

**ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y
DISEÑO DEL MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS - PROCESOS DE
APOYO DE LA EMPRESA JCT EMPRESARIAL S.A.**

VICTOR HUGO GUEVARA SUAREZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2014

**ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y DISEÑO DEL
MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS - PROCESOS DE APOYO DE LA
EMPRESA JCT EMPRESARIAL S.A.**

VICTOR HUGO GUEVARA SUAREZ

Trabajo de grado

Directora

Mónica García Solarte

Docente de la Facultad de Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2014

Nota de aceptación

Evaluator

DEDICATORIA

A mi madre por ser la persona quien me ha dado todas las herramientas para ser quien soy, y a quien con su amor dedicación y esfuerzo ha logrado sacarme adelante durante todas las etapas de mi vida

A mi padre por ser ejemplo de intelectualidad, conocimiento y por haberme enseñado la importancia del conocimiento como ente fundamental para mejorar la calidad de vida.

A mi hermana por ser punto de referencia durante mi etapa de crecimiento y haberme enseñado por medio de su actuar el camino arduo pero de gran retribución social y económica de ser un profesional

Al deporte que me enseñó la tan escurridiza disciplina que hace diferencia en la calidad y forma de vida de los seres humanos, la cual me ayuda a enfocarme tenazmente al logro de los objetivos de mi vida.

Victor Hugo Guevara Suarez

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	9
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	11
1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA	11
1.1.1 Antecedentes	11
1.1.2 Formulación	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo General	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICACION	13
1.4 DISEÑO METODOLOGICO	14
1.4.1 Tipo de Estudio	14
1.4.2 Métodos de Investigación	17
1.4.3 Fuentes y Técnicas para recolección de datos.	20
2. MARCO REFERENCIAL	25
2.1 MARCO TEORICO	25
2.1.1 Calidad, procesos y procedimientos	25
2.1.2 Descripción de Puestos de Trabajo.	39
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	41
2.3 MARCO CONTEXTUAL	42
2.3.1 Presentación de la Empresa.	42
3. DESARROLLO	44
3.1 DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL.....	44
3.1.1 Antecedentes documentales - norma ISO 9001:2000.	44
3.1.2 Aplicación de herramienta y conceptos resultantes	46
3.1.3 Identificación de los procesos de apoyo y sus procedimientos y cargos.	48
3.2 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS - PROCESOS DE APOYO	51

3.2.1 Decodificación de Procesos.	52
3.2.2 Identificación de los Procedimientos.	52
3.2.3 Listado maestro de procesos y procedimientos de JCT Empresarial S.A.	53
3.2.4 Instructivo del formato para la caracterización de procesos.	55
3.2.5 Instructivo del formato para la descripción de procedimientos.	56
3.2.6 Recepción y apoyo administrativo	58
3.2.7 Gestión del Talento Humano y salud ocupacional	72
3.2.8 Compras y Logística	83
3.2.9 Apoyo a la Producción	109
3.2.10 DISEÑO.....	119
3.2.11 Contable y Financiero	141
3.2.12 Comercial	161
3.3 MANUAL DE DESCRICION DE CARGOS DE LOS PROCESOS DE APOYO	169
3.3.1 Instructivo del manual de descripción de cargos.....	169
3.3.2 Secretaria y Recepcionista.....	171
3.3.3 Coordinador de Talento Humano y Salud Ocupacional.	174
3.3.4 Jefe de Compras y Logística.	179
3.3.5 Auxiliar de Producción.	183
3.3.6 Jefe de Diseño	187
3.3.7 Diseñador Senior.	191
3.3.8 Auxiliar de Diseño 1	195
3.3.9 Auxiliar de Diseño 2	199
3.3.10 Auxiliar de Oficios Varios.....	203
3.3.11 Auxiliar Contable 1	207
3.3.12 Auxiliar Contable 2	212
3.3.13 Encargado de facturacion, garantias y devoliciones	215
3.3.14 Asistente comercial.....	219
4. CONCLUSIONES	223

5. RECOMENDACIONES	225
BIBLIOGRAFIA	226
ANEXOS	229

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: EVOLUCION DE LA CALIDAD EN EL TIEMPO.....	27
Ilustración 2: EJEMPLO DE MAPA DE PROCESOS EN UN CENTRO EDUCATIVO. ...	30
Ilustración 3: SECUENCIA DE ELABORACION DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	33
Ilustración 4: RELACION ENTRE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	35
Ilustración 5: SIMBOLOS DE GIAGRAM DE FLUJO SEGÚN LA ANSI.....	37
Ilustración 6: MAPA DE PROCESOS DE JCT EMPRESARIAL S.A (AÑO 2003)	45
Ilustración 7: MAPA DE PROCESOS DE JCT EMPRESARIAL (AÑO 2014).....	49

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: FASES DEL METODO DEDUCTIVO EN LA INVESTIGACION.....	19
Tabla 2: FUENTES SECUNDARIAS APLICADAS EN LA INVESTIGACION.	22
Tabla 3: FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION APLICADA	24
Tabla 4: IDENTIFICACION DE PROCESOS / PROCEDIMIENTOS	50
Tabla 5: IDENTIFICACION DE PROCESOS Y CARGOS	51
Tabla 6: LISTADO MAESTRO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	53

INTRODUCCION

Las organizaciones actualmente están apuntando por la mejora continua tanto de su eficiencia como de su eficacia, para esto, se puede observar la competitividad como macro-grupos de personas con diferentes conocimientos y destrezas que compiten en la producción de bienes o prestación de servicios, por lo tanto la productividad de la empresa está determinada en gran medida en la forma por la cual diseña su estructura jerárquica, define sus procesos y diseña los diferentes puestos de trabajo para generar la sinergia y cumplir con la misión y visión de la empresa.

El presente trabajo es un caso práctico elaborado por un estudiante de administración de empresas en el contexto del mercado del calzado, el cual muestra el proceso de estandarización de los procesos de apoyo por medio del manual de procesos y procedimientos y manuales de descripción de cargo en una planta cuyo nombre es JCT Empresarial S.A, la cual diseña y produce calzado para dama para las tiendas Josh y maquila a marcas similares e independientes.

El propósito de la investigación es mostrar el proceso por el cual se desarrolla la investigación para generar estándares en los procesos de apoyo de la organización por medio del manual de procesos y procedimientos y manuales de descripción de cargo que permitan a la organización identificar los procesos, procedimientos y cargos para gestionarlos en la organización en procura de la mejora continua.

El desarrollo de la investigación está estructurado por cinco capítulos los cuales se mencionan a continuación:

Capítulo I, contiene los antecedentes de la problemática, formulación del problema, los objetivos generales y específicos a los cuales apunta la investigación, así como la justificación y el diseño de la metodología para abordar la formulación del problema y darle solución.

Capitulo II, hace referencia al marco teórico y conceptual utilizado en la investigación así con el marco contextual que presenta información sobre la empresa objeto de investigación.

Capitulo III, es la descripción de la situación actual y el diseño del manual de procesos y procedimientos así como el manual de descripción de cargos.

Capítulo IV, contiene las conclusiones generadas en la investigación en el proceso de estandarización de los procesos de apoyo.

Capítulo V, hace referencia a las recomendaciones que proporciona el investigador generado en el transcurso de la investigación y que pueden ser fuente de mejora.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

La empresa JTC Empresarial S.A es la planta de producción para la marca Josh de la línea para dama ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, tiene capacidad máxima de producción de aproximadamente 5.300 pares de zapatos por mes (año 2014) y aproximadamente entre 200 a 250 pares de zapatos diarios, trabaja de lunes a viernes y en ocasiones producción opera los sábados y festivos. Debido a que la marca Josh no es capaz de rotar en sus tiendas el inventario de producto terminado tan rápido como produce, la empresa tiene contratos para la producción con almacenes particulares y marcas nacionales e internacionales de similares características como Vélez y Bosi con el fin de aprovechar la capacidad ociosa de la planta y procurar mantenerla en su límite máximo de aprovechamiento.

JTC Empresarial S.A ha pasado por diferentes facetas reflejadas en su historia y presentada a continuación en el marco contextual (punto 2.3.1), empezando como una iniciativa de Rodrigo Ocampo (actual gerente) acompañado de dos operarios y apostándole al mercado de calzado de alta calidad para dama, luego emprendiendo la entrada en el mercado de calzado casual para hombre e inyectar bienes de capital a su infraestructura productiva, trasladar su capacidad productiva a la ciudad de Santiago de Cali en donde se encuentra actualmente (año 2014) y sostener una marca registrada en el mercado cuyo nombre es Josh, en pocas palabras, desde 1970 ha tenido un crecimiento enorme en el mercado que la ha hecho evolucionar.

En el año 2003 JTC Empresarial S.A logro la certificación para su sistema de gestión de la Calidad basado en la NORMA ISO 900:2000, en las operaciones de diseño, producción y comercialización de calzado formal y casual para dama en cuero, en ese entonces bajo el nombre de Calzado Rigone, en tal proceso se estandarizaron los procesos primarios, apoyo y misionales, se diseñó el manual procesos y procedimientos contenidos en el manual de calidad, instructivos solo para el área productiva etc... La certificación nunca se actualizo y caducó el 23 de Julio de 2006.

Las condiciones de la Empresa en año 2003 en comparación con la actualidad (2014) son totalmente diferentes, el marco legal ha cambiado, los sistemas de

información han evolucionado exponencialmente, el modelo de negocio ha cambiado. Debido a lo anterior, los manuales de procesos y procedimientos son tan diferentes a los procesos reales hasta no reflejar el funcionamiento de los procesos actualmente.

Actualmente en el área administrativa tienen definidos de manera informal algunos procesos los cuales son: recepción, mercadeo, gerencia, producción, planeación, contabilidad y diseño, estos serán puestos en análisis crítico en el punto 3.1 (Descripción de la situación actual). Cuenta con doce trabajadores fijos, dos contadoras que trabajan por honorarios, tres aprendices del Sena y uno Universitario encargado del presente trabajo, los cargos no están definidos formalmente y también se pondrá en análisis en el punto 3.1.

Los procesos y procedimientos se encuentran en informalidad, ya que no existe un mapa de procesos ni manuales de procedimientos que estandarice la forma en la cual se debe proceder para la realización de las actividades y que defina un conducto regular. En cuanto a los manuales de funciones, existen pero de manera superflua y se entrega como una circular a algunos trabajadores.

Un aspecto fundamental en los antecedentes, es la adopción de un programa llamado Zeros diseñado a la medida y en actual consolidación para JCT Empresarial S.A por un consultor externo, cuya función es simplificar el proceso productivo y administrativo, esto ha dejado como resultado que algunos procedimientos desaparezcan, se simplifiquen, se creen o en ocasiones cambien de ejecutante, cambiando así mismo las funciones, confundiendo y creando conflictos dado que no existe claridad de las funciones que debe de cumplir cada cargo. Esta situación para el área de producción es diferente, existe claridad de los procesos y funciones a pesar que no está documentado y el programa Zeros se acomodó rápidamente al área sin causar problemas relevantes.

Por esta razón la gerencia encuentra pertinente estandarizar los procesos de apoyo con sus respectivos procedimientos, ya que si esta situación continua en un futuro, se pueden crear problemáticas entre las cuales pueden estar; conflictos entre empleados, cargos sobrecargados y cargos con capacidad ociosa, errores en los procedimientos que causen sobrecostos, labores desarrolladas por empleados que no tienen los requisitos académicos, entre otros.

Para contrarrestar dicha situación es necesario estandarizar los procesos de apoyo de JCT Empresarial con sus respectivos procedimientos, así como crear manuales de descripción de cargos.

1.1.2 Formulación

¿Cuál es el diseño para los procesos de apoyo en la empresa JCT Empresarial S.A del manual de procesos y procedimientos así como el manual de descripción de cargos para generar estándares que contribuyan a la mejora continua?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar el manual de procesos y procedimientos y el manual de descripción de cargos para los procesos de apoyo de la empresa JCT Empresarial S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los antecedentes documentales, describir la situación actual e identificar los procedimientos y cargos para los procesos de apoyo de JCT Empresarial.
- Elaborar para los procesos de apoyo, el manual de procesos y procedimientos de la empresa JCT Empresarial S.A.
- Diseñar para los empleados asociados a los procesos de apoyo, el manual de descripción de cargos de JCT Empresarial S.A.

1.3 JUSTIFICACION

En la actualidad, cualquiera que sea la actividad económica a la que se dedique una organización, el recurrir a la formulación y estandarización de los diferentes procesos, procedimientos y cargos que se llevan en su interior, facilita y agiliza el desempeño eficiente de la empresa, a la vez que garantiza el cumplimiento de los procedimientos necesarios para ofrecer productos y servicios de calidad.

JCT Empresarial es una mediana empresa que ha tenido un crecimiento considerable, pasando de ser un pequeño taller hasta establecerse como una marca sinónimo de calidad como lo es Josh, entre sus objetivos siempre ha estado crecer de la mano de la mejora continua pero en su crecimiento se ha enfocado en la productividad y en las funciones los procesos primarios. Debido a la anterior situación, los procesos de apoyo han sido creados y administrados en la marcha, en algunos casos los puestos de trabajo no son resultado del análisis organizacional sino de la división de los cargos por saturación.

Partiendo de lo anterior y comprendiendo que de los procesos de apoyo determina la efectividad de los procesos primarios y gerenciales, estos son fundamentales y de gran relevancia ya que se describe los procesos, procedimientos y cargos de los procesos de apoyo con el fin de identificarlos y describirlos, sentando las bases para que la gerencia emprenda futuros planes de mejora.

1.4 DISEÑO METODOLOGICO

1.4.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio indica el nivel de profundidad y conocimiento científico al que espera llegar el investigador.

1.4.1.1 Estudio Exploratorio o Formulatorio

Es un tipo de diseño de investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador. El proceso de investigación que se adopta es flexible y no estructurado.

Carlos Eduardo Méndez afirma lo siguiente:

Este tipo de investigación tiene también otras funciones, como aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencia para posteriores investigaciones¹.

¹ SELLTIZ, Claire. Método de investigación en las relaciones sociales. Madrid: Ediciones Rialp S.A., 1976, citado por MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Diseño y desarrollo del proceso de

Según Mohammad Naghi Namakforosh los estudios exploratorios pueden servir para diferentes propósitos:

- *Formular problemas para estudios más precisos o para desarrollo de hipótesis.*
- *Establecer prioridades para futuras investigaciones.*
- *Recopilar Información sobre un problema que luego se dedica a un estudio especializado particular.*
- *Aumentar el conocimiento respecto al problema.*
- *Aclarar conceptos².*

1.4.1.2 Estudio Descriptivo

Su objetivo principal es describir las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos, es decir trata de “pintar un cuadro” de una situación. Un diseño descriptivo requiere una especificación clara de las seis preguntas de la investigación: quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. En conclusión, a diferencia de la exploratoria, la investigación descriptiva se caracteriza por el planteamiento claro del problema, hipótesis explícitas y especificación detallada de las necesidades de información.

