
OBJETIVO	Realizar el terminado de las prendas garantizando la calidad de las mismas.										
COMIENZO DEL PROCESO	Revisión de la calidad del producto										
FIN DEL PROCESO	Paqueteo de prendas										
RESUMEN											
ACTIVIDADES					ACTUAL	TIEMPO TOTAL					
OPERACIÓN	○				7	19					
TRANSPORTE	➔				0						
ESPERA	D				0						
INSPECCIÓN	□				4	10					
ALMACENAMIENTO	▽				1	4					
TOTAL					12	33					
TOTAL ACTIVIDADES											
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DISTANCI A mtrs	frecuencia	TIEMPO minutos	total tiempo	TIPO DE ACTIVIDAD					PROCEDIMIENTO
						○	➔	D	□	▽	
Revisión de la calidad del producto	operario control de calidad	N/A	DIARIA	5	5						Se deben separar por cada uno de los cortes recibidos 5 prendas, si el corte es de diferente tono se deben sacar 2 und por cada color, en este proceso se revisa que las costuras esten correctas, que los tonos de lo y hilaza correspondan a los colores de la prenda, tambien se revisa las medidas de cuello y pecheras que no esten de diferentes medidas.
Alistamiento de las prendas	operario control de calidad	4	DIARIA	2	2						Se deben separar las prendas por color para iniciar el siguiente proceso.
Marcar puntos guía	operario control de calidad	4	DIARIA	2	2						La prenda (camisa) debe ser marcada en la parte de la solapa, donde lleva los ojales y botones.
Ojalado	Operario maquina ojal	5	DIARIA	1	1						Las prendas pasan a la maquina ojaladora donde un operario es el encargado de ejecutar la acción
Botonado	Operario maquina boton	2	DIARIA	1	1						Las prendas pasan a la maquina botonadora donde un operario es el encargado de ejecutar la acción
Pulido de hebras	Operario de pulido	3	DIARIA	1	1						Las prendas pasan por el pulido de las hebras que pueden sobran de las actividades anteriores
Abotonado de prendas	Operario de pulido	N/A	DIARIA	2	2						Las prendas(camisas) se deben abotonar





Verificación final del producto	Operario empaque	5	DIARIA	1	1															Se revisa la prenda que no presente ningún imperfecto de calidad (nuevamente se verifica cada uno de las anteriores actividades que se hubieran realizado en su totalidad y con las indicaciones necesarias de calidad según cada etapa del proceso)
Etiqueta de presentación	Operario empaque	N/A	DIARIA	1	1															Se coloca en la parte superior de la prenda la etiqueta que identifica que la prenda es fabricada por a empresa
Doblado del producto	Operario empaque	N/A	DIARIA	3	3															La prenda es doblada según las indicaciones de empaque del producto.
Empaque	Operario empaque	N/A	DIARIA	3	3															la prenda se empaqa de manera individual en bolsas transparentes que evitan que pueda sufrir contaminaciones por el polvo y la humedad
Paqueteo de prendas	Operario empaque	N/A	DIARIA	4	4															Las prendas empacadas se organizan por color y talla, realizando paquetes de 10 unidades respectivamente, terminada esta actividad los paquetes se colocan en un estante para que puedan ser distribuidos según su requerimiento.

DISEÑOS EXAN SAS						
MACRO PROCESO	PRODUCCIÓN			ACTUAL X	PROPUESTO	
SUB PROCESO	ALMACENAMIENTO					
GRAMA ANALÍTICO	OPERARIO X			MATERIAL	MAQUINARIA	
OBJETIVO	Mantener la mercancía en condiciones apropiadas para su comercialización					
COMIENZO DEL PROCESO	Recojida de prendas terminadas					
FIN DEL PROCESO	Almacenamiento de producto terminado					
RESUMEN						
ACTIVIDADES				ACTUAL	TIEMPO	TOTAL HORAS
OPERACIÓN	○					
TRANSPORTE	➔			1		60
ESPERA	◐					
INSPECCIÓN	◑			1		60
ALMACENAMIENTO	▽			1		90
TOTAL				3		210

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DISTANCIA A mtrs	FRECUENCIA	TIEMPO minutos	TIPO DE ACTIVIDAD					PROCEDIMIENTO	
					total tiempo	○	➔	◐	◑		▽
Recojida de prendas terminadas	Auxiliar Bodega	12	DIARIA	60	60					○	El auxiliar de bodega cuenta la mercancía empacada en un solo total y la registra en un cuaderno del control, al mismo tiempo que la empaca en una lona para trasladarla a bodega
Desplazamiento de mercancía	Auxiliar Bodega	12	DIARIA	60	60		○				La mercancía recogida de empaque se lleva a bodega donde se vacían las lonas y se separa por talla y color
Almacenamiento de producto terminado	Auxiliar Bodega	1	DIARIA	90	90					○	La mercancía se organiza en los estantes ubicados en la bodega en el orden establecido (talla y color)



DISEÑOS EXAN SAS											
MACRO PROCESO	GESTIÓN COMERCIAL			ACTUAL X	PROPUESTO						
SUB PROCESO	DISTRIBUCIÓN PUNTOS DE VENTA Y CLIENTES										
CURSO GRAMA ANALÍTICO	OPERARIO X		MATERIAL		MAQUINARIA						
OBJETIVO	Garantizar el envío oportuno de los productos a los puntos de venta y clientes										
COMIENZO DEL PROCESO	Recepción de surtido										
FIN DEL PROCESO	Salida del producto										
RESUMEN											
ACTIVIDADES					ACTUAL	TIEMPO TOTAL					
OPERACIÓN	○				1	15					
TRANSPORTE	➔				2	30					
ESPERA	D				0	0					
INSPECCIÓN	■				3	37					
ALMACENAMIENTO	▽				1	15					
TOTAL					6	97					
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DISTANCIA mtrs	FRECUENCIA EN DIAS	TIEMPO minutos	TIPO DE ACTIVIDAD					PROCEDIMIENTO	
					total tiempo	○	➔	D	■		▽
Recepción de surtido	Auxiliar Bodega	N/A	3	10	10						Se recibi el requerimiento de surtido de productos de los puntos de venta a través de llamada telefónica del vendedor a la empresa, el dato es tomado en un cuaderno de apuntes.
Separación del surtido	Auxiliar Bodega	N/A	3	15	15						De acuerdo con la información el auxiliar alista el surtido, este lo separa dejando la mercancía en el piso según la información tomada vía telefónica.
Salida del producto	Auxiliar Bodega	N/A	3	15	15						El auxiliar cuenta la mercancía y la empacada en una lona para ser llevada al punto de venta que la solicito, realiza el registro de salida en un cuaderno de control.
Recepcion de pedido cliente	Auxiliar Bodega	N/A	1	12	12						El auxiliar recibe por parte del gerente la solicitud de pedido de clientes nacionales, el registro se realiza de forma informal
Separación del surtido	Auxiliar Bodega	N/A	1	15	15						De acuerdo con la información el auxiliar alista el surtido, este lo separa dejando la mercancía en el piso según la información recibida por parte del gerente
Salida del producto	Auxiliar Bodega	N/A	1	15	15						El auxiliar cuenta la mercancía y la empaca en una lona o bolsa de acuerdo a la cantidad solicitada para ser llevada a la transportadora y enviada a la ciudad de destino, la salida de la mercancía no es registrada en el cuaderno de control.





DISEÑOS EXAN SAS									
MACRO PROCESO	GESTIÓN COMERCIAL				ACTUAL X	PROPUESTO			
SUB PROCESO	Comercialización en punto de venta								
GRAMA ANALÍTICO	OPERARIO X				MATERIAL	MAQUINARIA			
OBJETIVO	Comercializar los productos fabricados por la empresa								
COMIENZO DEL PROCESO	Recepción de mercancía y verificación de datos								
FIN DEL PROCESO	Solicitud de surtido								
RESUMEN									
ACTIVIDADES					ACTUAL	TIEMPO TOTAL			
OPERACIÓN	○				5	160			
TRANSPORTE	➔				1	20			
ESPERA	◐				0	0			
INSPECCIÓN	◑				1	60			
ALMACENAMIENTO	▽				1	120			
TOTAL					8	360			


  

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DISTANCIA	FRECUENCIA	TIEMPO/MINUTOS	total tiempo	TIPO DE ACTIVIDAD					PROCEDIMIENTO
						○	➔	◐	◑	▽	
Recepción de mercancía y verificación de datos	ADM punto de venta	N/A	cada tres días	80	80	●					La vendedora recibe la mercancía despachada de fábrica y se verifica las referencias y cantidades enviadas de la empresa, si existe alguna diferencia se llama para reportar la novedad.
Almacenamiento en punto de venta	ADM punto de venta	N/A	cada tres días	120	120					●	Se organiza por referencia, color y talla la mercancía que ingresa al punto de venta
Atención al cliente	ADM punto de venta	N/A	diario	30	30	●					Se brinda la asesoría de forma presencial a los clientes que visitan el punto de venta, precio, colores, tallas, estilos.
Selección de productos	ADM punto de venta	N/A	diario	40	40	●					Según la solicitud del cliente, se procede a separar la mercancía seleccionada.
Conteo de prendas vendidas	ADM punto de venta	N/A	diario	20	20			●			Se realiza el conteo de las prendas vendidas y se empaqueta en la respectiva bolsa según la cantidad, unidad, docena o cantidades superiores.
Diligenciamiento de factura	ADM punto de venta	N/A	diario	5	5	●					Se realiza la factura de venta de forma manual.
Cobro de factura	ADM punto de venta	N/A	diario	5	5	●					Se recibe el dinero por el valor de la venta realizada.
Solicitud de surtido	ADM punto de venta	N/A	cada tres días	60	60					●	Se solicita surtido de las referencias, colores y tallas que hagan falta en el punto de venta a través de un mensaje por Whatsapp