Un factor importante es que el investigador no debe de caer en la tentación de realizar un estudio descriptivo con una idea vaga del problema del estudio pensando que sería interesante. Precisamente Mohammad Naghi Namakforosh precisa en este tema *“El estudio descriptivo se apoya en una o más hipótesis específicas que dirigen al investigador en una dirección específica, mientras el estudio exploratorio es más flexible³”*.

1.4.1.3 Estudio Explicativo o Causal.

Su propósito es entender qué variables son la causa (variables independientes) y cuáles son el efecto (variables dependientes) de un fenómeno y determinar la naturaleza de la relación entre las variables causales y el efecto que se va a predecir. La investigación exploratoria o descriptiva precede a la investigación causal.

investigación con énfasis en ciencias empresariales: Aspectos metodológicos. 4ª ed. México: Limusa, 2011. p. 229

² NAMAUFOROOSH, Mohammad Naghi. Metodología de la investigación: El proceso en la investigación. 2ª ed. México: Limusa, 2005. p. 90

³ Ibid., p. 91

Claire Selltiz señala:

Una hipótesis de relación afirma que una determinada característica u ocurrencia es uno de los factores que determina otra característica u ocurrencia. Así pues, los estudios explicativos o causales deben proporcionar datos a partir de los que se pueda definir legítimamente si una determinada característica X es uno de los factores que determinan otra característica u ocurrencia⁴.

El presente trabajo se enfoca en los dos primeros niveles de estudio y conocimiento, el estudio exploratorio y el descriptivo. Como se estableció en el presente trabajo el **estudio descriptivo** es el principal eje al cual pertenece, ya que desde sus objetivos se plantea para los procesos de apoyo, describir e identificarlos, estandarizar por medio del manual de procesos y procedimientos y manual de descripción de cargo. En estos se caracterizan los procesos describen paso a paso como es el desarrollo de los procedimientos con el fin gestionar los procesos de apoyo de la empresa, servir de guía a la correcta ejecución de estos y ayudar a orientar al personal nuevo. De igual manera los manuales de descripción de cargos también tienen el objetivo de describir tanto el perfil requerido como las funciones a desarrollar en el cargo.

Debido a los objetivos anteriormente nombrados y expuestos en el punto 1.2 (objetivos), cuando se fueron a abordar los procesos de apoyo era imperativo conocer cómo funciona una planta de producción con sus respectivos conceptos, expresiones y jergas del sector del calzado, para esto, se hizo uso del primer nivel (**estudio exploratorio**) ya que antes y durante la documentación de cualquier proceso y procedimiento por medio de preguntas, observación e investigación secundaria se desarrollaba siempre una fase exploratoria que permitiera obtener familiaridad con el proceso a investigar. Cabe resaltar que en el proceso de diseño y los correspondientes procedimientos fue el que más estudio exploratorio requirió debido a la poca familiaridad con temas de diseño de calzado.

⁴ SELLTIZ, Claire. Método de investigación en las relaciones sociales. Madrid: Ediciones Rialp S.A., 1976, citado por MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales: Aspectos metodológicos. 4ª ed. México: Limusa, 2011. p. 100

1.4.2 Métodos de Investigación

1.4.2.1 Método de Observación.

Observar es advertir los hechos como se presentan, de una manera espontánea, y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por un conjetura que se quiere investigar⁵”.

La observación es un procedimiento de gran importancia para la investigación científica y ciencias como la administración se olvidan un poco de emplear este método para obtener información, creyendo que esta se encuentra solo en la encuesta o en las fuentes secundarias.

Carlos Eduardo Méndez Alvares⁶ supone unas condiciones especiales en su empleo esta son:

- 1. Debe servir para lograr resultados de los objetivos planteados en la investigación.*
- 2. Debe planearse de una manera sistemática. El investigador debe definir qué quiere observar y cuáles son sus posibles resultados.*
- 3. Debe controlarla sistemáticamente el investigador y estar relacionado con proposiciones teóricas referidas al objeto de investigación. Por ello, quien observa debe conocer a fondo el marco teórico sobre el cual fundamenta su investigación.*

1.4.2.2 Método Inductivo.

Cesar Augusto Bernal define de la siguiente manera el método Inductivo:

Este método consiste en utilizar el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter

⁵ LADRON DE GUEVARA, Laureano. Metodología de la investigación científica. Bogotá: Universidad Santo Tomas, 1978, citado por MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales: Aspectos metodológicos. 4ª ed. México: Limusa, 2011. p. 238.

⁶ MENDEZ ALVARES, Carlos Eduardo. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales: Aspectos metodológicos. 4ª ed. México: Limusa, 2011. p. 239.

*general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría*⁷.

El Inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación como por ejemplo la estructura de costos en una organización, estructura organizaciones, falta de estandarización etc., y concluir proposiciones que expliquen fenómenos similares al analizado.

1.4.2.3 Método Deductivo.

Cesar Augusto Bernal define de la siguiente manera el método deductivo:

*Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares*⁸.

1.4.2.4 Método de Análisis.

*Este método es un proceso cognitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual*⁹.

1.4.2.5 Método de Síntesis.

*El método consiste en integrar componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad*¹⁰.

En cuanto a los métodos de investigación en el presente trabajo se utilizaron los siguientes:

⁷ BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales: Procesos de investigación científica. México: Pearson educación, 2006. P 56.

⁸ Ibid., p. 56.

⁹ Ibid., p. 56

¹⁰ Ibid., p. 56.

Ya que el investigador estuvo como observador participante laborando como practicante en la empresa, existió la oportunidad de utilizar la **observación** como metodología para extraer información extra necesaria para el análisis, comprender, identificar y documentar los procesos de apoyo de la empresa viendo como estos se desarrollaban internamente.

El **método deductivo** fue fundamental para estructurar la investigación ya que esta fue diseñada para pasar de lo general a lo específico con el fin de poder facilitar la comprensión de la dinámica empresarial y documentar de la mejor manera, por lo cual la investigación se planifica teniendo con base la tabla 1 en donde muestra las fases de la investigación y el objetivo para cumplir en cada fase.

Tabla 1: FASES DEL METODO DEDUCTIVO EN LA INVESTIGACION.

FASES	OBJETIVO
Observación y análisis documental, aplicación de herramienta.	Formar un perspectiva general de cómo funciona la Empresa JCT Empresarial S.A.
Elaboración de Mapa de Procesos.	Por medio de un mapa, identificar los procesos primarios, de apoyo y misionales.
Elaboración de caracterización de Procesos.	Identificar los procedimientos que componen cada proceso, así como los agentes inmersos como recursos, proveedores, clientes, entradas, salidas e indicadores entre otros.
Elaboración de Descripción de Procedimientos.	Desarrollar una descripción de los procedimientos pertenecientes a cada proceso los cuales poseían información como el objetivo, responsable, pasó a paso y diagrama de flujo entre otros.
Elaboración de Manuales de descripción de Cargos	En este se describe el perfil de cada puesto de trabajo, así como las funciones del puesto de trabajo de cada proceso y que ejecuta los diferentes procedimientos.

FUENTE: Elaboración propia

Con este método deductivo el entendimiento del funcionamiento de la organización paso, desde una perspectiva general de funcionamiento como

organización, hasta comprender las funciones específicas de un empleado en la organización y proponer perfiles para los cargos.

Aunque la estructura de la metodología es deductiva, en el trascurso de las fases anteriormente mencionadas y descritas en la tabla 1, también se utilizó el **método inductivo**, ya que a medida de que avanzaban las fases cambiaba la perspectiva sobre algunas apreciaciones iniciales como por ejemplo, los indicadores en la caracterización de los procesos fueron evolucionando en retroalimentación cuando se iba adquiriendo una mayor comprensión.

1.4.3 Fuentes y Técnicas para recolección de datos.

1.4.3.1 Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias son documentos que compilan y reseñan la información publicada en las fuentes primarias. El documento primario es la fuente del dato original; mientras que el secundario lo retoma, de acuerdo con las funciones que desempeña en el campo del conocimiento.

Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica. Estas se encuentran en bibliotecas, y están contenidas en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios etc.

1.4.3.2 Fuentes Primarias.

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

Tanto las fuentes primarias y secundarias son fundamentales para la investigación de un problema y el desarrollo de los objetivos, Neil J. Selkind presenta la siguiente observación *“las fuentes primarias pueden proveer información imposible*

de obtener de otra forma mientras las fuentes secundarias están disponibles pero no son tan ricas en detalle como las primarias¹¹”.

Según Carlos Eduardo Álvarez en su libro, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, citadas de manera correspondiente y contenida en la bibliografía del presente trabajo, cataloga tres tipos formas de recolección de datos para las fuentes primarias las cuales son:

a) La observación

La observación además de ser un método también es utilizada como técnica de recolección de datos, Carlos Sabino expresa lo siguiente:

Es un técnica antiquísima, cuyos primeros aportes serian imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente. La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación¹².

Por otro lado la observación es directa cuando el investigador forma parte del grupo observado y asume sus comportamientos, esta también es llamada observación participante. Cuando el investigador no pertenece al grupo y solo se hace presente con el propósito de obtener información recibe el nombre de observación no participante.

La observación no participante o simple es útil y viable cuando se trata de conocer hechos o situación que de algún modo tiene cierto carácter público, por ejemplo, investigación universitaria sobre las problemáticas ideológica en el congreso de Colombia.

Observación participante puede ser en dos formas, la primera se caracteriza por que el investigador pertenece al grupo, organización o realidad sobre la cual se investiga, por ejemplo, un estudiante universitario que investiga sobre las tasa de deserción de los estudiantes.

La observación no participante en forma indirecta es cuando el investigador se hace presente con el único propósito de recoger la información del trabajo

¹¹ SELKING, Neil J.. Métodos de investigación: Métodos de investigación no experimentales. México: Prentice Hall, 1999. P. 207.

¹² SABINO, Carlos. Procesos de investigación. Bogotá: El Cid, 1980. p. 155, citado por MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales: Aspectos metodológicos. 4ª ed. México: Limusa, 2011. p. 250.

propuesto, por ejemplo, un estudiante que desarrolla su trabajo de grado como consultor en una empresa, ya que este interviene en la empresa cuando tenga requerimiento de información.

b) Encuestas

Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.

c) Cuestionario

Se utiliza para obtener los datos deseados en forma homogénea. Está constituido por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temáticas específicas. Permite ahorrar tiempo y recursos; no obstante, la calidad de los datos que se obtengan depende tanto de su estructura y forma de presentación como de la forma en que se aplique.

d) Entrevista

Consiste básicamente en reunirse con una persona con el fin de interrogarla en forma meticulosa para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el más completo, pues el entrevistador, debido a que tiene un estrecho contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

En cuanto a las fuentes secundarias desarrolladas en la investigación son descritas en la tabla 2 en la cual, en la primera columna se encuentra cual fue la fuente secundaria utilizada, en la segunda columna se plasma una breve descripción del contenido de cada fuente y en la columna tres se identifica en cuál de los puntos de la tabla de contenido fue fundamental la utilización de la correspondiente fuente secundaria.

Tabla 2: FUENTES SECUDARIAS APLICADAS EN LA INVESTIGACION.

FUENTE	CONTENIDO	PUNTO DE LA TABLA DE CONTENIDO
Norma ISO 9001: 2000	➤ Análisis de registros de la certificación de la NTC ISO 9001 del 7 de Julio del 2003 como los manuales calidad, manuales de procedimientos e instructivos.	3.1.1 Antecedentes documentales

Borradores de manuales del funciones 2013	➤ Análisis de borradores de los manuales de funciones, los cuales fueron elaborados por el coordinador de producción para utilizarlos como punto de referencia para elaborar la descripción de cargos.	3.3 Manual de descripción de cargos
Archivos de la empresa	➤ Análisis de documentos de la empresa que contenían la misión, visión, historia de la empresa, políticas y reglamento entre otras.	2.3 Marco contextual
Bibliografía, contenidos en internet y normas	➤ Análisis de extensa bibliografía, contenidos en internet y algunas normas y leyes.	1.4 Diseño metodológico, 2.1 Marco teórico, 2.2 Marco conceptual, 3. Desarrollo.

FUENTE: Elaboración propia.

En cuanto a las fuentes primarias aplicadas en la investigación se encuentran las siguientes:

- **Observación participante:** la observación en la investigación se utilizó como un método de observación y también como una fuente primaria. El encargado del presente trabajo laboró como practicante en el periodo comprendido entre el 19 de Mayo del 2014 hasta el 19 de Noviembre del mismo año, a cargo de la subgerente encargada de mercado y el jefe de compras y logística. Esta condición proporcionó que la observación fuera eje fundamental de fuente de información para la elaboración del punto 3. (desarrollo) y sus subíndices, ayudó a elaborar con profundidad la descripción de la situación actual, identificación de los procesos y procedimientos así como de los cargos.
- **Entrevistas:** esta fuente de información es el eje fundamental del presente trabajo ya que se utiliza en toda la etapa el punto 3. Desarrollo, en la tabla 3 en la primera columna se presentan las tres entrevistas desarrolladas, en la segunda columna se puntualiza el objetivo que persigue cada entrevista y finalmente en la tercera columna se encuentran los puntos en el índice en los cuales se utilizó la información de la entrevista.

Tabla 3: FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION APLICADAS EN LAS INVESTIGACION.

ENTREVISTA	OBJETIVO	PUNTO DE LA TABLA DE CONTENIDO
Primera entrevista - líderes de procesos.	➤ Exponer el objetivo del trabajo ➤ Ampliar la percepción del proceso. ➤ identificar los procedimiento (borradores) ➤ Establecer tiempos de trabajo para la documentación de los procesos y procedimientos.	3.1 Descripción de la situación actual.
Segunda entrevista – entrevista con los jefes de proceso y/o encargo del procedimiento.	➤ Elaborar la caracterización de los procesos y la descripción de los procedimientos (esto se desarrolló en varias entrevistas).	3.2 Manual de procesos y procedimientos (procesos de apoyo)
Tercera entrevista con cada trabajador.	➤ Elaborar los manuales de descripción de cargo teniendo en cuenta los borradores de manuales de funciones 2013 elaborado por el coordinador de talento humano.	3.3 Manual de descripciones de cargos de los procesos de apoyo.