DISEÑOS EXAN SAS												
MACRO PROCESO	Gestión financiera				ACTUAL X		PROPUESTO					
SUB PROCESO	Contabilidad											
CURSO GRAMA ANALÍTIC	OPERARIO X				MATERIAL		MAQUINARIA					
OBJETIVO	Comercializar los productos fabricados por la empresa											
COMIENZO DEL PROCESO	Registro de la transacciones de la empresa											
FIN DEL PROCESO	Presentación de estados financieros											
RESUMEN												
ACTIVIDADES					ACTUAL	TIEMPO TOTAL DIAS						
OPERACIÓN	○											
TRANSPORTE	➔											
ESPERA	D											
INSPECCIÓN	■				2	2						
ALMACENAMIENTO	▽				1	1						
TOTAL					3	3						
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DISTANCI A	FRECUENCI A/DIAS	TIEMPO/ DÍAS	total tiempo	TIPO DE ACTIVIDAD					PROCEDIMIENTO	
						○	➔	D	■	▽		
Registro de la transacciones de la empresa	CONTADORA	mensual	mensual	1	1						○	Se digita la información de compras, ventas y gastos realizados en el mes.
Presentación y análisis de impuestos	CONTADORA	mensual	mensual	1	1						○	Se realiza la presentación de los impuestos y se analiza los movimientos de la empresa (compras,ventas y gastos)
Presentación de estados financieros	CONTADORA	año	año	1	1						○	Análisis y presentación de estados financieros

DISEÑOS EXAN SAS											
MACRO PROCESO	Recurso Humano				ACTUAL X	PROPUESTO					
SUB PROCESO	Selección y contratación										
CURSO GRAMA ANALÍTICO	OPERARIO X				MATERIAL	MAQUINARIA					
OBJETIVO	Contar con el personal idoneo para cada cargo										
COMIENZO DEL PROCESO	Reclutamiento de personal										
FIN DEL PROCESO	Despido y finalización de contrato										
RESUMEN											
ACTIVIDADES					ACTUAL	TIEMPO	TOTAL				
OPERACIÓN	○										
TRANSPORTE	➔										
ESPERA	D										
INSPECCIÓN	■										
ALMACENAMIENTO	▼										
TOTAL					0						
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DISTANCI A mtrs	FRECUENCIA	TIEMPO minutos	total tiempo	TIPO DE ACTIVIDAD					PROCEDIMIENTO
						○	➔	D	■	▼	
Reclutamiento de personal	Auxiliar ADM	N/A	N/A	15	15	○					Se realiza a través de publicación de la vacante en las instalaciones de la empresa.
Recepción y selección de las hojas de vida	Auxiliar ADM	N/A	N/A	30	30					○	Las hojas de vida se seleccionan de acuerdo al perfil requerido para el cargo.
Convocatoria	Auxiliar ADM	N/A	N/A	8	8						se llama a las personas seleccionadas para presentar la entrevista
Entrevista	Gerente	N/A	N/A	60	60					○	La entrevista la realiza el gerente quien a través de una serie de preguntas relacionadas con el cargo, selecciona a la persona que cumple con las especificaciones del mismo.
Recepción de documentos	Auxiliar ADM	N/A	N/A	10	10					○	La persona seleccionada debe entregar los documentos solicitados para su contratación, normalmente los documentos exigidos para el ingreso son fotocopia de cedula y documentos de los beneficiarios.
Contratación	Gerente	N/A	N/A	20	20	○					La contratación se realiza de forma verbal, donde se le indica al trabajador las condiciones de cargo, sueldo, horario de trabajo, y tipo de contrato.
Vinculación formal del trabajador	Auxiliar ADM	N/A	N/A	N/E			○				Los trámites correspondientes a la formalización del trabajador los realiza una persona externa.(contrato y afiliaciones)
Llamados de atención	Gerente	N/A	N/A	N/E						○	El gerente le realiza las respectivas observaciones de manera verbal.
Despido y finalización de contrato	Gerente	N/A	N/A	N/E		○					El gerente comunica las razones por las cuales no se puede continuar con el cargo de forma verbal.

DISEÑOS EXAN SAS												
MACRO PROCESO	Recurso Humano				ACTUAL X	PROPUESTO						
SUB PROCESO	Archivo y nómina											
GRUPO GRAMA ANALÍTICO	OPERARIO X				MATERIAL	MAQUINARIA						
OBJETIVO	Asegurar la información documental de la empresa											
COMIENZO DEL PROCESO	Liquidación de nómina											
FIN DEL PROCESO	Archivo											
RESUMEN												
ACTIVIDADES					ACTUAL	TIEMPO	TOTAL					
OPERACIÓN	●				2	65						
TRANSPORTE	➔				1	60						
ESPERA	◐				0	0						
INSPECCIÓN	◑				1	60						
ALMACENAMIENTO	▼				2	420						
TOTAL					6	605						
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DISTANCIA A mtrs	frecuencia	TIEMPO minutos	TOTAL TIEMPO	TIPO DE ACTIVIDAD					PROCEDIMIENTO	
						●	➔	◐	◑	▼		
Liquidación de nómina	Auxiliar de Recurso Humano	N/A	quincenal	300	300						●	Se registra la respectiva nómina según las novedades que hubieran surgido en la quincena.
Impresión	Auxiliar de Recurso Humano	N/A	quincenal	60	60	●						Se imprimen dos desprendibles y la relación de la nómina general con sus respectivas novedades.
Entrega de información	Auxiliar de Recurso Humano	N/A	quincenal	60	60			●				La documentación generada para el pago es entregada al gerente para su respectiva revisión y pago.
Recepción de documentos	Auxiliar de Recurso Humano	N/A	diario	5	5	●						Se reciben todos los documentos de la empresa, se seleccionan de acuerdo al área de provenien para archivarlo según su dependencia
Selección de la documentación	Auxiliar de Recurso Humano	N/A	diario	60	60						●	la papeleria es seleccionada según su procedencia.
Archivo	Auxiliar de Recurso Humano	N/A	DIARIO	120	120						●	La documentación seleccionada se archiva en su respectiva carpeta.

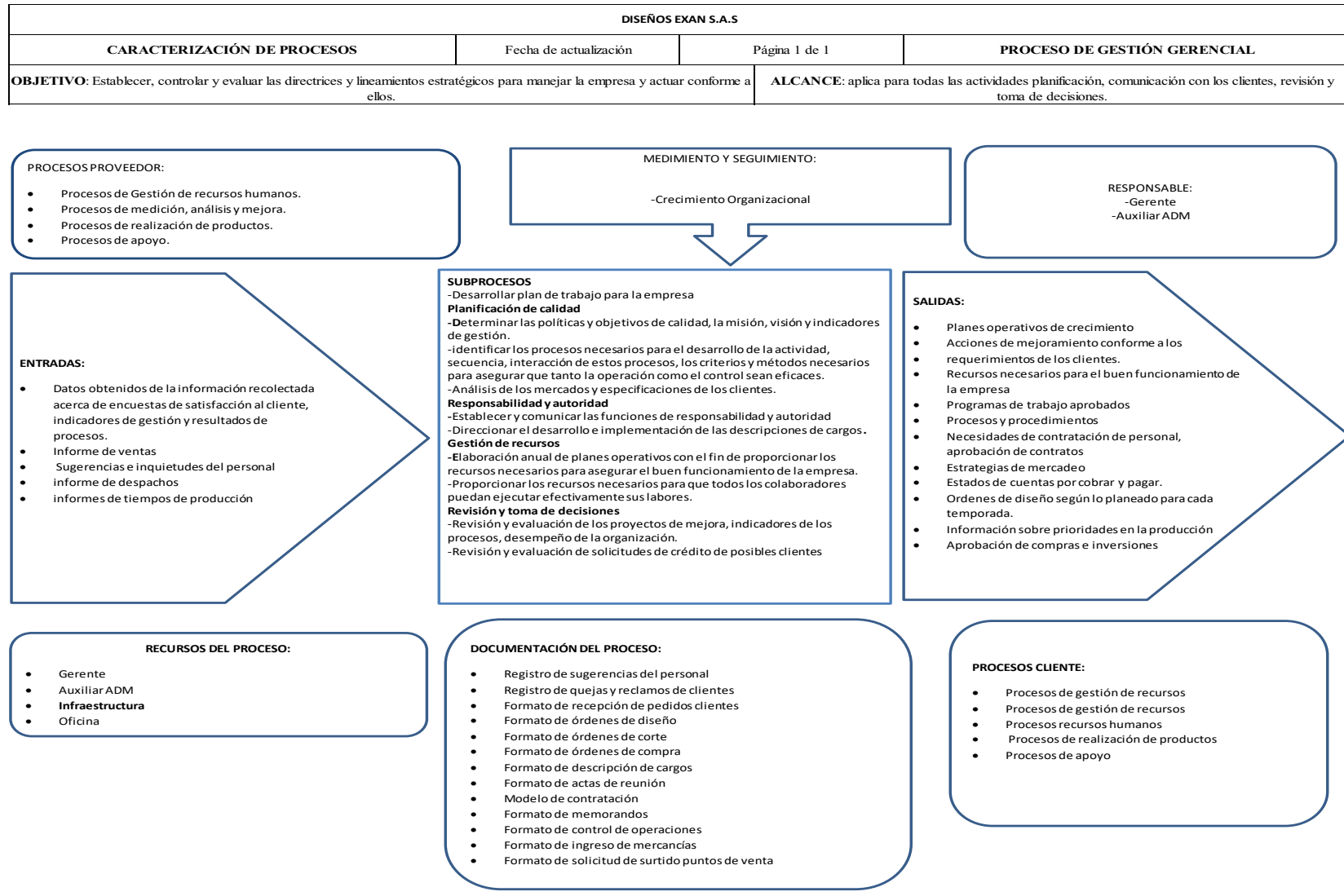
DISEÑOS EXAN SAS											
MACRO PROCESO	GESTIÓN DE COMPRAS				ACTUAL X	PROPUESTO					
SUB PROCESO	COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS										
RSO GRAMA ANALÍTICO	OPERARIO X			MATERIAL			MAQUINARIA				
OBJETIVO	Garantizar la disponibilidad de las materias primas e insumos para el buen funcionamiento de la empresa										
COMIENZO DEL PROCESO											
FIN DEL PROCESO											
RESUMEN											
ACTIVIDADES						ACTUAL	TIEMPO	TOTAL			
OPERACIÓN											
TRANSPORTE											
ESPERA											
INSPECCIÓN											
ALMACENAMIENTO											
TOTAL						0		0			
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DISTANCI A mtrs	frecuencia	TIEMPO minutos	TIPO DE ACTIVIDAD					PROCEDIMIENTO	
					TOTAL TIEMPO	○	➔	D	■		▼
compra de insumos (Botón, marquillas, bolsas)	GERENTE	NO APLICA	30	240	240	○					Se realiza pedido de cada uno de los insumos requeridos para la fabricación de las camisas, estos se realizan a diferentes proveedores.
Impresión	Auxiliar de Recurso Humano	N/A	quincenal	60	60	○					Se imprimen dos desprendibles y la relación de la nomina general con sus respectivas novedades.
Entrega de información	Auxiliar de Recurso Humano	N/A	quincenal	60	60		○				La documentación generada para el pago es entregada al gerente para su respectiva revisión y pago.
Recepción de documentos	Auxiliar de Recurso Humano	N/A	diario	5	5		○				Se reciben todos los documentos de la empresa, se seleccionan de acuerdo al area de provienen para archivarlo segun su dependencia
Selección de la documentación	Auxiliar de Recurso Humano	N/A	diario	60	60				○		la papelería es seleccionada según su procedencia.
Archivo	Auxiliar de Recurso Humano	N/A	DIARIO	120	120					○	La documentación seleccionada se archiva en su respectiva carpeta.

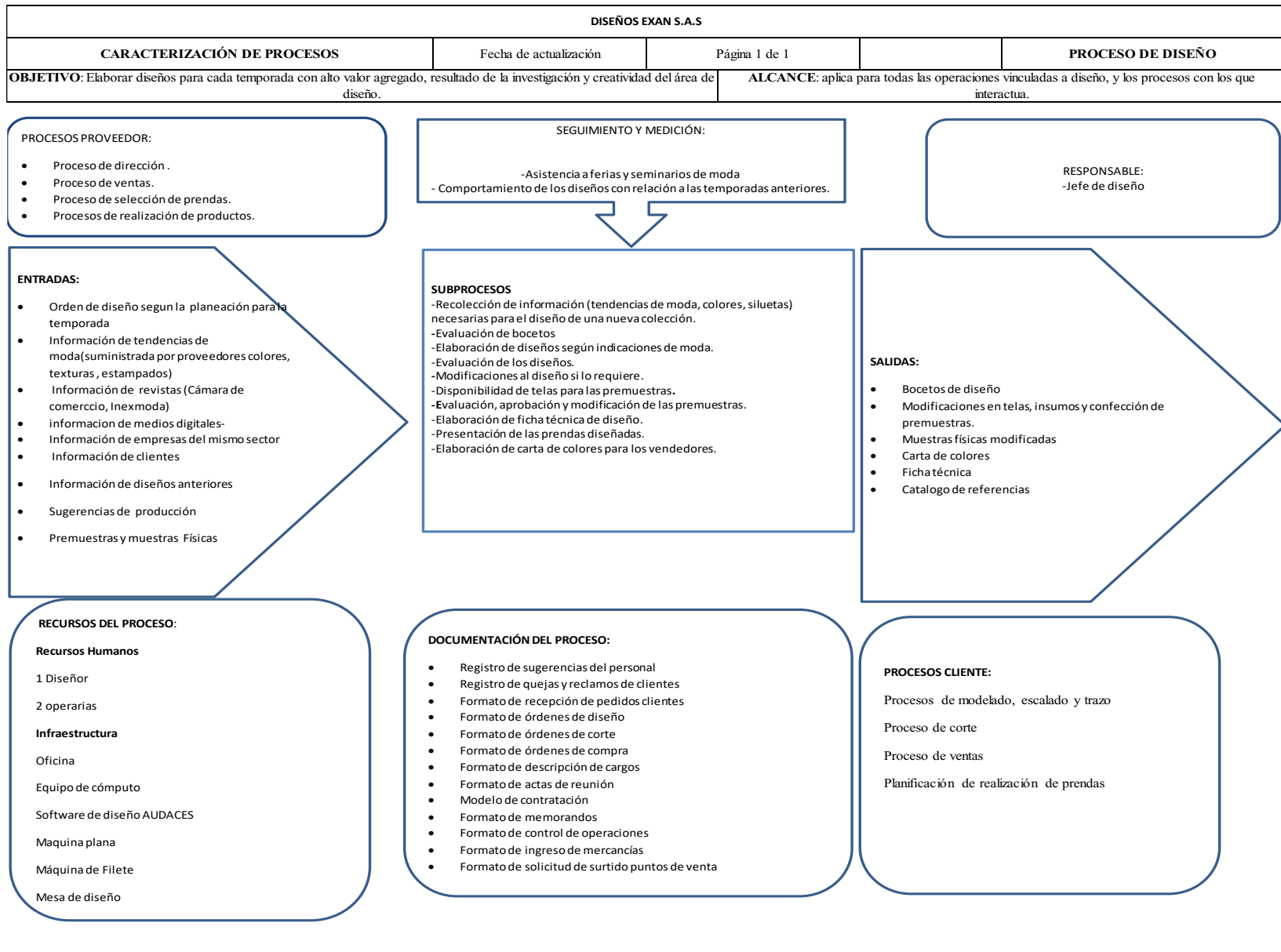


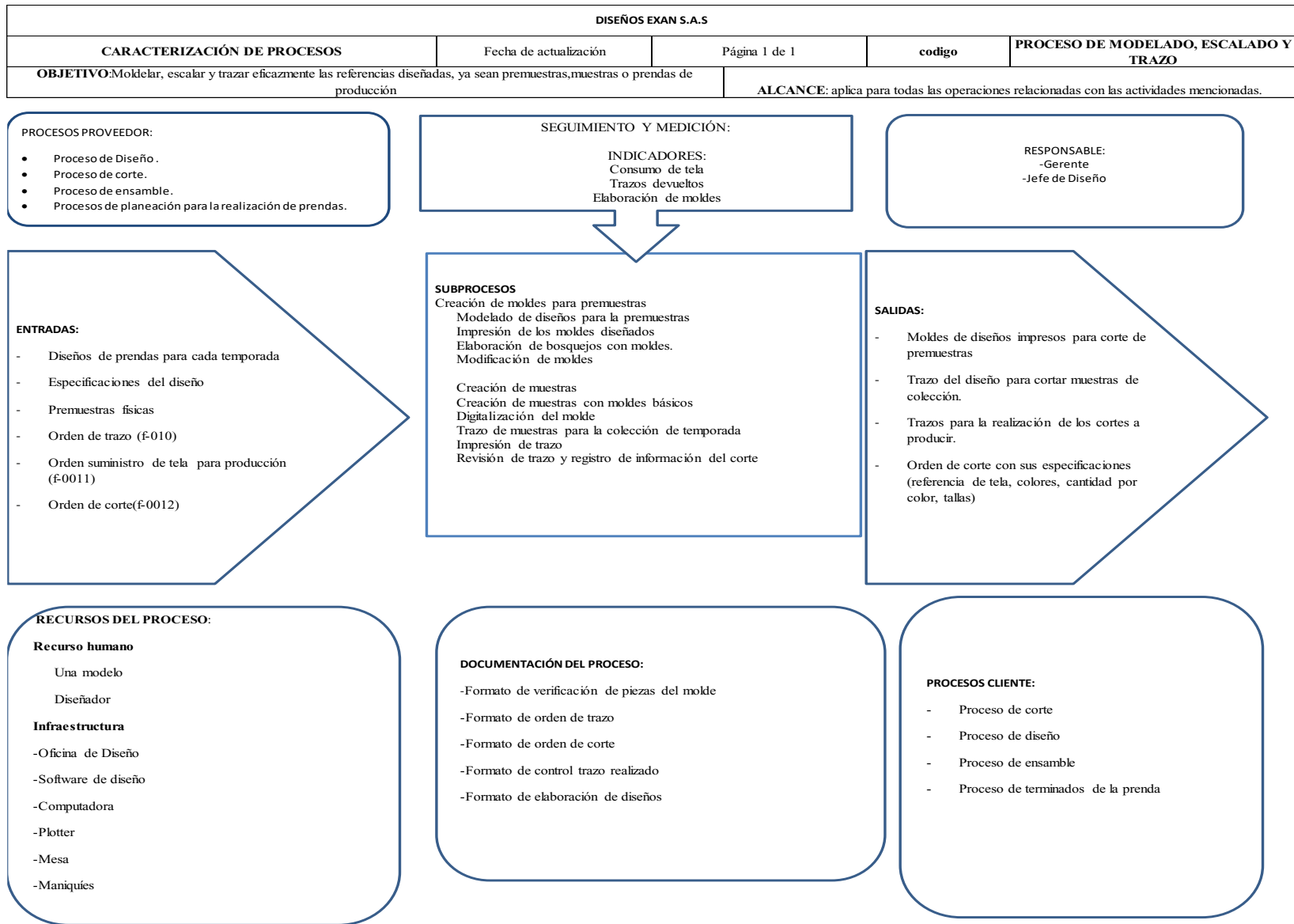


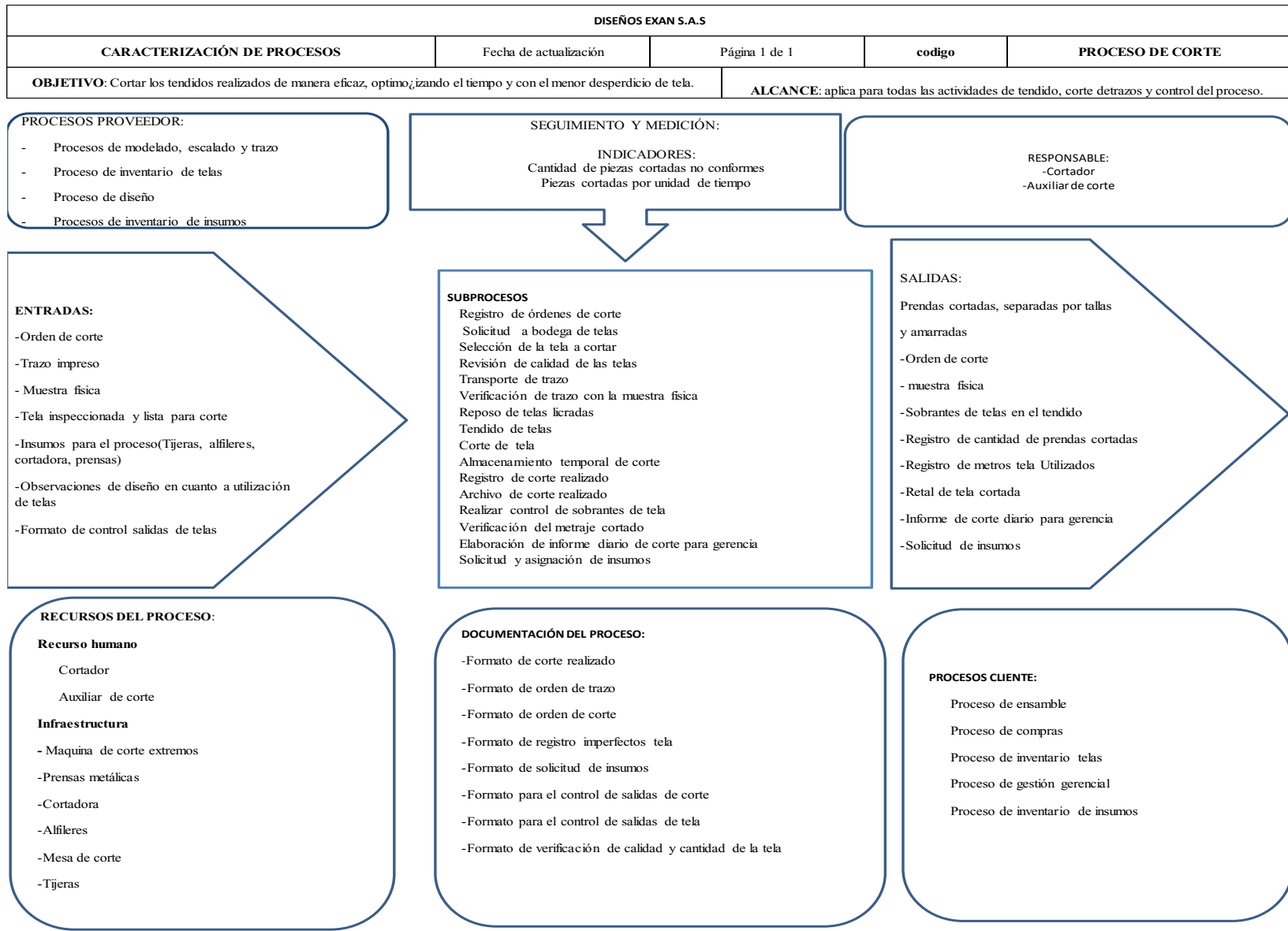