FUENTE: Elaboración propia.

Cabe resaltar que la entrevista no tenía una estructura determinada, ya que las preguntas eran formuladas por el investigador conforme transcurría la entrevista.

- **Encuesta:** para el punto 3.1 (Descripción de la situación actual) adjunto a la primera entrevista realizada, también fue fundamental una encuesta semi-estructurada la cual tiene preguntas abiertas y cerradas, esta encuesta se encuentra en el anexo 1, el objetivo de esta fue identificar para los procesos de apoyo los procesos, procedimientos y cargos, así como observar el reconocimiento de estos conceptos entre el personal de los procesos de apoyo.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Calidad, procesos y procedimientos

Para el cumplimiento del objetivo 3.2 (diseño del manual de procesos y procedimientos de la empresa JCT Empresarial) se tiene en cuenta el tema de gestión de calidad, ya que la estandarización de los procesos de apoyo está en función de que la empresa tenga identificados los procesos y procedimientos de la organización y poder así gestionarlos con el fin de procurar a la mejora continua. Por otro lado también contiene temas relacionados fundamentalmente con los procedimientos y procesos los cuales fueron respaldo teórico para resolver la pregunta del planteamiento del problema y poder encontrar el diseño para el manual de procesos y procedimientos en la empresa JCT Empresarial S.A.

2.1.1.1 Calidad

Desde los inicios de la industria, la calidad se planteó como forma de medir las características del producto en relación con las funciones para las que fue fabricado, de esta forma evolucionaron su concepción y definición y fue adoptada como punto central de un modelo de administración¹³.

En principio para abordar temas de calidad primero se debe empezar por el concepto, a continuación se muestran algunas definiciones de los principales exponentes en temas de calidad.

Edwards Deming¹⁴, *considerado como el “padre de la calidad total”, definió calidad de los productos como un grado predecible de uniformidad que proporciona fiabilidad a bajo costo en el mercado, lo que resumió en la frase: “Hacer las cosas bien, a la primera y siempre”.*

Para Josep Juran, *la calidad tiene que ver con la función que cumple el producto, pues calidad representa la adecuación de producto al uso requerido.*

¹³ NAVA CARBELIDO, Victor Manuel. ¿Qué es Calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales: Conceptos de calidad. México: Limusa, 2005. p. 15. ISBN 968-18-6579-0.

¹⁴ Ibid., p. 16.

Kaoru Ishikawa¹⁵ señala que la calidad constituye una función integral de toda la organización, es el resultado de un control de todo individuo y de cada división que conforma la empresa, puesto que se tiene que practicar para que se pueda definir. Philip Crosby¹⁶ define la calidad como “cumplir los requisitos del cliente”.

En la norma ISO 9000 presentan la siguiente definición, “grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos¹⁷”.

Por otro lado así como tiene diferentes definiciones según el autor y su contexto, este también ha evolucionado desde sus orígenes aumentando sus objetivos y cambiando su orientación hacia la satisfacción plena del cliente. Comenzando como una necesidad de inspeccionar, hasta convertirse en un elemento fundamental para la supervivencia de las empresas¹⁸.

En la ilustración 1 encontramos cual ha sido la evolución de la calidad en el tiempo según Pablo Alcalde San Miguel desde los años 1920 hasta aproximadamente el año 2000 pasando de la inspección de la calidad hasta lo que es hoy la gestión de la calidad y en cada evolución cual ha sido su enfoque en determinado contexto de entendimiento de la calidad.

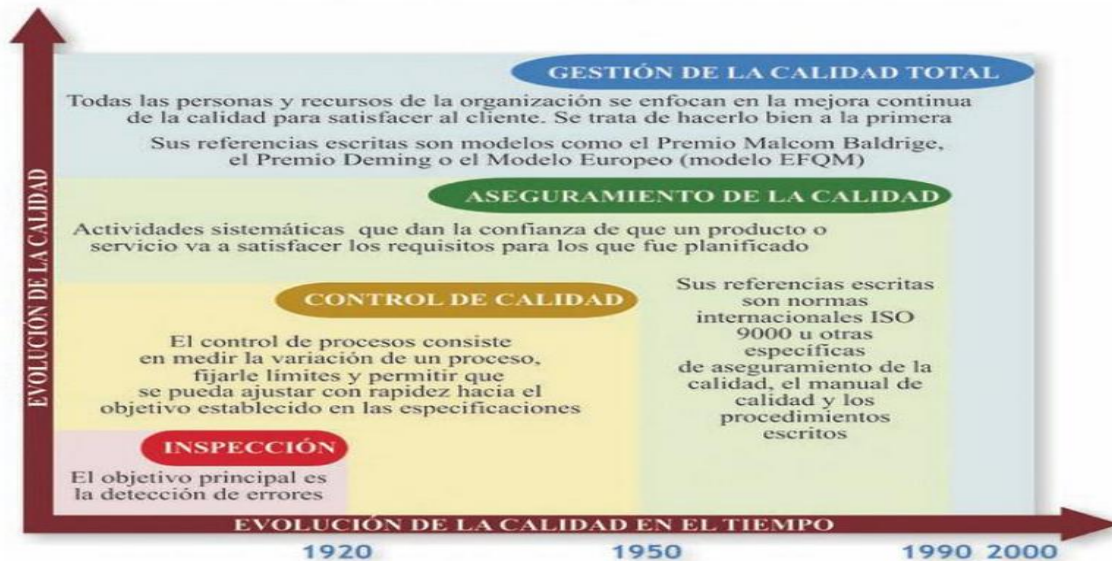
¹⁵Ibid., p. 16.

¹⁶Ibid., p. 16.

¹⁷INTERNACIONAL ORGANIZACIÓN FOR STANDARDIZACION. Norma técnica Colombiana NTC – ISO 9000:2008. Sistema de gestión de la calidad – términos y definiciones. Suiza: Secretaría central de ISO, 2000. p. 7.

¹⁸SAN MIGUEL, Pablo Alcalde. Calidad: Fundamentos y conceptos de la calidad. España: Ediciones Paraninfo. 2009. p. 5. ISBN 978-84-9732-542-4

Ilustración 1: EVOLUCION EN LA CALIDAD EN EL TIEMPO



FUENTE: SAN MIGUEL, Pablo Alcalde. Calidad: Fundamentos y conceptos de la calidad. España: Ediciones Paraninfo. 2009. p. 5. ISBN 978-84-9732-542-4.

2.1.1.2 Procesos

Para entender con amplitud el significado de “proceso”, se presentan diferentes definiciones de diferentes autores y la norma NTC ISO 9000 (sistema de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario).

Iván Arámbula¹⁹ nos brinda la siguiente definición:

Los procedimientos como modos y maneras de obrar oportuna y correctamente en forma, lugar y tiempo, con el fin de utilizar las políticas, las estrategias y las normas contempladas en los procesos para indicar especialmente, el cómo se va a realizar correctamente la transformación de materias primas e insumos, para producir bienes o servicios; no para seguir haciendo las cosas bien, sino, siempre mejorar, con ingeniería, creatividad e innovación.

¹⁹ ARÁMBULA FLORES, Iván. Ingeniería Organizacional: Procesos. Bogotá: Panamericana, 2006. p. 85.

Sosa²⁰ señala:

“En una empresa “todo” son procesos, es decir, todo lo que se realiza en una organización es un proceso o parte de él. Son el plan operativo donde se refleja toda actividad y toda acción que se realiza en la organización. Por lo tanto, al mejorar el proceso mejora el trabajo, porque éste es un proceso o parte de un proceso mayor.

Finalmente la norma internacional ISO 900 (sistema de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario) referente en estandarizaron nos brinda la siguiente definiciones de proceso “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados²¹”

2.1.1.2.1 Tipos de Procesos.

En cuando a los tipos de procesos existen diferentes clasificaciones, aunque la diferencia en algunos casos es de semántica, por lo cual como marco teórico se presentan dos tipologías, una por José Antonio Pérez Fernández²² que propone en su libro Gerencia por Procesos los siguientes tipos de procesos.

- **Procesos operativos o primarios:** *su función es combinar y transformar recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido.*
- **Procesos de apoyo:** *proporcionan las personas y los recursos necesarios para el resto de los procesos y conforma a los requisitos de sus clientes internos.*
- **Procesos gerenciales:** *se encargan de cuatro funciones; 1.son los encargados de la formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia, 2. Determinación del despliegue, seguimiento y evaluación de*

²⁰ SOSA PULIDO, Demetrio. Conceptos y herramientas para la mejora continua: Gestión por procesos. México: Limusa Noriega Editores, 2006. p. 15. ISBN 9681855299, 9789681855291.

²¹ INTERNACIONAL ORGANIZACIÓN FOR STANDARDIZACION. Norma técnica Colombiana NTC – ISO 9000:2005. Sistema de gestión de la calidad – fundamentos y vocabulario: Términos y definiciones. Suiza: Secretaria central de ISO, 2005. p. 12.

²² PEREZ FERNANDEZ, Jose Antonio. Gestion por procesos: Procesos y procedimientos; ¿Cuánto hay en la empresa? Herramientas de normalización. 4ª ed. España: ESIC Editorial, 2010. p. 108-110.

los objetivos, 3. Gestión de la comunicación interna y 4. Revisión de resultados por dirección.

Otra perspectiva de los tipos de procesos podemos encontrarla por los autores Miguel Fernando Sánchez y Javier Granero Castro²³ los cuales proponen la siguiente tipología en los procesos empresariales:

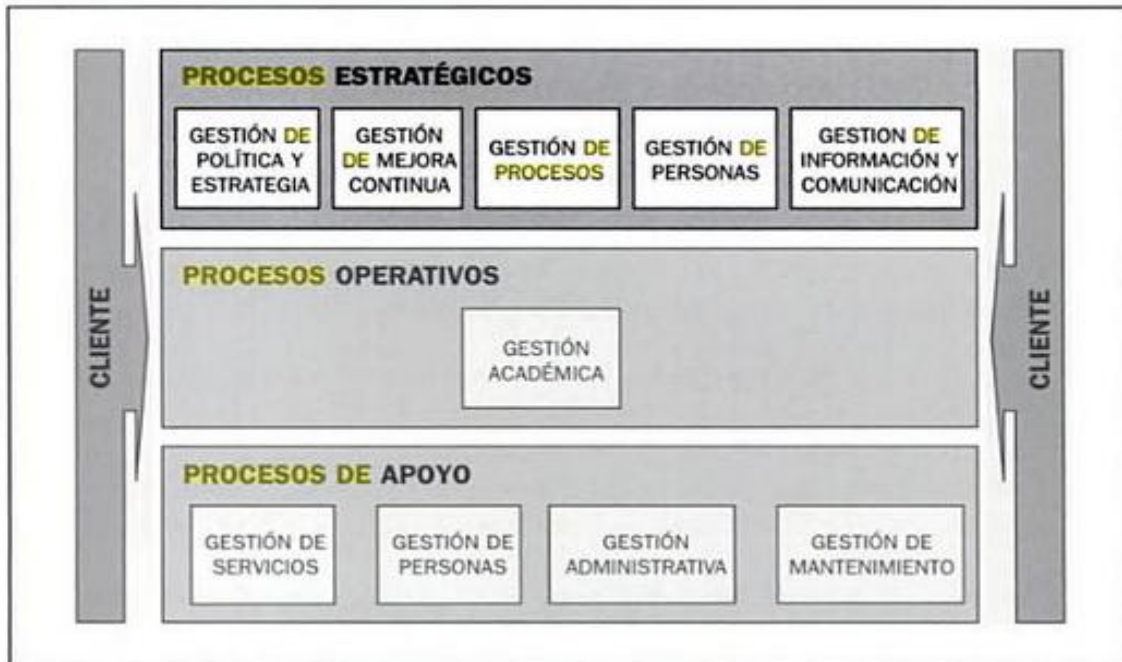
- **Procesos estratégicos:** *son aquellos relacionados con la dirección y el largo plazo, y son fundamentalmente procesos de planificación y otros ligados a factores claves.*
- **Procesos operativos:** *son aquellos vinculados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio.*
- **Procesos de apoyo:** *son procesos aquellos que dan soporte a los procesos operativos.*

2.1.1.2.2 Mapa de Procesos.

Para la documentación de los procesos de cualquier organización el mapa de procesos es una excelente herramienta para darse una idea general de los procesos de la organización y sus relaciones. Sin embargo, no profundiza en ninguno de los procesos. A continuación en la Ilustración 2 se presenta un ejemplo de mapa de procesos de un centro educativo en el cual se puede visualizar los tipos de procesos al que pertenece cada proceso así como la ubicación del cliente:

²³ SANCHEZ, Miguel Fernandez y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad total, modelo EFQM DE excelencia: El modelo EFQM de excelencia. España: ARTEGRAF S.A, 2005. p. 71. ISBN 84-96169-68-5

Ilustración 2: EJEMPLO DE MAPA DE PROCESOS EN EDUCATIVO.



FUENTE: SANCHEZ, Miguel Fernández y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad total, modelo EFQM DE excelencia: El modelo EFQM de excelencia. España: ARTEGRAF S.A, 2005. p. 72. ISBN 84-96169-68-5.

2.1.1.2.3 Manual de Procesos

Independiente de la organización, es fundamental contar con un instrumento que aglutine los procesos, políticas, metodologías y documentos necesarios para el adecuado manejo de la organización. Se justifica la elaboración de manuales de procesos cuando el conjunto de actividades de tornan complejas y se dificulta para los niveles directivos su adecuado registro, seguimiento y control.

Braulio Magia García²⁴, en su libro de la cita correspondiente añade algunos factores esenciales en temas de manual de procesos como su 1. Definición, 2.

²⁴ MEJIA GARCIA, Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud: Manual de procesos. 5ª ed. Bogota: Ecoe Ediciones, 2006. p. 61. ISBN 958-648-467-X.

Objetivo del manual, 3. Estructura, 4. Elaboración, 5. Aprobación y difusión y finalmente 6. Secuencia para la elaboración de estos.

1. Definición

Es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades o procedimientos que realiza un servicio, departamento o toda la institución.

2. Objetivos del Manual de procesos

- *Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.*
- *Ayudar a brindar servicios más eficientes.*
- *Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.*
- *Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.*
- *Evitar la improvisación en las labores.*
- *Ayudar a orientar al personal nuevo.*
- *Facilitar la supervisión y evaluación de labores.*
- *Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos*
- *Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.*
- *Facilitar la orientación y atención al cliente externo.*
- *Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.*
- *Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditorio.*
- *Ser la memoria de la institución²⁵.*

3. Estructura del manual de procesos.

A continuación se describen los componentes de un manual de procesos, con el fin de contar con una guía práctica que permita elaborar este documento en una forma unificada. Los elementos a tener en cuenta son:

- *Portada.*
- *Acta o resolución de aprobación.*
- *Misión de la Institución.*
- *Objetivos del manual.*
- *Marco legal.*
- *Funciones del área o de la institución.*

²⁵ Ibid., p. 61.

- *Organigrama.*
- *Procesos del área o de la institución.*
- *Simbología.*
- *Indicadores de gestión.*
- *Anexos (graficas, tablas, formulas, ejemplos etc²⁶.,*

4. Elaboración del manual de procesos.

En la elaboración del manual se tiene que tener en cuenta los siguientes elementos:

- *Estructura orgánica (organigrama de la dependencia a la cual se le va a elaborar o diagramar el manual de procesos).*
- *Determinar los niveles de autoridad.*
- *A cada empleado le pedimos que describa lo que hace.*
- *Se evalúan las funciones y se clasifican las labores propias de cargo.*
- *Una vez determinadas las funciones, le solicitamos al empleado que describa el proceso (como lo hace) paso a paso.*
- *Se evalúa el proceso, buscando claridad, simplificación y secuencia lógica.*
- *Esta información se diligencia en formatos como el siguiente ejemplo:*

Esta información debe de ser diligencia por el responsable de cada procesos, analizada por el jefe del departamento o servicio correspondiente y coordinada por el jefe de la oficina de organización y métodos, cuando la organización tiene un alto nivel de complejidad. Si en la organización no existe, se debe definir la conformación de un equipo disciplinario que lleva a cabo el proyecto con el apoyo de la alta dirección. Este quipo podría estar conformado por personal del área usuaria, control interno, sistema y asesores especiales²⁷.

5. Aprobación y difusión del manual

Una vez elaborado el manual de procesos, se someterá a revisión de las áreas comprometidas o responsables de los procesos y posteriormente se aprobara por la gerencia o di dirección la institución²⁸.

²⁶ Ibid., p. 66

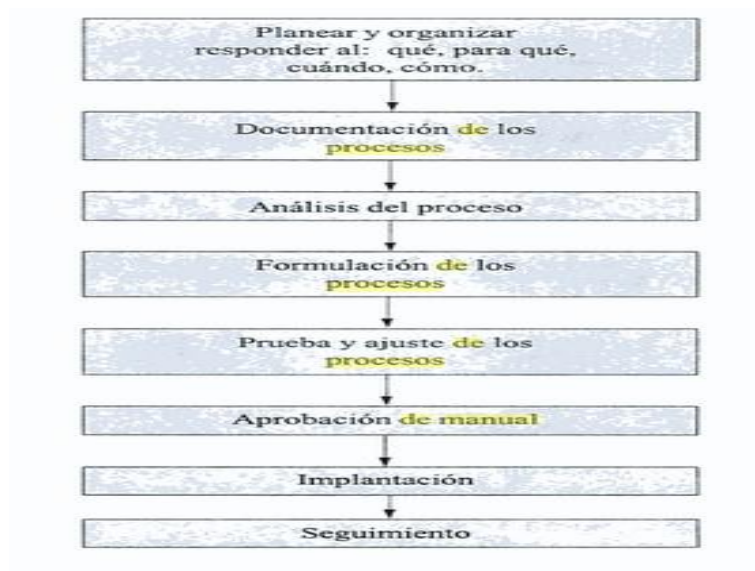
²⁷ Ibid., p. 62.

²⁸ Ibid., p. 66.

6. Secuencia grafica de la elaboración de los manuales de procesos

Para facilitar el trabajo de elaboración de los manuales en la Ilustración 3 se muestra una secuencia de tareas y actividades necesarias para la conformación de un manual de procesos según Braulio Mejía García:

Ilustración 3: SECUENCIA DE ELABORACION DE LOS MANUALES DE PROCESOS.



Fuente: MEJIA GARCIA, Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud: Manual de procesos. 5ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. p. 67. ISBN 958-648-467-X.

2.1.1.3 Procedimientos

No deben confundirse los procedimientos con el proceso. Se puede decir que los procedimientos consisten en información de cómo se hace una determinada tarea, mientras que el proceso se ocupa de qué se hace en una determinada etapa del proceso productivo.

Arámbula²⁹ define los procedimientos como modos y maneras de obrar oportuna y correctamente en forma, lugar y tiempo, con el fin de utilizar las políticas, las estrategias y las normas contempladas en los procesos para indicar especialmente, el cómo se va a realizar correctamente la transformación de

²⁹ ARÁMBULA Flórez, Iván. Op. cit., p. 86.

materias primas e insumos, para producir bienes o servicios; no para seguir haciendo las cosas bien, sino, siempre mejorar, con ingeniería, creatividad e innovación.

Los procedimientos establecen el comienzo, transcurrir y la culminación de una actividad, rompen monotonías y malos hábitos adquiridos, canalizan y mejoran los métodos de trabajo, por consiguiente impulsan la producción y productividad y deben ser reflejados en gráficas con simbologías conocidas para poder ser visualizados.

ISO 9000 define los procedimientos como “forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso³⁰”.

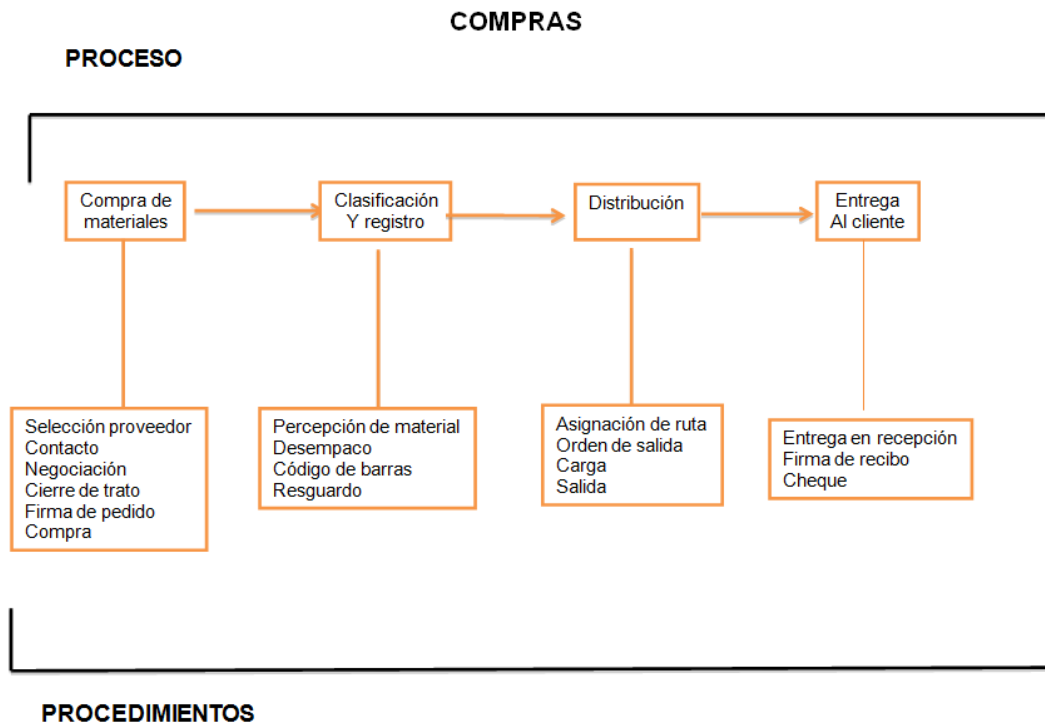
Pero, cuál es la diferencia entre proceso y procedimiento? Sosa³¹ menciona que son lo mismo, la diferencia está en que el primero es lo que hacemos y el segundo es cuando lo documentamos, explicando cada paso del proceso. El proceso por su parte, se puede definir como un conjunto de pasos ordenados y secuenciales de manera cronológica que al realizarlos se logra una función importante de la organización. Por lo tanto, se puede encontrar manuales de procedimientos, pero no de procesos.

A continuación Ilustración 4 se muestra en un departamento de compras la relación entre procesos y procedimientos en un departamento de compras, en donde cada proceso está compuesto por diferentes procedimientos.

³⁰ INTERNACIONAL ORGANIZACIÓN FOR STANDARDIZACION, Op. Cit., p. 13.

³¹ SOSA PULIDO, Demetrio. Op. cit., p. 15.

Ilustración 4: RELACION ENTRE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS



FUENTE: FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. p. 358. ISBN 9701069358, 9789701069356.

2.1.1.4 Diagrama de Flujo

Se le llama diagrama de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación, en pocas palabras, son la representación simbólica de los procedimientos administrativos. Esta herramienta es de gran utilidad para una organización, debido a que su uso contribuye con el desarrollo de una mejor gestión de los procesos y mejoramiento de la calidad.

Frecuentemente los símbolos que se utilizan para graficar flujogramas se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal. Al normalizar o estandarizar el uso de estos símbolos, se busca evitar que diferentes usuarios u organizaciones hagan uso de sus propios símbolos para representar procesos Diagramas de flujo.

Diversas organizaciones han establecido diferentes tipos de simbologías para graficar diagramas de flujo, siendo las más reconocidas y utilizadas las siguientes³²:

1. *La American Society of Mechanical Engineers (ASME) ha desarrollado símbolos que a pesar de que son aceptados en áreas de producción, se emplean escasamente en el trabajo de diagramación administrativa, pues se considera que su alcance se enfoca en los requerimientos de esta materia.*
2. *La American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos.*
3. *La International Organization for Standardization (ISO) ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo a las normas ISO-9000:2000.*
4. *El Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN), ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la familia de las normas ISO.*

Para efectos del presente trabajo, teniendo en cuenta que se trata de procesos administrativos, se utilizará la normalización ANSI. A continuación en la Ilustración 5 se presentan en la primera columna los símbolos a utilizar en los diagramas de flujo, en la segunda se define su significado y en la tercera columna se definen las situaciones en las cuales se utilizan.

³² MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA. Guía para la elaboración de diagramas de flujo. En línea. <<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>>. (Citado el 12 de Agosto de 2014).

Ilustración 5: SIMBOLO DEL DIAGRAMA DE FLUJO SEGÚN LA ANSI.

Símbolo	Significado	Para qué se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Datos	Indica la salida y entrada de datos
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo

FUENTE: Elaborado a partir de la página <http://www.ansi.org/>

2.1.1.5 Gestión por Procesos

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos

se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos.

ISO 9001³³ pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso,
2. La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor),
3. El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos,
4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar

³³ INTERNACIONAL ORGANIZACIÓN FOR STANDARDIZACION. Op. cit., p. VII.

directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso).

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

2.1.2 Descripción de Puestos de Trabajo.

Para el desarrollo del marco teórico en cuenta la descripción de puestos de trabajo se debe de empezar con la definición de puesto de trabajo, para esto tomamos los pensamientos de Louart Pierre el cual nos brinda la siguiente definición *“el punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a la competencia, formación y remuneración³⁴”*.

El contenido de un puesto de trabajo puede definirse de muchas maneras, por ejemplo Peña Bazttan³⁵ afirma que *esta contiene las actividades o funciones que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupantes en el marco de una determinadas condiciones ambientales*.

Siguiendo a Ducceschi³⁶, entendemos la por **descripción** *“el proceso de determinar mediante la observación y el estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve”*.

El manual de descripción de puestos es el documento en el cual se definen las tareas (funciones) y requisitos de un puesto. Los manuales de descripción de cargos estandarizan y describen el perfil óptimo para desempeñar el puesto de

³⁴ LOUART, Pierre. Gestión de los recursos humanos: organización y técnicas. Barcelona: Gestión, 1994.

³⁵ PEÑA BAZTTAN, Manuel. Dirección de personal: organización y técnicas. 2ª ed. Barcelona: Hispano Europea, 1975.

³⁶ DUCCESCHI, M. Técnicas modernas de dirección personal. Madrid: Iberio Europa Ediciones, 1982. p. 21.

trabajo. Según Jimenez³⁷ la descripción del puesto debe de tener los siguientes elementos:

- *El valor del puesto.*
- *Los objetivos del puesto.*
- *Las tareas y funciones del puesto.*
- *Los métodos de trabajo, los medios de los que se dispone y las normas que hay que seguir el ocupante.*
- *Las decisiones que debe tomar el candidato.*
- *Las dificultades y exigencias de las tareas.*
- *Las relaciones internas y externas.*
- *Niveles de conocimientos, habilidades y experiencia.*
- *Servir de soporte al desarrollo de los perfiles de competencias.*

El Manual de Descripción de Cargos es un instrumento de la administración de los sistemas de recursos humanos: reclutamiento, selección, adiestramiento, clasificación, remuneración, desarrollo de carrera, evaluación de desempeño y contratación colectiva, donde se indican las tareas, obligaciones, responsabilidades y requisitos exigidos que sirven para identificar y describir los diferentes cargos de la organización, agrupando los similares bajo títulos comunes.

Denominación del cargo: título de identificación.

Propósito general: define en forma breve la naturaleza del cargo.

Roles: lista referencial de los puestos de trabajo que pueden desempeñar los ocupantes del cargo.

Tareas Principales: describen las obligaciones y responsabilidades que corresponden al cargo. A título descriptivo, en este Manual se presentan actividades genéricas, son aquellas típicas comunes al cargo en cualquier área de la organización donde se encuentre, y las actividades específicas están referidas a los niveles normativo y operativo, según estén relacionadas con políticas, normas y lineamientos, o con la razón de ser de la organización.

Factores: Elementos descriptivos del cargo.

³⁷ JIMENEZ, Daniel Patricio. Manual de recursos humanos: Planificación y requerimientos del puesto de trabajo. España: ESIC Editorial, 2007. p. 57.

Autonomía decisional: libertad para aplicar, seleccionar o modificar los procedimientos, métodos y procesos de trabajo.³⁸

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados³⁹.

Procedimiento: son modos y maneras de obrar oportuna y correctamente en forma, lugar y tiempo, con el fin de utilizar las políticas, las estrategias y las normas contempladas en los procesos para indicar especialmente, el cómo se va a realizar correctamente la transformación de materias primas e insumos, para producir bienes o servicios.⁴⁰

Procesos Primarios: aquellos que combinan y transformar recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido.⁴¹

Procesos de Apoyo: proporcionan las personas y los recursos necesarios para el resto de los procesos y conforma a los requisitos de sus clientes internos.⁴²

Procesos Gerenciales: son los encargados de la formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia, determinación del despliegue, seguimiento y evaluación de los objetivos, gestión de la comunicación interna y revisión de resultados por dirección.⁴³

Diagramas de Flujo: es un documento clave en el diseño de procesos muestra el arreglo o disposición del equipo seleccionado para llevarlo a cabo y demás indican la conexión de las corrientes, tasa de flujo, composiciones de operación.⁴⁴

³⁸ JIMENEZ, Daniel Patricio. Manual de recursos humanos: Planificación y requerimientos del puesto de trabajo. España: ESIC Editorial, 2007. p. 159.