## Anexo C

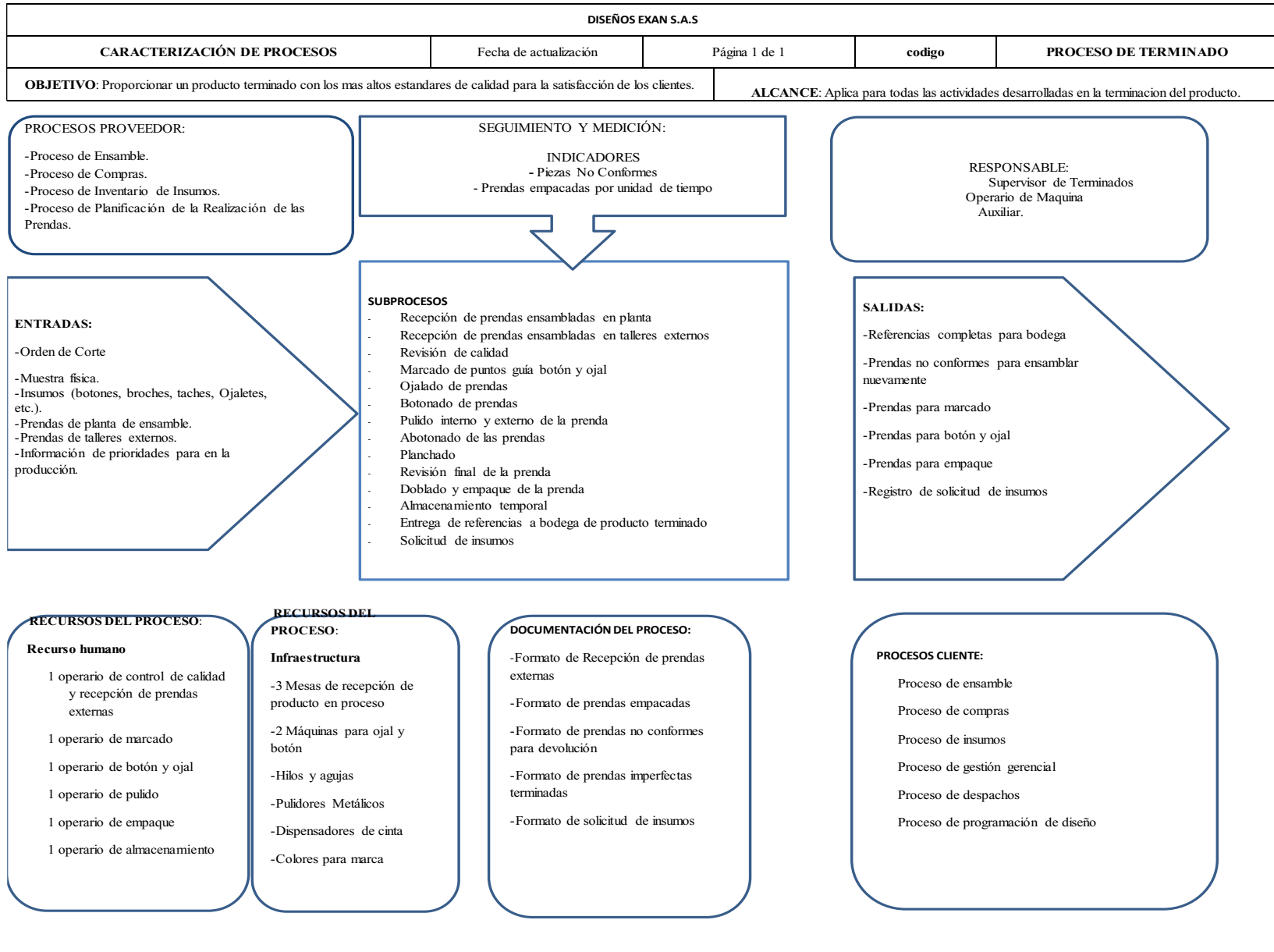
### Caracterización de procesos propuestos