³⁹ INTERNACIONAL ORGANIZACIÓN FOR STANDARDIZACION. Norma técnica Colombiana NTC – ISO 9000:2005. Sistema de gestión de la calidad – fundamentos y vocabulario: Términos y definiciones. Suiza: Secretaria central de ISO, 2005. p. 12.

⁴⁰ ARÁMBULA FLORES, Iván. Ingeniería Organizacional: Procesos. Bogotá: Panamericana, 2006. p.86.

⁴¹ PEREZ FERNANDEZ, Jose Antonio. gestión por procesos: Procesos y procedimientos; ¿Cuánto hay en la empresa? Herramientas de normalización. 4ª ed. España: ESIC Editorial, 2010. p. 108-110.

⁴² Ibid., p. 108-110.

⁴³ Ibid., p. 108-110.

⁴⁴ PALACIO SANTOS, Luz Amparo: Métodos y algoritmos de diseño en Ingeniería: Diagramas de flujo. Medellín: Universidad de Antioquia, 2005 p. 9. ISBN 958-655-848-7.

Manual de proceso y procedimiento: es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades o procedimientos que realiza un servicio, departamento o toda la institución.⁴⁵

Manual de descripción de cargos: es un instrumento de la administración de los sistemas de recursos humanos en donde se indican las tareas, obligaciones, responsabilidades y requisitos exigidos que sirven para identificar y describir los diferentes cargos de la organización, agrupando los similares bajo títulos comunes.⁴⁶

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Presentación de la Empresa.

2.3.1.1 Reseña Histórica

La empresa comenzó a operar y se constituyó legalmente desde 1970, siendo su creador el señor Rodrigo Ocampo, gerente y propietario desde entonces. En un principio, la empresa se creó en la ciudad de Bogotá, como un medio para subsistir, empleando solo 2 operarios. El mercado que abastecían en esta época, era el sector comercial de calzado de buena calidad para dama en la Calle 60 entre 7 y 13 en Bogotá. El gerente hacía las labores de diseño, venta y revisión de producto, lo que permitió que tuviera buena aceptación en el mercado y así mismo crecer como empresa hasta lograr trabajar con un promedio de 20 a 25 operarios, lo que obligó a mecanizar la producción, inyectando maquinaria, equipos y la compra de una bodega ubicada en la zona industrial de Bogotá.

La producción se diversificó, e integraron la línea de calzado casual para hombre, la cual se convirtió en base de producción por muchos años. En esta bodega, trabajaron alrededor de 6 años.

Fue en 1986, cuando el gerente y propietario, tomó la decisión de trasladarse a una nueva sede en la ciudad de Cali, siguiendo con su línea de hombre, hasta que en 1996 se opta por la producción de calzado de dama con un alto concepto de moda, desplazando la producción del calzado de hombre por la buena acogida

⁴⁵ MEJIA GARCIA, Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud: Manual de procesos. 5ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. p. 61. ISBN 958-648-467-X.

⁴⁶ Ibid., p. 61.

que tuvo en el mercado. En 1998, la creciente demanda, obligó a una ampliación de la planta e incorporación de maquinaria y en 1999 se implementó la producción de prefabricado de suelas dentro de la planta. En este mismo año, se comenzó el desarrollo y puesta en marcha de la línea de calzado de niño y niña la cual no tuvo gran acogida; se decidió continuar con la línea de calzado de dama. La que actualmente por sus innovadores modelos y diseños ha tenido gran auge en el mercado. En el año 2002 la empresa es constituida como sociedad limitada bajo la razón social RODRIGO OCAMPO Y CIA LTDA.

Tras cuatro años de esfuerzos constantes, es en el año 2003 cuando se logra la certificación en el SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD basado en la NORMA ISO 9001:2000. A raíz de la ampliación de la planta y por asesoría legal en el año 2007 cambiamos nuestra razón social por JCT EMPRESARIAL S.A., en este momento estamos exportando a Venezuela, Ecuador, Perú y contamos con nuestros almacenes propios JOSH.

2.3.1.2 Misión

Contribuir a la proyección de una mejor imagen de la mujer actual, a través de la utilización de nuestros productos.

Compitiendo a nivel nacional e internacional y diferenciándonos por el diseño, la calidad y la mano de obra idónea con la que contamos.

Bajo los principios de honestidad, responsabilidad social y ética profesional, propendiendo el crecimiento de los distribuidores y un desarrollo sostenido de la empresa que permita brindar bienestar a los empleados y mayor valor a los accionistas.

2.3.1.3 Visión

En el mediano plazo, JCT EMPRESARIAL S.A, busca ser más competitiva, consolidándose como empresa líder en el mercado nacional en la producción de calzado en cuero de alta calidad y obtener una mayor participación dentro de la industria, a través de alianzas estratégicas con empresas del mismo sector, lo que permitirá generar ventajas competitivas con relación a capacidad productiva,

comercialización nacional e internacional y mejor abastecimiento de materias primas.

2.3.1.4 Política de Calidad

Nuestra empresa JCT EMPRESARIAL S.A. tiene como Política de Calidad, identificar y satisfacer las necesidades del cliente, fabricando productos de excelente calidad, contando con personal y empresas de apoyo calificadas, comprometidos cada uno con el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad, todo esto con el propósito de asegurar un empleo estable a nuestros empleados y rentabilidad a la empresa.

Nuestra Política de Calidad la resumimos en la siguiente frase:

“QUEREMOS TRASLADAR NUESTRA EFICIENCIA AL CLIENTE”

3. DESARROLLO

3.1 DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL

3.1.1 Antecedentes documentales - norma ISO 9001:2000.

Antes de aplicar cualquier tipo de herramienta se empleó la observación para generar percepciones a priori de cómo funciona la empresa, los cargos que contiene, la cultura organizacional, la historia que no está incluida en ningún documento, etc., todo esto, en el desarrollo de las funciones del encargado del presente trabajo.

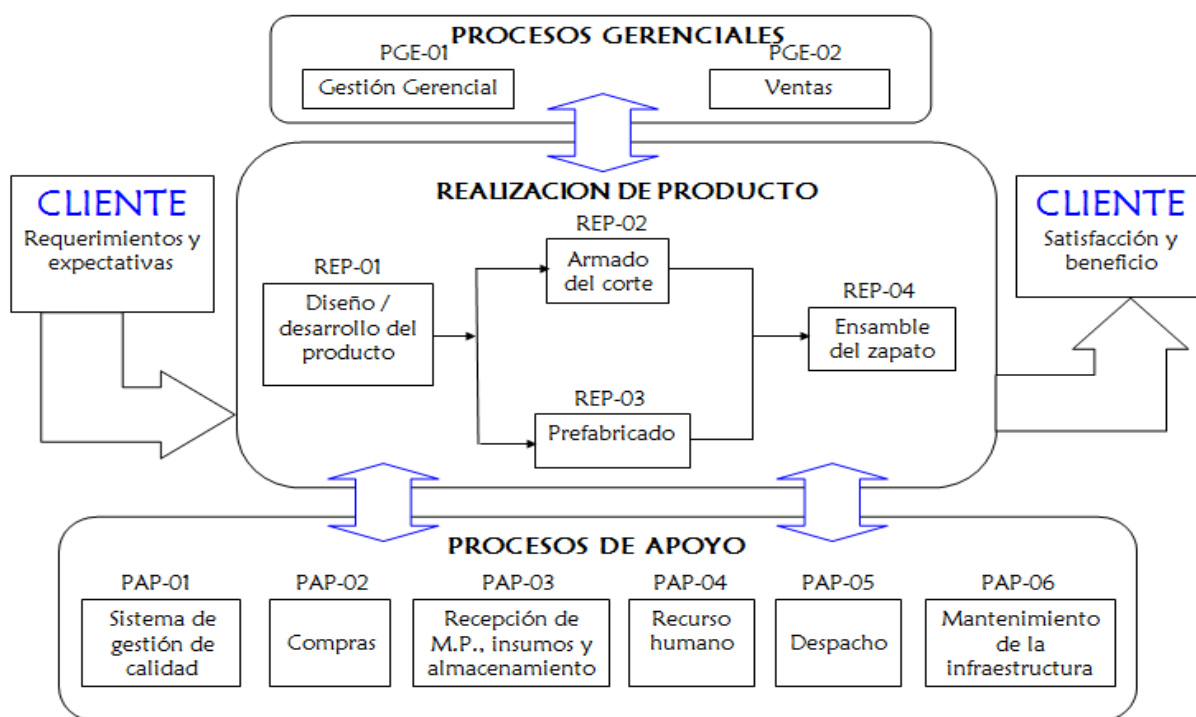
También se analiza los archivos referentes a la certificación de la NTC ISO 9001 de Julio 23 del 2003 y documentos como el manual de calidad, manual de procedimientos e instructivos. Esto con el fin de observar antes de implementar cualquier tipo de herramienta para la descripción de la situación actual e identificar el contraste entre lo que se observa en los procesos de apoyo y los contenidos desarrollados para la certificación.

Los manuales de procedimientos e instructivos estaban en función del área productiva documentando de forma en el proceso de corte, troquelado, prefabricado etc., pero no estandarizaban los procesos del área administrativa

como facturación, proceso comercial, talento humano, proceso de diseño etc. Por tanto fue útil el Mapa de procesos de JTC Empresarial S.A contenido en el manual de calidad.

A continuación en la ilustración 6 se presenta el mapa de procesos contenidos en el manual de calidad de JCT Empresarial S.A en el año 2003 (año de la certificación), el cual muestra identificados los diferentes tipos de procesos en la organización:

Ilustración 6: MAPA DE PROCESOS DE JCT EMPRESARIAL S.A (AÑO 2003)



Fuente: Manual de calidad de la documentación para la certificación, año 2003 correspondiente a la norma NTC ISO 9001: 2000. (Diseño, producción y comercialización de calzado formal y casual para dama)

Este mapa de procesos contenido en la ilustración 6 se pone a prueba en el momento de aplicar y analizar los resultados de la herramienta y así elaborar otro actualizado.

En cuanto a las funciones, los documentos de la norma no contiene nada sobre este tema, pero se observa que la persona encargada de la coordinación del talento humano entrega a algunos empleados, una hoja oficial con membrete de la

empresa el cual contiene enlistadas las funciones que le corresponden, sin embargo a continuación vamos a indagar sobre la existencia de manuales de funciones.

3.1.2 Aplicación de herramienta y conceptos resultantes

Para analizar la situación actual de forma más profunda en JCT Empresarial S.A en relación a sus procesos de apoyo y cargos asociados se complementaron las observaciones previas y el análisis documental con la aplicación de dos herramientas para extraer más información, una encuesta e inmediatamente una entrevista.

La encuesta es dirigida a todos los miembros del personal administrativo, el encargado de llevar a cabo el presente trabajo es el apoyo, quien dirige la encuesta y resuelve algún cuestionamiento, dicha encuesta se encuentra al final de trabajo como anexo 1.

El objetivo de dicha encuesta es la descripción de la situación actual e identificación de los procesos, procedimientos y cargos pertenecientes a los procesos de apoyo) adjunto a la primera entrevista realizada. En cuanto a la metodología, la actividad se realiza de manera individual, se les invita a participar activamente y contestar con veracidad cada una de las preguntas planteadas en la encuesta. La entrevista se diseñó de manera semi-estructurada en la que se alternan preguntas estructuradas y abiertas (argumentar) de acuerdo a lo que el encuestado contesta con el fin de obtener mayor profundidad en el conocimiento de su respuesta.

La aplicación de la encuesta tiene un tiempo pronosticado de aproximadamente 18 minutos y el lugar de aplicación es la sala de ventas en las instalaciones de la empresa, en el momento de explicar la metodología de la encuesta también se informa el objetivo del presente trabajo, pactan momentos para la documentación del mapa de procesos y se desarrolla el borrador de los procedimientos que el proceso correspondiente.

El segundo instrumento es la entrevista la cual se aplica Inmediatamente cuando este se haya diligenciado la encuesta, el objetivo de esta es la descripción de la situación actual e identificación de los procesos, procedimientos y cargos pertenecientes a los procesos de apoyo. La metodología giro en torno comunicar y exponer el objetivo del trabajo, preguntar sobre el proceso que ejecuta, identificar

los procedimientos y establecer tiempos de trabajo para la documentación de los procesos y procedimientos.

A continuación se van a analizar los diferentes aspectos detectados en la aplicación de la encuesta, esta encuesta se encuentra en el presente documento al final del mismo como ANEXO 1. Cada aspecto pertenece a una pregunta de la encuesta o a la agrupación de las mismas citadas dentro del párrafo mismo para guiar al lector.

- **Cargo que ocupa y proceso al que pertenece:** en cuanto al cargo que ocupa (pregunta 3), en el momento de responder, algunos tienen dudas entre las labores que desempeña y la denominación de su cargo o por lo menos el cargo que en el contrato estipula, todo esto también debido a que no existe un organigrama actualizado y formal del área administrativa o toda la planta como tal. En cuanto al proceso que pertenece (pregunta 4), se evidencia que existe una confusión en cuanto al proceso que pertenece, ya que en ocasiones el trabajador sentía que pertenecía a dos procesos o confundía el concepto de proceso con área.
- **Procesos y Procedimientos:** en la pregunta 4. Cuando se le solicitó al encuestado que mencionara los procesos que componen el área administrativa, todos colocaron respuestas diferentes y solo estaban claros el proceso contable y diseño, cada uno tiene su percepción de lo que son los procesos en el área administrativa y complementándola con la pregunta 5. Esa percepción se construyó en el desempeño de su cargo ya que los doce cargos objetos de investigación eligieron esa respuesta.

En cuanto a los procedimientos (preguntas 6, 7, 8), estos no se encuentran documentados de manera formal a excepción del proceso contable, ya que estos han tenido mucha rotación de personal y en respuesta a esto por iniciativa propia elaboraron instructivos para diferentes procedimientos del proceso contable con el fin de que sea un apoyo para alguien que entre a ocupar algún cargo vacante. Por otro lado, cuando se les pidió que mencionaran los procedimientos en el proceso al que pertenece se evidencia una confusión entre los procedimientos y las funciones que le corresponden hacer. Por otro lado, la totalidad del personal manifiesta que son importantes los manuales de procedimientos y entre sus argumentos se encuentra que ayudan a desarrollar mejor las labores de su proceso.