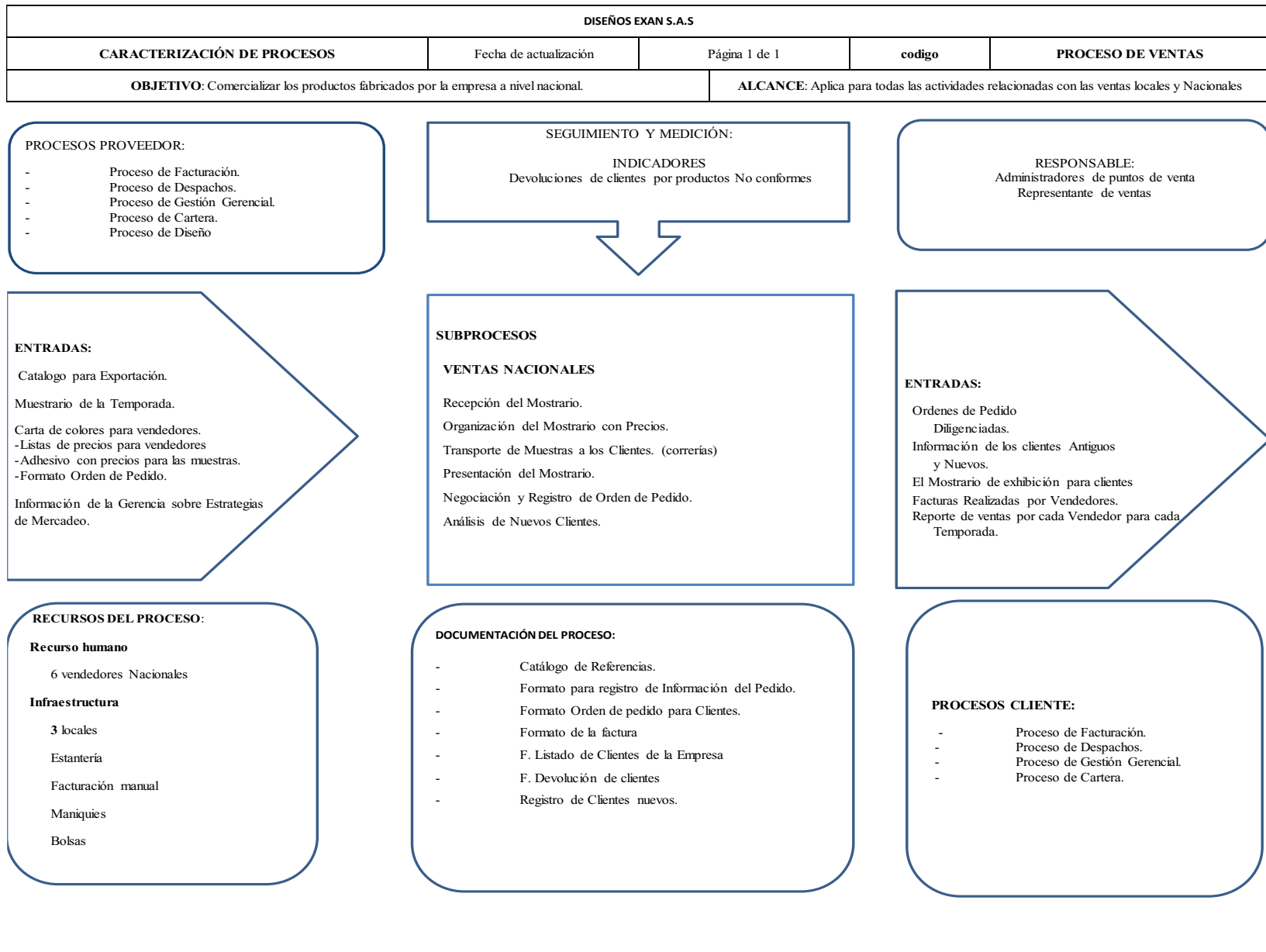


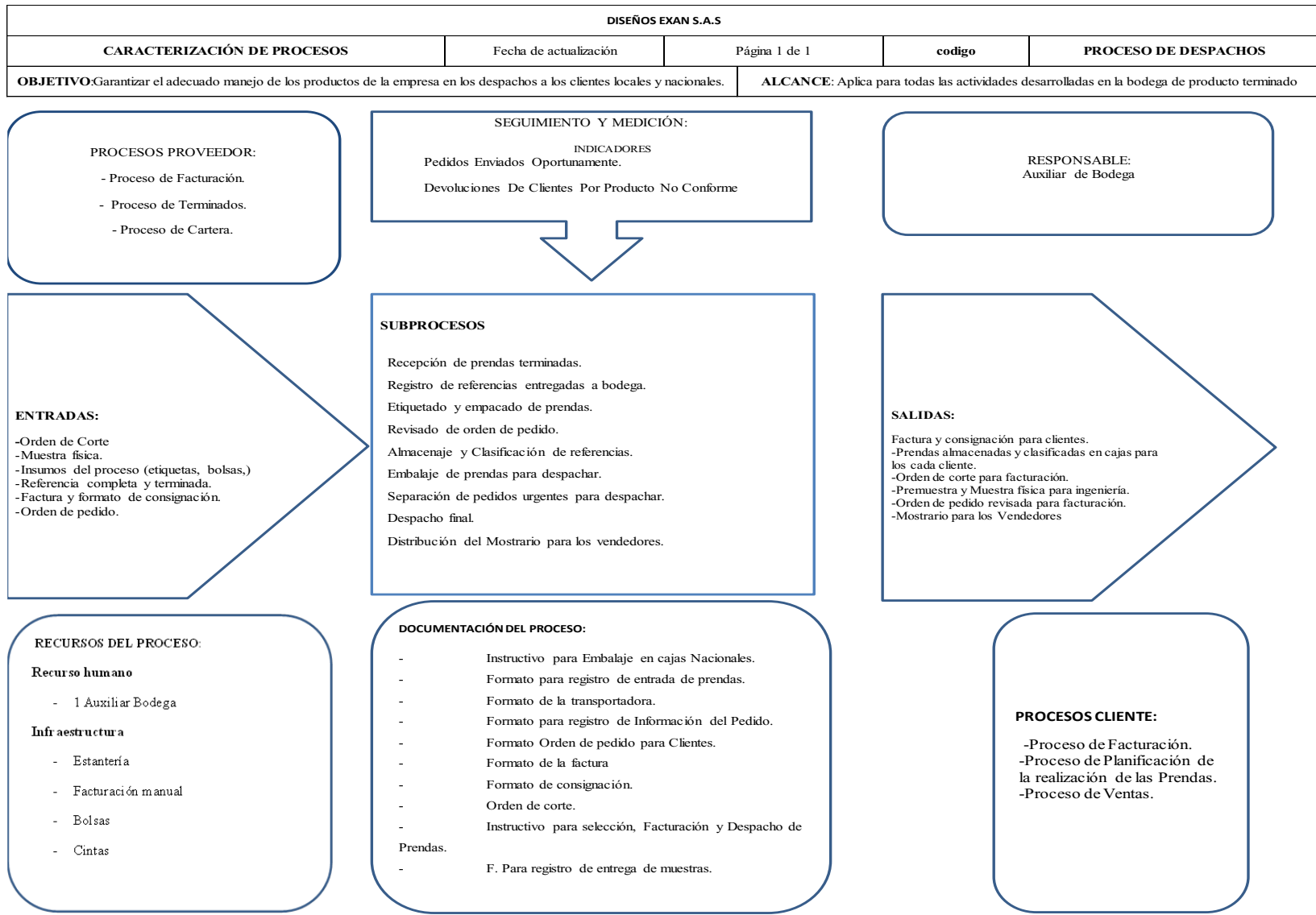


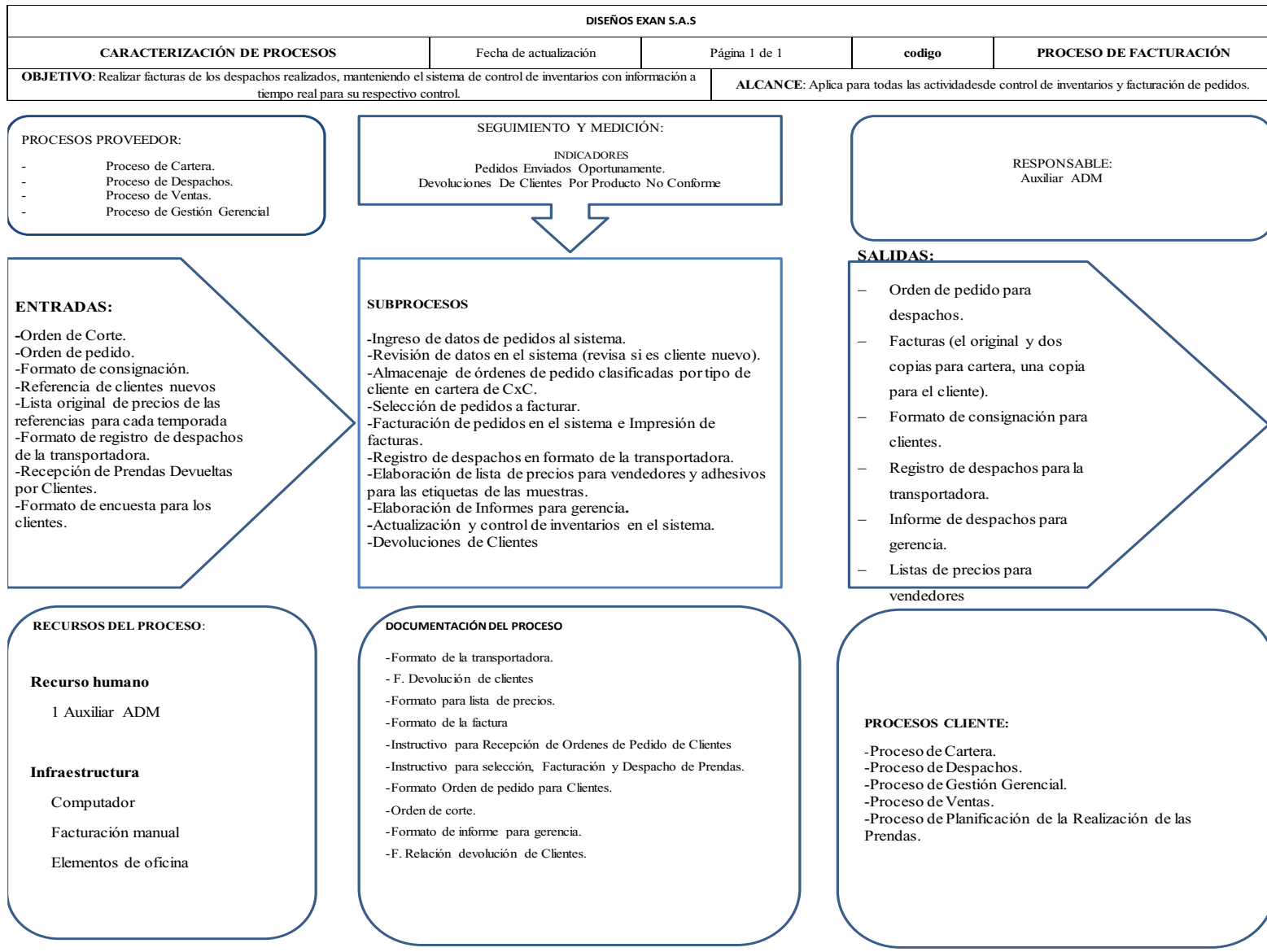




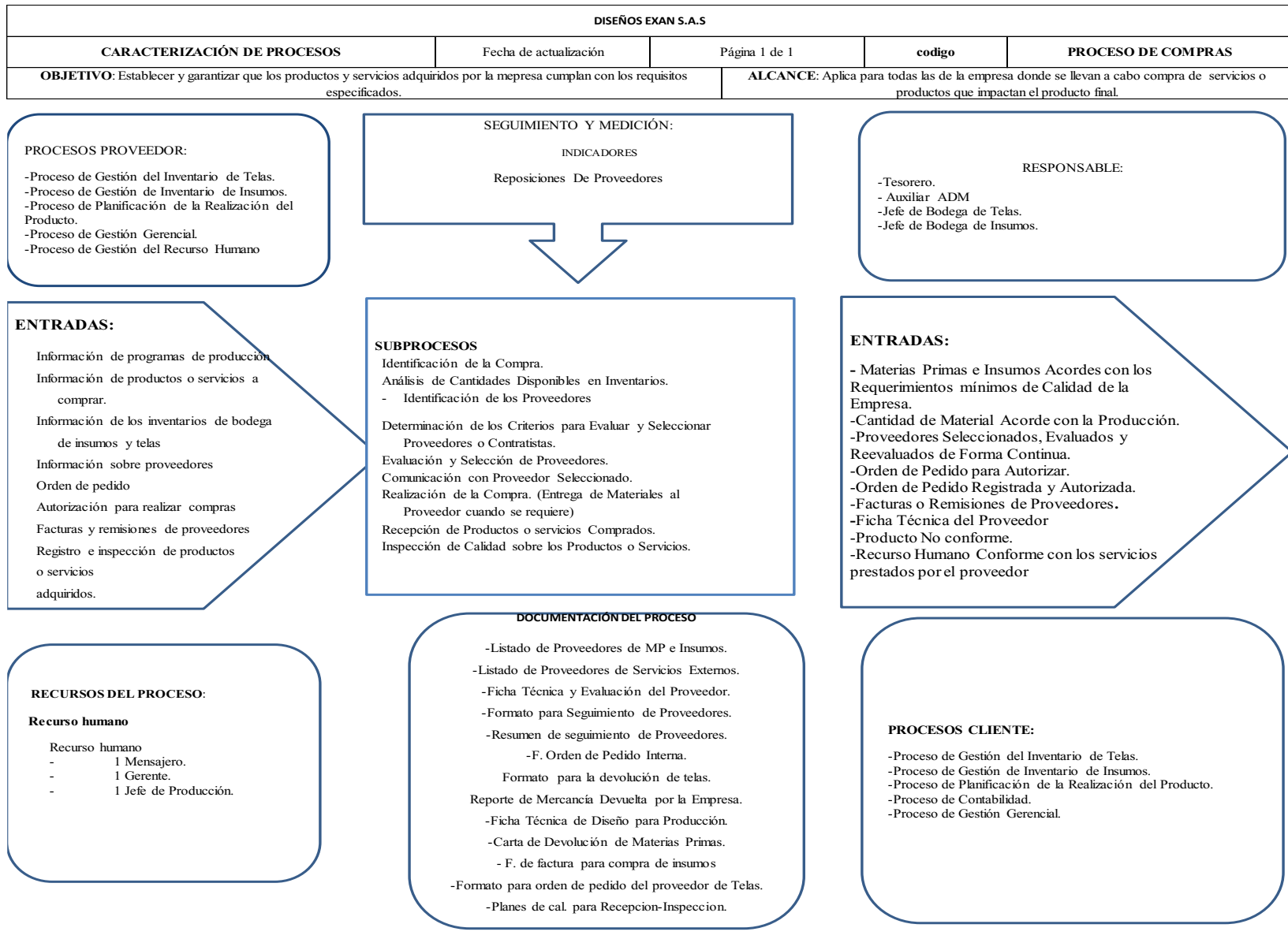


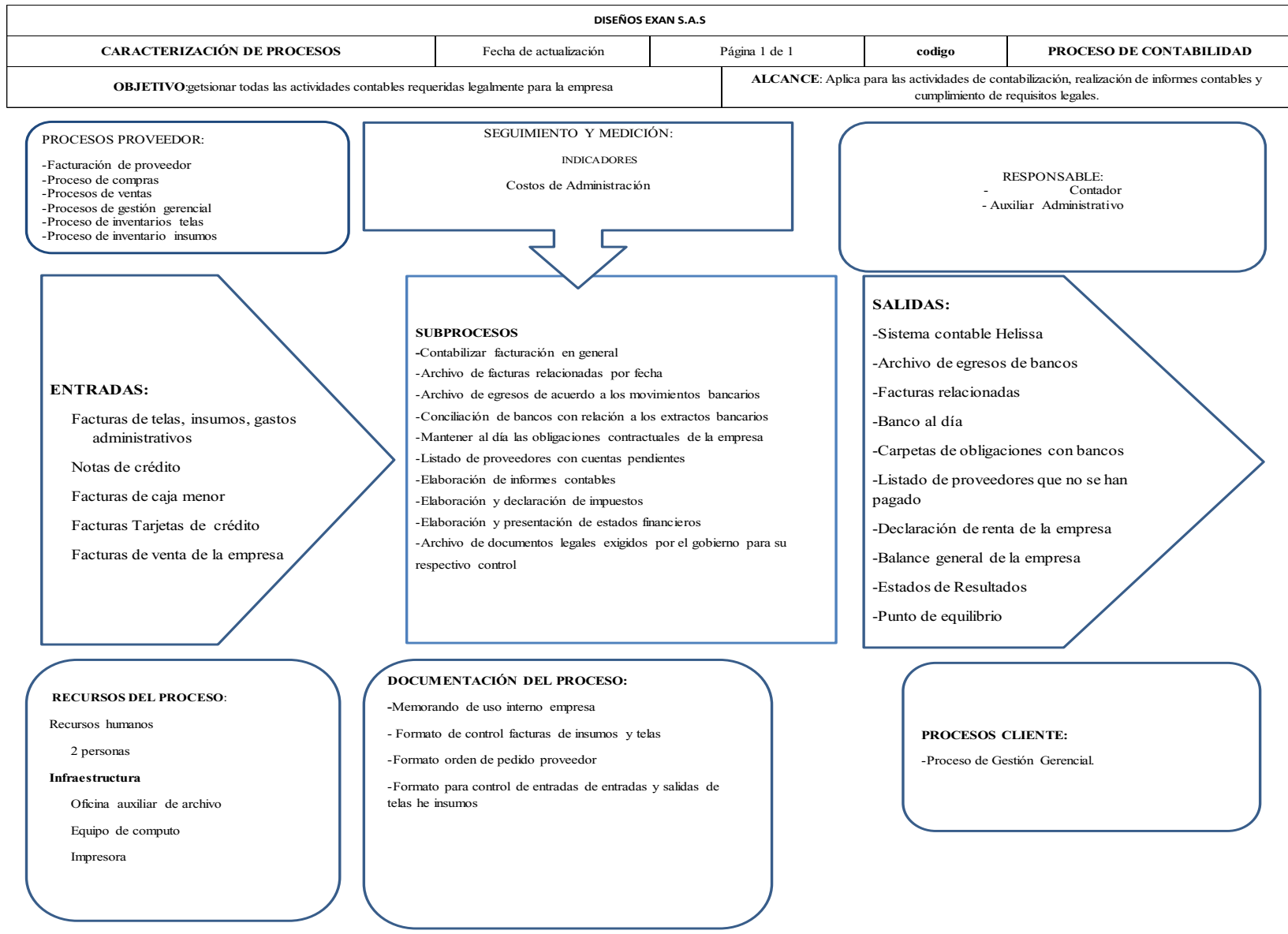


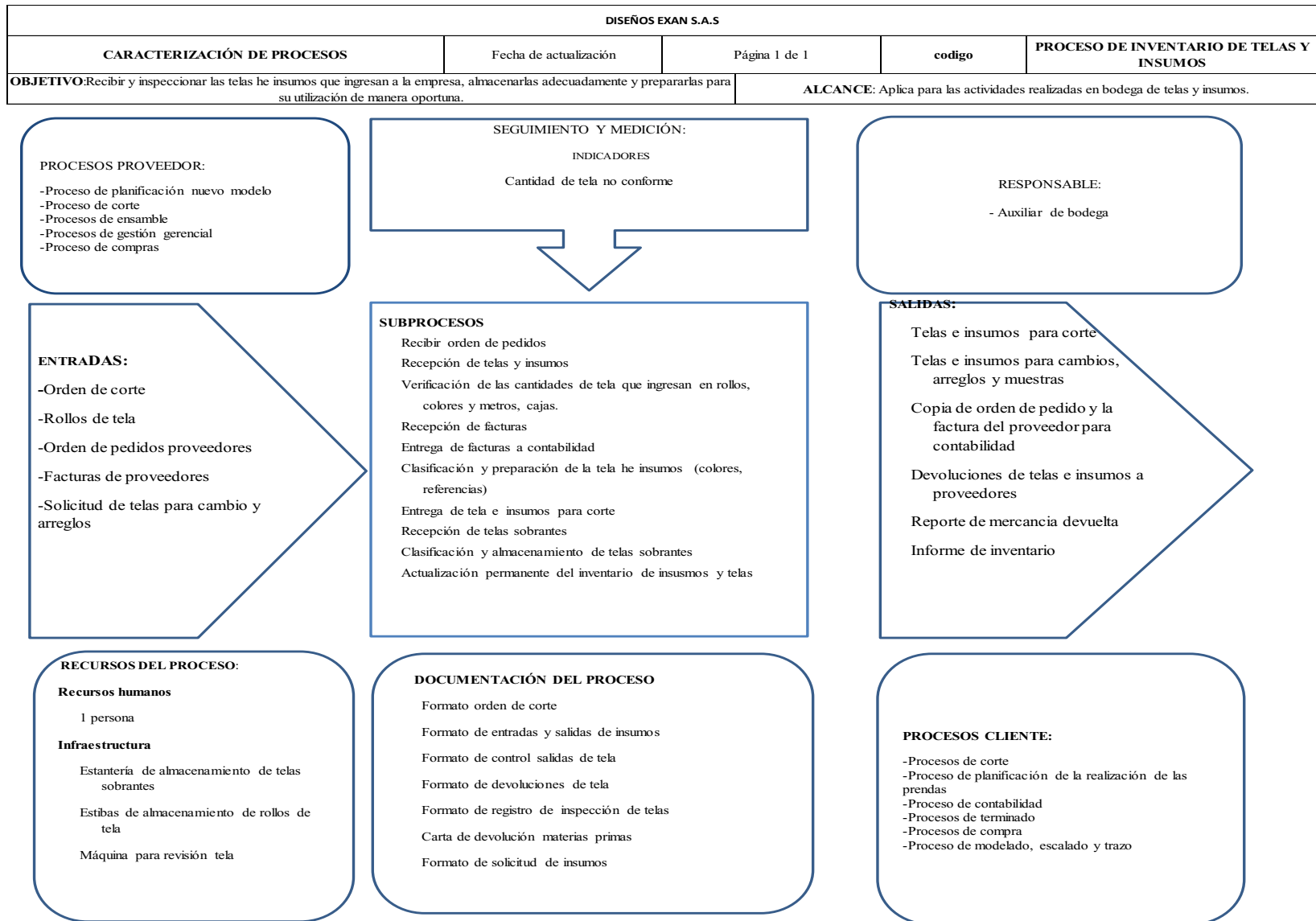


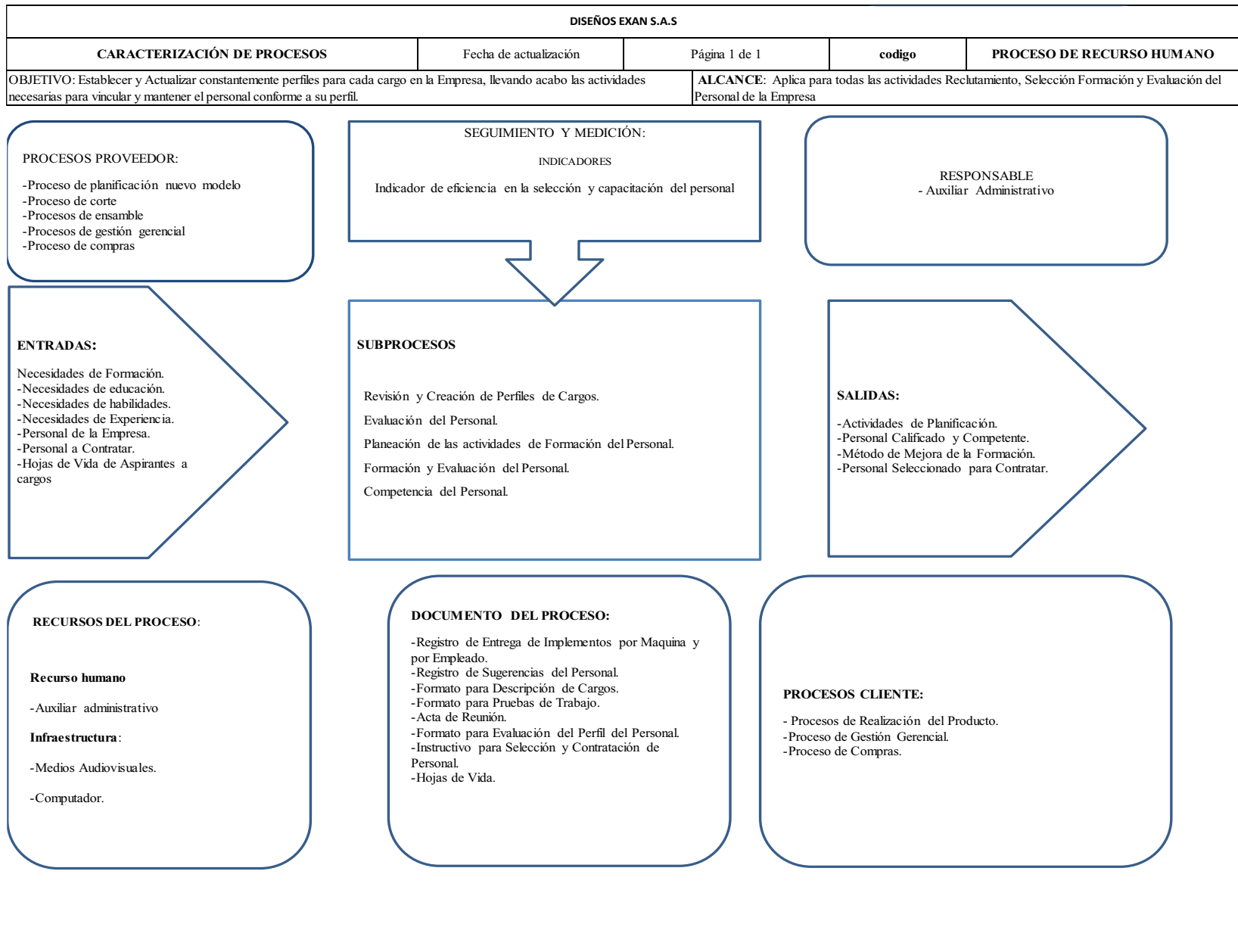


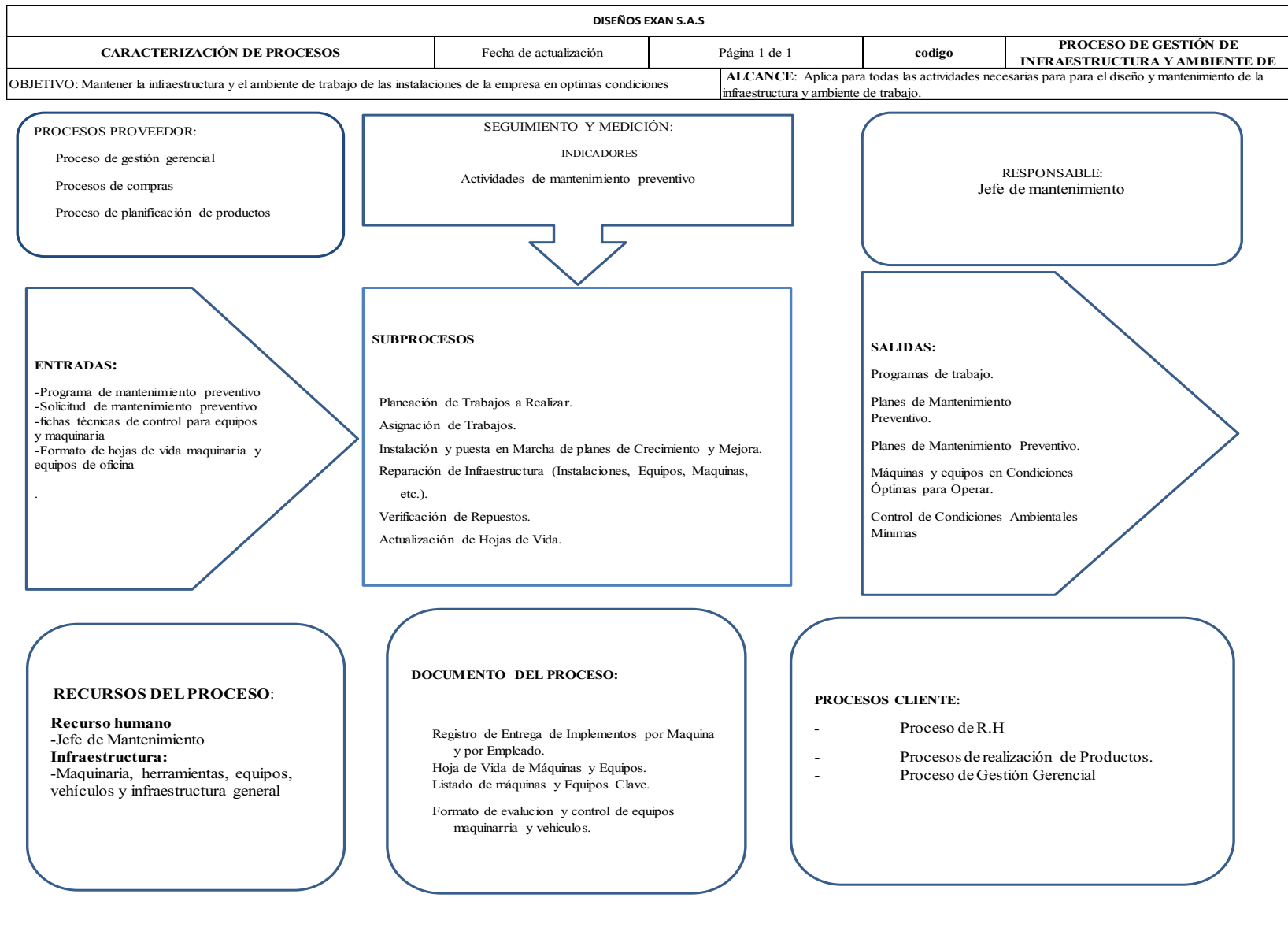


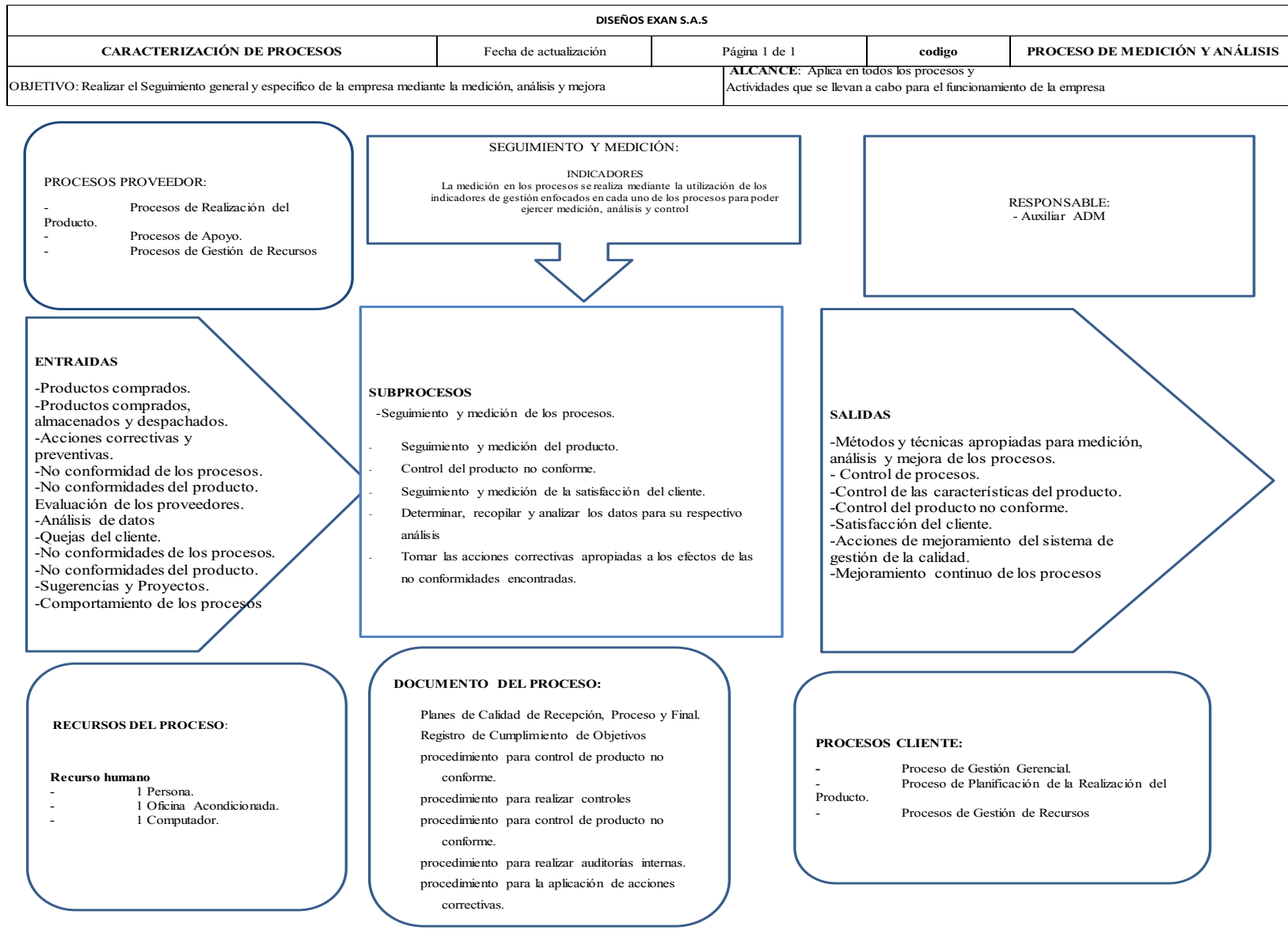












## Anexo D

### Indicadores de gestión de los procesos propuestos

OBJETIVOS E INDICADORES DE PROCESOS			FECHA DE CREACIÓN 12-12-19		CODIGO:		
Objetivo del proceso	Nombre del proceso	Indicador	¿Qué mide el indicador?	Formula	Meta	Frecuencia de medición	Cargo Responsable
Mantener alto nivel de efectividad en todos los procesos	Procesos de Gestión Gerencial	Crecimiento organizacional	# de planes implementados por la empresa	$\frac{\# \text{ Planes implementados}}{\text{Total de planes Año}}$	5%	Anual	Gerente
Ofrecer prendas innovadoras y creativas	Proceso de diseño	Asistencia a foros y ferias de moda	Capacitaciones implementadas en la empresa	$\frac{\# \text{ Capacitaciones Implementadas}}{\text{Total Asistencia a capacitaciones}}$	60%	Semestral	Diseñador