- **Cargos:** A pesar de que once de los doce manifiestan conocer claramente las funciones de su cargo (pregunta 9), estas no están especificadas en un manual funciones y la forma por la cual conocen su cargo son el día a día (seis empleados) y el resto manifiesta que se enteró mediante las órdenes del jefe (cuatro empleados) y la relación con sus compañeros (dos empleados).

Por otro lado se encontró que en aquellos procesos en los cuales está compuesto por solo un empleado, no existe otro en el área administrativa que puede cubrir inmediatamente sus funciones excepto los procesos como el contable y diseño que están integradas en los primeros por dos empleados y en los segundos por 5 empleados.

En conclusión a esto, se encuentra que existe un alto grado de falta de estandarización e informalidad en los procesos de apoyo, no existe un mapa de procesos, manuales de procedimientos y las funciones solo están plasmados en una circular. Los empleados no tienen claro los conceptos de proceso, procedimiento ni función, debido a esto, no lo reconocen en la organización donde trabajan resaltando los problemas de inducción y capacitación, en algunos casos, existen trabajadores que solo saben del proceso que desempeñan y con los que interactúan por lo tanto desconocen la profundidad y la importancia de sus procesos y acciones en la realización de la misión y visión.

La estandarización de los procesos de apoyo es propuesta por el autor del presente trabajo, basado en las definiciones sentadas en el marco teórico y con la colaboración de los más experimentados en cada proceso.

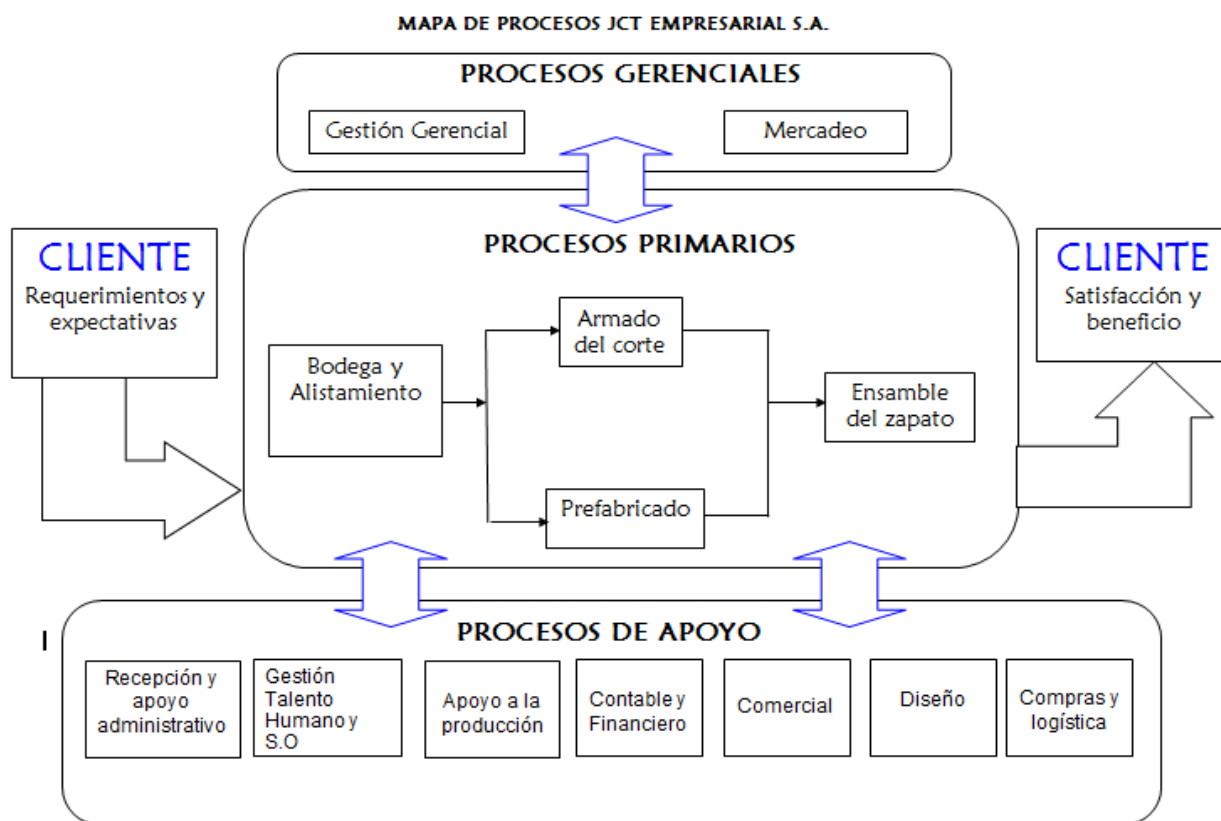
3.1.3 Identificación de los procesos de apoyo y sus procedimientos y cargos.

En base a las observaciones previas a la aplicación de la encuesta como observador participante, el análisis de los documentos de la NTC ISO 9001, el resultados de la encuesta y las entrevistas, se identifican los procesos de apoyo de la empresa JCT Empresarial S.A y un inventario de procedimientos los cuales vamos a documentar en el punto 3.2..Por otro lado también se aprovecha para establecer que cargos componen los procesos de apoyo a los cuales se van a desarrollar los manuales de funciones.

A continuación en la Ilustración 7 se muestra el nuevo mapa de procesos de la Empresa JCT Empresarial S.A, que muestra de un modo general los procesos con

su respectiva tipología (procesos misionales, procesos primarios y procesos de apoyo) de la empresa JCT Empresarial S.A.

Ilustración 7: MAPA DE PROCESOS DE JCT EMPRESARIAL S.A (AÑO 2014)



FUENTE: Elaboración propia, basada en el mapa de procesos encontrado en los registros del manual de calidad de la certificación ISO 9001: 2000 (año 2003).

A continuación en la tabla 4 se presentan en la columna uno los procesos de apoyo y en la columna dos los procedimientos que componen cada proceso:

Tabla 4: IDENTIFICACION DE PROCESOS / PROCEDIMIENTOS DE JCT EMPRESARIAL S.A

PROCESO	PROCEDIMIENTO
RECEPCION Y APOYO ADMINISTRATIVO	Archivo
	Elaboración de etiquetas para los zapatos
	Recepción de llamadas
	Programación de citas medicas
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Contratación y selección de personal
	Inducción
	Pago de Nomina
COMPRAS Y LOGISTICA	Explosión y compra de Materiales.
	Exportación de Calzado
	Importación de materia prima
	Análisis y despacho de mercancía.
	Auditoria de Inventarios
APOYO A LA PRODUCCION	Control de consumo de cuero
	Programar pedidos
	Registro de hoja de vida de la maquina
DISEÑO	Investigación de Tendencias y selección de líneas.
	Modelaje y Escalado
	Guarnecer muestras
	Elaboración de ficha técnica de guarnición y laminado.
	Desarrollo de Prefabricado.
CONTABLE	Atención y solución de Garantías
	Atención y solución de devoluciones
	Facturación de ordenes de producción
	Causación y pago de proveedores y acreedores
	Gestión de cartera
COMERCIAL	Búsqueda de nuevos pedidos y Negociación
	Análisis de cliente y Venta

FUENTE: Elaboración Propia.

A continuación en la tabla 5 se identifican los cargos asociados en la columna que componen los procesos de apoyo en la columna uno, estos se detectaron bajo la aplicación de las herramientas y el análisis:

Tabla 5: IDENTIFICACION DE PROCESOS / CARGOS DE JCT EMPRESARIAL S.A.

PROCESO	CARGO(S)
RECEPCION Y APOYO ADMINISTRATIVO	Recepcionista y Secretaria
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Coordinador de Talento Humano y Salud Ocupacional
COMPRAS Y LOGISTICA	Jefe de Compras y Logística
APOYO A LA PRODUCCION	Auxiliar de Producción
DISEÑO	Jefe de Diseño Diseñador Auxiliar de Diseño 1 Auxiliar de Diseño 2 Auxiliar de Oficios Varios
CONTABLE	Auxiliar Contable 1 Auxiliar Contable 2 Encargado de Facturación, garantías y devoluciones.
COMERCIAL	Asistente comercial

FUENTE: Elaboración propia.

3.2 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS - PROCESOS DE APOYO

Es de resaltar que este manual solo se enfoca en los procesos de apoyo y los procedimientos correspondientes. En la caracterización de los procesos y documentación de los procedimientos se van a nombrar algunos procesos primarios y misionales así como cargos, esto sucede ya que los diferentes tipos de

procesos interactúan en el desarrollo de la misión empresarial. Dado la definición del problema y objetivos del presente trabajo es importante nombrarlos porque interactúan en diferentes procesos de apoyo y sus procedimientos, pero no se entrara en detalle.

3.2.1 Decodificación de Procesos.

Dado que la estandarización de los procesos requiere que la información de los manuales de procedimiento estén codificados, este se desarrollo con base en el despliegue del inventario de procesos (punto 3.2.3) y en función de brindar facilidad de comprensión y asimilación para afectar la gestión por procesos.

- En primera instancia, a cada proceso se le asigno un código, este está compuesto por las iniciales principales del nombre del proceso.
- En caso de que el nombre del proceso esté compuesto por solo una palabra, el código se le asigna con la letra por la cual empieza y la consonante media que le da fuerza a la palabra.
- En caso de que dos procesos comiencen por las mismas iniciales, se le asigna una nueva segunda letra al segundo proceso en el listado maestro de procesos y procedimientos.

3.2.2 Identificación de los Procedimientos.

Así como se efectuó la decodificación de los procesos también se desarrollo un código de identificación (ID) para los procedimientos el cual permite identificar el número del procedimiento y al proceso al cual pertenece, este se configuró de la siguiente manera:

- El número de identificación (ID) está compuesto por el código del proceso seguido de guion y número de tres cifras (Código del Proceso + (-) + 000), las primeras dos letras indican el proceso que pertenece y los últimos dígitos de tres cifras son para numerar los procedimientos (001, 002, 003) y en algunos procedimientos indican secuencia.

A continuación en la tabla número 6 se presenta para los procesos de apoyo el listado maestro de procesos y procedimientos de JCT Empresarial S.A resultado de la aplicación de los instrumentos y el análisis.

3.2.3 Listado maestro de procesos y procedimientos de JCT Empresarial S.A.

En este listado maestro de procesos y procedimientos en la primera columna se encuentra el tipo de proceso, en este caso solo encontramos los procesos de apoyo. En la segunda columna se encuentran los nombres de los procesos, en la tercera columna el código asignado a cada proceso y en la columna cuarta y quinta esta los procedimientos de cada procesos y su número de identificación (ID).

Tabla 6: LISTADO MAESTRO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE JCT EMPRESARIAL S.A.

TIPO DE PROCESO	PROCESO	CÓDIGO	PROCEDIMIENTO	ID
PROCESOS DE APOYO	RECEPCION Y APOYO ADMINISTRATIVO	RA	Archivo	RA - 001
			Elaboración de etiquetas para zapatos y cajas	RA - 002
			Recepción de llamadas	RA - 003
			Programación de citas medicas	RA - 004
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	TH	Contratación y selección de personal	GT - 001
			Induccion	GT - 002
			Pago de Nomina	GT - 003
	COMPRAS Y LOGISTICA	PN	Explosión y compra de materiales	CL - 001
			Exportaciones de Calzado	CL - 002
			Importación de Materia prima.	CL – 003
			Análisis y despacho de mercancía	CL – 004
			Auditoria de Inventarios	CL - 005
	APOYO A LA PRODUCCION	AP	Control de consumo de cuero.	AP - 001
			Programar pedidos	AP - 002
			Registro de hoja de vida de la máquina.	AP - 003
	DISEÑO	DS	Investigación de Tendencias y selección de líneas.	DS - 001
			Modelaje y escalado.	DS - 002
			Guarnecer muestras.	DS - 003
			Elaboración de ficha técnica de guarnición y laminado.	DS - 004
			Desarrollo de prefabricado.	DS - 005
	CONTABLE Y FINANCIERO	CT	Atención y solución de garantías	CF - 001
			Atención y solución de devoluciones	CF - 002

			Facturación de órdenes de producción	CF - 003
			Causación y pago de proveedores y acreedores	CF - 004
			Gestión de cartera	CF- 005
	COMERCIAL	CM	Búsqueda de nuevos pedidos y negociación	CM – 001
			Análisis de clientes y venta	CM – 002

FUENTE: Elaboración propia.

A continuación se presentan en los puntos 3.2.4 y 3.2.5 los instructivos en primera instancia del formato de caracterización de proceso y el instructivo de descripción de procedimientos, estos tienen como objetivo describir cada uno de los ítems que conforma cada formato para la mejor comprensión del manual de procesos y procedimientos.

3.2.4 Instructivo del formato para la caracterización de procesos.

PROCESO: Nombre del proceso a caracterizar **RESPONSABLE:** Principal responsable del proceso **CODIGO:** Codificación asignada

ENTRADAS

- Materiales que alimentan el proceso como documentos, informes, formatos etc.

PROCEDIMIENTO

- Procedimientos que componen el proceso correspondiente.

RESPONSABLES

- Principal responsable de la ejecución del procedimiento.

SALIDAS

- Entregables que general el proceso luego de cumplir las actividades o procedimientos.

PROVEEDOR

- Hace referencia a los entes que proporcionan los insumos como procesos, áreas o entes externos a la organización.

INDICADORES

- Instrumentos para controlar el proceso (indicadores) a través de los cuales se conoce el comportamiento del proceso.

CLIENTES

- Hace referencia a los entes receptores de las salidas de los procedimientos

3.2.5 Instructivo del formato para la descripción de procedimientos.

Logo: Logotipo de la empresa, nombre / razón social y NIT.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Nombre del proceso
	Procedimiento: Nombre del procedimiento	VERSIÓN: Número de elaboración o de revisión del proceso. Se debe actualizar conforme sea modificado.
	ID: Corresponde al código del proceso.	PÁGINA: Indica el número de página del total empleadas para la descripción del proceso.

1. OBJETIVO

¿Cuál es el propósito para que se ejecute el procedimiento?

2. ALCANCE

¿Qué procesos de la empresa interactúan con el procedimiento?

¿Cuándo comienza y termina?

3. RESPONSABILIDADES

¿Cuál es el cargo al cual le corresponde la responsabilidad del desarrollo del procedimiento?

4. DEFINICIONES

Precisar el significado de las palabras que puedan ayudar a comprender mejor el manual de descripción del procedimiento.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales: Aspectos importantes que brindan una mejor comprensión al paso a paso del procedimiento

Pasos	Responsable de la Ejecución
Descripción del paso a paso para el desarrollo del procedimiento.	Cargo o ente responsable de la ejecución del paso

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Es la representación gráfica de la trayectoria del procedimiento.

7. RECURSOS

Elementos (materiales, equipos, instrumentos, papeleos, etc.) requeridos en las realización de los pasos del procedimiento.

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por:	Cargo:	Fecha:
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

Comprendido los instructivos tanto del formato de caracterización de procesos como el formato de descripción de procedimientos a continuación se muestra el manual de procesos y procedimientos de la empresa JCT Empresarial S.A. Cada proceso contiene su adecuado formato de caracterización diligenciado con la descripción respectiva de cada uno de los procedimientos que compone cada proceso como se encuentra en el punto 3.2.3 listado maestro de procesos y procedimientos.

3.2.6 Recepción y apoyo administrativo

A continuación se presenta el formato de caracterización del proceso de recepción y apoyo administrativo

PROCESO: RECEPCION Y APOYO ADMMINISTRATIVO		RESPONSABLE: SECRETARIA Y RECEPCIONISTA		CODIGO: RA
ENTRADAS 1.1 Facturas, 1.2 Remisiones de calzado, 1.3 Traslados 1.4 Pedidos 1.5 Citas médicas 1.6 Remisiones de plantillas y tejido 2.7 Copia de órdenes de corte. 2.8 Listado de órdenes a entrar en terminado. 3.9 Llamadas internas y externas 4.10 Formato solicitud citas	ACTIVIDADES 1. Archivo 2. Elaboración de etiquetas para los zapatos y cajas 3. Recepción de llamadas 4. Programación de citas medicas	RESPONSABLE ✓ Secretaria y recepcionista ✓ Secretaria y recepcionista ✓ Secretaria y recepcionista ✓ Secretaria y recepcionista	SALIDAS 1.1 Facturas, remisiones, traslados, perdidos, citas médicas y remisiones de plantillas y tejidos. 2.2 Etiquetas de zapatos y cajas 3.3 Recados y direccionamiento de llamadas. 4.4 Citas médicas	CLIENTES 1.1 Todos los procesos de la organización. 2.2 Área de Terminado y clientes. Todos los procesos de la organización. 3.3 Todo el personal 4.4 Todo el personal
PROVEEDOR 1.1 – 1.3 Proceso contable y facturación 1.4 Procesos Comercial 1.5 Recepción y apoyo administrativo. 1.6 Bodega 2.7 Apoyo a la Producción 2.8 Procesos de Producción 3.9 Entes internos y externos 4.10 Área de Producción	INDICADORES Para el proceso de recepción y apoyo administrativo no se establecen indicadores para la medición ya que las características del proceso no permites la postulación de indicadores viables para la evaluación de la eficiencia y eficacia del proceso.			

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los procedimientos que componen el proceso de recepción y apoyo administrativo los cuales son 3.2.6.1 Archivar, 3.2.6.2 Elaboración de etiquetas para los zapatos y cajas, 3.2.6.3 Recepción de llamadas y 3.2.6.4 Programación de citas médicas.

3.2.6.1 Procedimiento de Archivo

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Recepción y apoyo administrativo
	Procedimiento: Procedimiento de Archivo	VERSIÓN: 1
	ID: RA - 001	PÁGINA: 1 - 4

1. OBJETIVO

Organizar documentos generados en otros procesos como facturas, remisiones de calzado, traslados, pedidos, remisiones de tejido y plantillas y citas médicas, con el fin de que cuando cualquier proceso de la organización los necesite, estén a su disposición de manera rápida y oportuna.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra los procesos de apoyo, primarios y misionales, ya que cualquiera de estos puede necesitar dichos documentos.

3. RESPONSABILIDADES

El procedimiento está a cargo de la secretaria y recepcionista

4. DEFINICIONES

- **Factura:** es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa. Posee información del cliente, formas y cantidades de pago, descuentos, descripción del producto, cláusulas de no pago, fecha, consecutivo etc.
- **Remisión:** es un documento informativo que permite al comprador la confrontación de la mercancía reciba con la solicitada en el pedido y sirve

para mover inventarios, esta posee prácticamente la misma información que la factura.

- **Orden de pedido:** es un documento que se elabora en el proceso comercial en común acuerdo con el cliente para la compra de determinado volumen y referencias de zapatos.
- **Traslados:** es un documento el cual registra todos los envíos desde la planta hasta los clientes o almacenes.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

Los pasos del 2 al 6 se hacen de manera independiente dado que todos los documentos no se archivan de la misma forma, del paso 3 al paso 7 se explica el desarrollo del procedimiento según el tipo de documento:

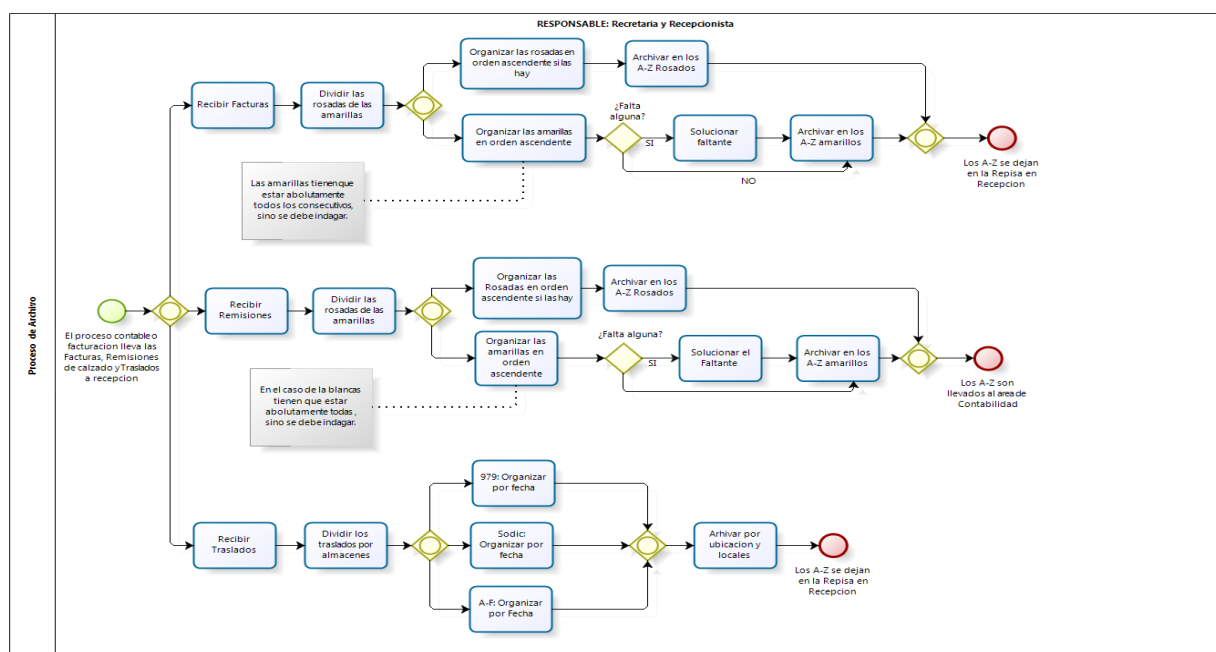
Pasos	Responsable de la Ejecución
El procedimiento inicia cuando del proceso contable o de facturación entregan las facturas, remisiones de calzado y traslados a recepción. Del proceso comercial traen las órdenes de pedido, de bodega las remisiones de plantillas y tejidos o se finaliza la programación de citas médicas en el proceso de recepción y apoyo administrativo.	Secretaria y recepcionista
En caso de la FACTURAS de compraventa siempre al facturar se generan dos copias, una de color rosado y la otra amarilla, estas dos tiene un recuadro en la parte superior derecha con un número consecutivo, estas copias se archivan de menor a mayor (ascendente) en dos A-Z marcadas con los dos colores (ROSADO / AMARILLO). Las copias de color amarillo tienen que estar completas y ordenadas por consecutivo, mientras para las rosadas solo se archivan las que estén.	Secretaria y recepcionista
Para las REMISIONES es el mismo proceso, ya que con base en las remisiones se elaboran las facturas de compraventa, también tienen un número consecutivo, existen dos copias rosadas y amarillas, se archivan de forma ascendente en un A-Z marcada como "Remisiones" y por último se llevan a contabilidad.	Secretaria y recepcionista
Para los TRASLADOS se organizan por fecha y en orden ascendente, en este caso existen tres A-Z marcadas, 979 Tunja, Sodis y A.F., para archivarlos se debe buscar la ciudad y luego se busca por cada una de las tiendas.	Secretaria y recepcionista
Para archivar PEDIDOS también se tiene en cuenta la fecha y se ordenan en forma ascendente, existen tres A-Z, uno exclusivo para Sodis y el resto está dividido por orden alfabético, una A-Z de A-K y otro de la L-Z.	Secretaria y recepcionista

Finalmente para las CITAS MEDICAS y REMISIONES DEPLANTILLAS Y TEJIDOS estas se organizan en pequeñas carpetas por fecha.	Secretaria y recepcionista
El procedimiento termina cuando los archivadores están demasiado llenos, en este caso, se pasan a carpetas amarillas, se les marca con el intervalo de tiempo que contiene, año y finalmente se llevan a bodega	Secretaria y recepcionista

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Para los diagramas de flujo del procedimiento de archivo se agruparon ya que el procedimiento para archivar ciertos documentos difiere de otros. En la primera ilustración se agrupó el procedimiento de Archivo de facturas, remisiones y traslados y en la segunda ilustración se observan tres diagramas de flujo independientes, el archivo de órdenes de pedido, archivo de los recordatorios de cita médica y archivo de remisiones de plantillas y tejidos.

Procedimiento de archivo de facturas, remisiones y traslados



Procedimientos de archivo de órdenes de pedidos, recordatorio de cita médica y remisiones de plantillas y tejidos

Ilustración 8: EJEMPLO DE MAPA DE PROCESOS EN EDUCATIVO.

7. RECURSOS

HUMANOS

- Recepcionista

FISICOS

- Equipos de Computación
- A-Z Marcados
- Implementos de papelería

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Facturas
- Remisiones de calzado
- Traslados
- Ordenes de pedido
- Remisiones de plantilla y tejido
- Recordatorios de citas medicas

3.2.6.2 Procedimiento de elaboración de etiquetas

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Recepción y apoyo administrativo
	Procedimiento: Procedimiento de elaboración de etiquetas	VERSIÓN: 1
	ID: RA – 002	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Elaborar dos tipos de etiqueta, la que va pegada a la caja y la del zapato, estas contiene información de gran importancia tanto para el cliente como el consumidor del producto.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra los procesos de programación de la producción y el proceso de terminado.

3. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad está a cargo de la secretaria y recepcionista.

4. DEFINICIONES

- **Programa Zeros:** es un programa hecho a la medida para JCT Empresarial S.A el cual permite agilizar procesos productivos y administrativos.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

Dependiendo del cliente, el contenido de las etiquetas de los zapatos puede variar e inclusive no ser elaborados:

- Para terceros las etiquetas contienen la referencia, talla, color, numero de orden de producción, numero de pedido y altura.
- A los almacenes de Bogotá y Tunja, solo tiene la referencia, color y valor, a los de Bogotá se les marca como 979 y los de Tunja como Josh-Tunja.
- Vélez envía sus propias etiquetas y en recepción solo se separan como si se hubieran impreso.
- Los de Sódic contienen la referencia, precio, talla, color y código de barra.
- Aunque ZBC envía las etiquetas, también se le elaboran las etiquetas en formato de terceros.

Para las etiquetas que van en las cajas de los zapatos se tienen dos apreciaciones:

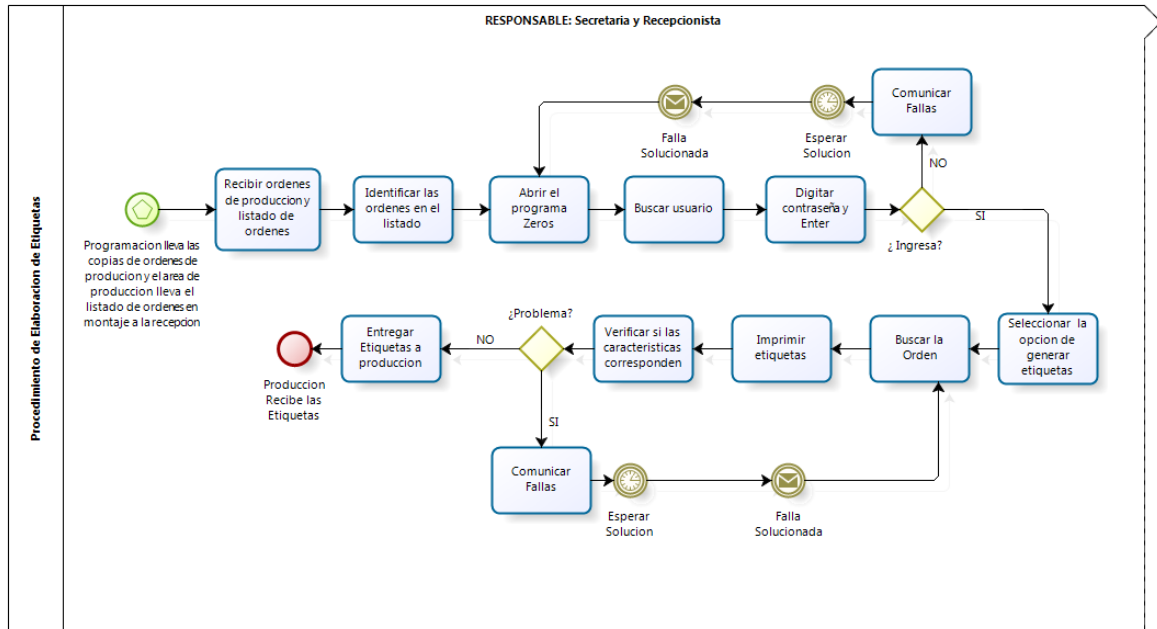
- Las etiquetas de las cajas contienen la siguiente información: 1. Referencia 2. Color 3. Talla 4. Número del pedido 5. Número de orden de producción, 6. Nombre de la empresa, 7. Código de barra, 8. Fotografía.