		Comportamiento de los diseños con relación a las ventas en colecciones anteriores	Incremento de las ventas frente a una línea de producto nueva	$\frac{\text{Ingresos por ventas nueva colección}}{\text{Ingresos ventas colección pasada}}$	3%	Cada colección	Diseñador
Reducir el consumo de tela en los trazos	Procesos de modelado, escalado y trazo	Consumo de tela	Rendimiento de las telas en el trazo	$\frac{\text{Promedio prenda}}{\text{Largo de trazo total}}$	12%	Quincenal	Diseñador
Mantener alto	Proceso de	Piezas cortadas	Número de piezas	Cantidad de	5%	Mensual	Auxiliar

nivel de efectividad en todos los procesos	corte	por unidad de tiempo	cortadas en la jornada de trabajo	<u>prendas cortadas</u> Horas trabajadas x día			ADM
Mantener alto nivel de efectividad en todos los procesos	Proceso de terminado	Eficiencia en terminado de producto final	Rendimiento en tiempo real con relación a tiempo estándar estimado para el terminado	Tiempo real utilizado	20%	Mensual	Auxiliar ADM
Incrementar los ingresos de la empresa	Proceso de venta	Eficiencia en ventas	Incremento de ingresos mensual comparado con la proyección de ventas mensual	<u>Tiempo estándar para la actividad</u> #facturas realizadas	10%	Mensual	Gerente
Satisfacer los requerimientos del cliente frente a los productos adquiridos	Proceso de despachos	Pedidos enviados oportunamente	Devoluciones de clientes con relación a Pedidos despachados.	Proyección de ventas			
Incrementar los ingresos de la empresa	Proceso de facturación	Incremento de las ventas	Aumentar la facturación	# de devoluciones	80%	Mensual	Auxiliar ADM
				# de despachos realizados			
				# Pedidos facturados efectivamente	90%	Mensual	Auxiliar ADM
				Total de órdenes de pedido recibidas			
Disponer de los recursos necesarios para el desarrollo de las prendas	Proceso de compra	Contar con las materias primas e insumos a tiempo	Tiempo de espera en las materias primas e insumos	# Pedidos realizados en el mes	95%	Mensual	Auxiliar ADM
				<u>Tiempo de espera</u>			



Reducir los costos administrativos	Proceso de contabilidad	Costos administrativos	Costo real para la ejecución de la actividad de la empresa	$\frac{\# \text{ de prendas producidas en el mes}}{\text{Costo total de operación}}$	95%	trimestral	Gerente
Mantener alto nivel de efectividad en todos los procesos	Proceso de inventarios de telas e insumos	Disponibilidad de las materias primas e insumos	Retraso en los procesos de la empresa por falta de materiales e insumos	$\frac{\# \text{ de solicitudes despachadas materia prima}}{\text{Total solicitudes de materia prima}}$	2%	mensual	gerente
Contar con personal capacitado	Proceso de recurso humano	Personal altamente capacitado	La calidad en las actividades desarrolladas	$\frac{\# \text{ de reproceso por trimestre}}{\text{total prendas realizadas en el trimestre}}$	95%	Trimestral	Gerente
Mantener la planta, equipos y maquinaria en perfecto estado	Proceso de infraestructura y ambiente de trabajo	Actividades de mantenimiento correctivo	Número de reparaciones realizadas en el año	$\frac{\# \text{ de mantenimientos preventivos}}{\text{total de mantenimientos programados}}$	90%	Anual	Anual
Mantener alto nivel de efectividad en todos los procesos	Proceso de medición y análisis	Vigilancia y control de los procesos de la empresa	Plan de mejora continua de la empresa	$\frac{\# \text{ de formatos de indicadores revisados}}{\text{Total Indicadores propuestos en el plan de mejora}}$	80%	Anual	Anual

Anexo E

Propuesta Diagrama de flujo