- El cliente de nombre Santorini envía tanto las etiquetas del calzado como las de las cajas para su correspondiente pedido.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Copia de las órdenes de producción que van para corte, son llevadas a recepción por parte del proceso de apoyo a la producción, por otro lado, el área de producción manda el listado de las órdenes que se encuentran en el proceso de montaje.	Secretaria y recepcionista
Se abre el programa Zeros en el módulo de producción, en la parte izquierda, buscar el nombre de la secretaria y recepcionista en cargada del procedimiento en una lista desplegable, se digita la clave de usuario asignada, esto con el fin de que le habiliten la entrada en el sistema.	Secretaria y recepcionista
En el centro aparecen diferentes opciones como pedidos, asignar consumos, cambiar estados etc., entre estas opciones se elige GENERAR ETIQUETAS. A continuación el programa cambia de pantalla y muestra una tabla con diferentes datos, número de pedido, la fecha pedido, numero de orden, referencia, descripción del producto, cantidad, cueros y cliente. Cada orden de producción se busca por número de orden de producción	Secretaria y recepcionista
Para imprimir se da clic sobre el número de la orden de producción y se escoge la opción "Etiqueta zapatos" o "Etiqueta cajas", dependiendo las que se vayan a imprimir.	Secretaria y recepcionista
Finalmente se subraya en el listado de las órdenes en proceso de montaje para saber que las etiquetas de los zapatos y de las cajas están listas.	Secretaria y recepcionista
Por ultimo las etiquetas se llevan al área de producción para que en el procesos de terminado se les adhieran con cada zapato y en cada caja.	Secretaria y recepcionista

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de elaboración de etiquetas



7. RECURSOS

HUMANOS

- Secretaria y recepcionista

FISICOS

- Equipos de Computación
- Programa Zeros
- Impresora e Implementos de papelería

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Copia de las ordenes de producción
- Listado de ordenes en Ensamble

3.2.6.3 Procedimiento para contestar llamadas.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Recepción y apoyo administrativo
	Procedimiento: Procedimiento para contestar llamadas	VERSIÓN: 1
	ID: RA – 003	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Atender las llamadas de las personas que requieran hablar con algunos de los empleados con el fin de facilitar la comunicación de la empresa con los entes externos e internos.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra todos los procesos de la organización.

3. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad está a cargo de la secretaria y recepcionista.

4. DEFINICIONES

- Sin definiciones importantes

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones General

- La atención de llamadas es para toda la empresa. En cuanto a los operarios del área de producción debido a que su labor es continua, no se le puede comunicar las llamadas a excepción de alguna urgencia, sin embargo se les puede guardar recados. Al área administrativa se le comunican tanto las llamadas como los recados en cualquier situación.
- Las llamadas también corresponden a personas que llegan a la portería de la fábrica de la empresa JCT Empresarial S.A preguntando por algún

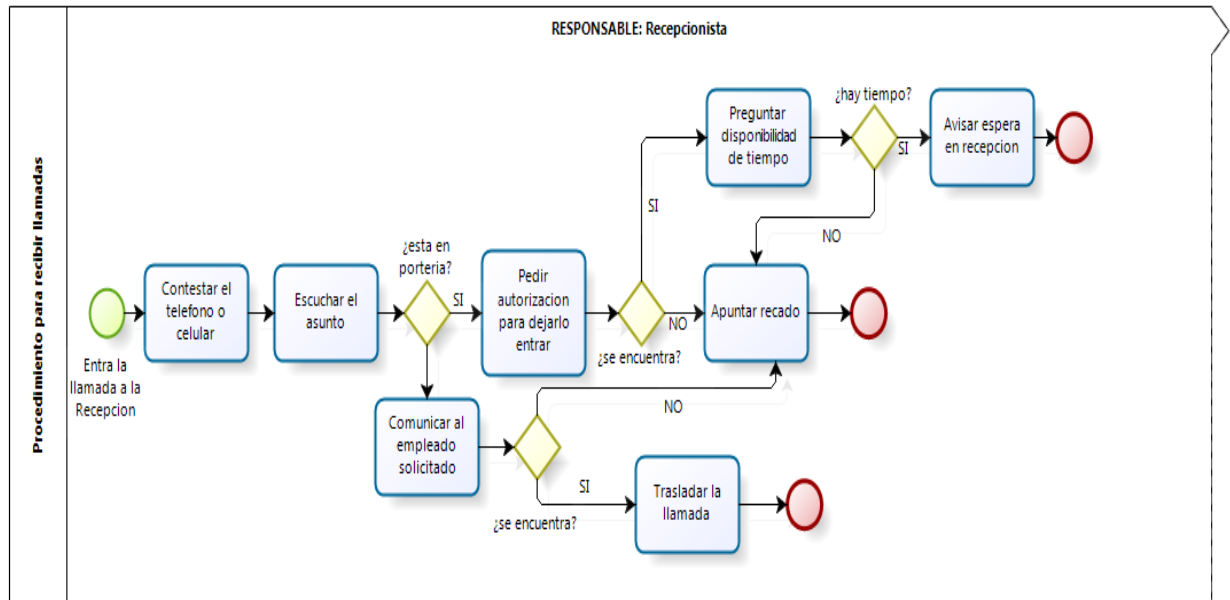
empleado, en este caso el empleado encargado de portería acude por la línea interna a recepción.

- Gracias al teléfono especial para recepción, la recepcionista puede identificar de donde proviene la llamada, si en la pantalla muestra la extensión 114 es de portería y posiblemente es alguien que viene personalmente a solicitar a algún empleado, si muestra cualquier otra extensión son llamadas internas y por ultimo si alumbran los botones de la derecha son llamadas externas.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Atender la llamada telefónica con el saludo correspondiente e identificando a la empresa JCT Empresarial S.A, nombre de la secretaria y recepcionista y colocándose a su disposición.	Secretaria y recepcionista
Escuchar el asunto con el fin de identificar con que empleado necesita comunicarse o dejar algún recado.	Secretaria y recepcionista
Buscar la extensión correspondiente a la persona e informar quien lo llama y en representación de cual empresa.	Secretaria y recepcionista
Si la persona no se encuentra en el puesto de trabajo, no contesta o no está disponible se le informa a la persona atendida.	Secretaria y recepcionista
Tomar el recado (nombre, empresa y asunto). Si es para el proceso de facturación y la persona encargada no se encuentra y el asunto es sobre "Garantías", tomar nota de (referencia del zapato, color, talla y fecha de envió).	Secretaria y recepcionista
Cuando el empleado llegue a su puesto de trabajo, se le entrega el recado	Secretaria y recepcionista

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento para contestar llamadas



7. RECURSOS

HUMANOS

- Secretaria y recepcionista

FISICOS

- Teléfono para recepción
- Implementos de papelería
- Celulares de la Empresa

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Sin documentos en el proceso.

3.2.6.4 Procedimiento de programación de citas medicas

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Recepción y apoyo administrativo
	Procedimiento: programación de citas medicas	VERSIÓN: 1
	ID: RA – 004	PÁGINA:1 - 3

1. OBJETIVO

Brindarles el servicio a los trabajadores de JCT Empresarial S.A de gestionar y ocuparse del trámite de sus citas médicas con las empresas promotoras de salud.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra todos los procesos de la Empresa.

Empieza cuando se recogen en producción los formatos para las citas médicas y terminan cuando se archivan.

3. RESPONSABILIDADES

La responsabilidad está a cargo de la secretaria y recepcionista.

4. DEFINICIONES

- Sin definiciones importantes

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones General

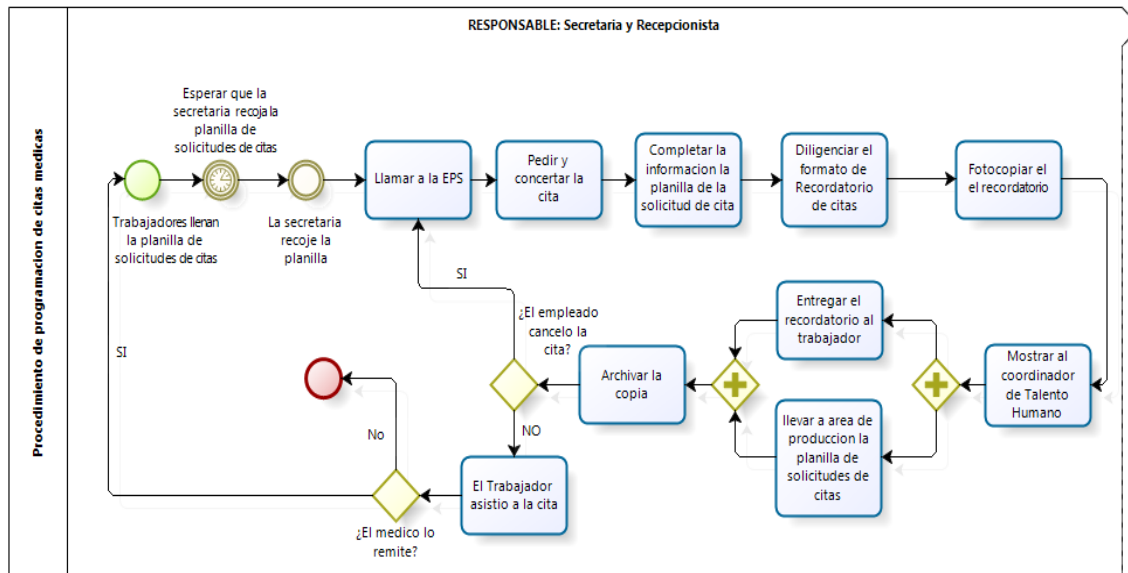
- Este servicio lo utilizan usualmente los empleados del área de producción (procesos primarios) de tipo operativo, esto se debe a que su labor es continua, por lo cual, la secretaria y recepcionista trata en mayor medida de que las citas médicas sean lo más temprano posible para que se pierda el menor tiempo de producción posible.

- Los trabajadores en el área administrativa (procesos misionales y de apoyo) usualmente diligencian su cita ellos mismos y se encargan de brindar el soporte al coordinador de talento humano.
- El formato para citas médicas contiene fecha, nombre, cedula, edad, lugar de atención, EPS, nombre del doctor (si lo sabe), motivo de la cita entre otros, este último de gran importancia ya que le brinda información a la secretaria para saber si la cita es odontológica, con médico general o especialista.
- Cuando el empleado no puede asistir a la cita médica, es deber de ellos cancelarla, ya que en caso de no asistir la EPS cobrara cierta multa o lo bloqueara en el sistema dependiendo las políticas de la misma.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
En el área de producción se encuentra el formato de solicitud de citas médicas, los trabajadores que requieran solicitar cita tiene que llenar este formato.	Empleado solicitante.
La secretaria y recepcionista bajar al área de producción a recoger la planilla con las solicitudes de citas medicas	Secretaria y recepcionista
Buscar el número correspondiente de la EPS en el listado de la secretaria y recepcionista.	Secretaria y recepcionista
Con los datos de la planilla de solicitud de cita la secretaria y recepcionista llama solicita la cita médica u odontológica.	Secretaria y recepcionista
Llenar los demás espacios del formato de solicitudes de citas como la fecha de la cita, horas y el médico.	Secretaria y recepcionista
Diligenciar el “recordarlo de cita” en donde se le informa al empleado el tipo de cita, fecha y hora, y en ocasiones otros datos como el número de consultorio, nombre del médico, entre otros.	Secretaria y recepcionista
Mostrar copia del recordatorio de cita al coordinador de talento humano para justificar la ausencia del trabajador el dia de la cita.	Secretaria y recepcionista
Entregar al empleado el recordatorio y colgar el formato de solicitud de citas en el área de producción.	Secretaria y recepcionista

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de programación de citas medicas



7. RECURSOS

HUMANOS

- Secretaria y recepcionista

FISICOS

- Teléfono para recepción
- Implementos de papelería (formatos)
- Celulares de la Empresa

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Formato de solicitud de cita medica
- Formato de recordatorio de cita medica

3.2.7 Gestión del Talento Humano y salud ocupacional

A continuación se presenta el formato de caracterización del proceso de gestión del talento humano y salud ocupacional

PROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO OCUPACIONAL		RESPONSABLE: COORDINADOR DE TALENTO HUMANO Y SALUD CODIGO: TH	
ENTRADAS 1.1 Requisición oral o escrita de nuevo personal 1.2 Hojas de vida 1.3 Documentos para contratación. 2.4 Formatos de producción de todas las áreas. 3.5 Misión, visión, manual de comportamiento, reglamento interno y normas en salud ocupacional.	PROCEDIMIENTOS 1. Selección y contratación de personal 2. Liquidación de nomina 3. Inducción. .	RESPONSABLES ➤ Coordinador de talento humano y salud ocupacional	SALIDAS 1. 1 Documentos para EPS, AFP, ARL. 1.2 Nuevo personal contratado. 1.3 Contrato de trabajo 2.4 Descargue de nomina 2.5 Desprendible. 3.6 Trabajador preparado para emprender labores
PROVEEDOR 1.1 Gerencia, mercadeo, jefe de producción, Jefe de compras y logística. 1.2 Candidatos 1.3 Candidatos 2.4 Área de producción 3.5 Procesos de talento humano y salud ocupacional	INDICADORES • Medición Trimestral: Índice de frecuencia = # accidentes ocurridos / # de horas trabajadas. • Medición Trimestral: Índice de Severidad: días perdidos por accidentes en el periodo / horas trabajadas en el periodo. • Medición Trimestral: Índice de lesiones incapacitantes: Índice de frecuencia * índice de severidad. • Mediciones Mensual: Cumplimiento de actividades # actividades ejecutadas / # de actividades programadas) * 100% • Mediciones Semestral: Percepción de gestión= # de encuestas satisfactoria / # encuestas realizadas) * 100%		CLIENTES 1.1 EPS, AFP, ARL 1.2 Organización 1.3 Empleados y empleador. 2.4 Proceso Contable 2.5 Empleados. 3.6 Organización

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los procedimientos que componen el proceso de gestión del talento humano y salud ocupacional los cuales son 3.2.7.1 Selección y contratación de personal, 3.2.7.2 Liquidación de nómina, 3.2.7.3 Inducción.

3.2.7.1 Procedimiento de selección y contratación de personal

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Talento humano y salud ocupacional
	Procedimiento: Selección y contratación de personal	VERSIÓN: 1
	ID: TH – 001	PÁGINA: 1 - 2

1. OBJETIVO

Buscar, seleccionar y contratar personal de acuerdo a las necesidades y requerimiento de la empresa JCT Empresarial S.A.

2. ALCANCE

Este proceso involucra todos los procesos de la empresa JCT Empresarial S.A.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del coordinador de recursos humanos

4. DEFINICIONES

- **Peleterías:** Son establecimientos dedicados a la elaboración de indumentaria a partir de cuero y piel animal.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

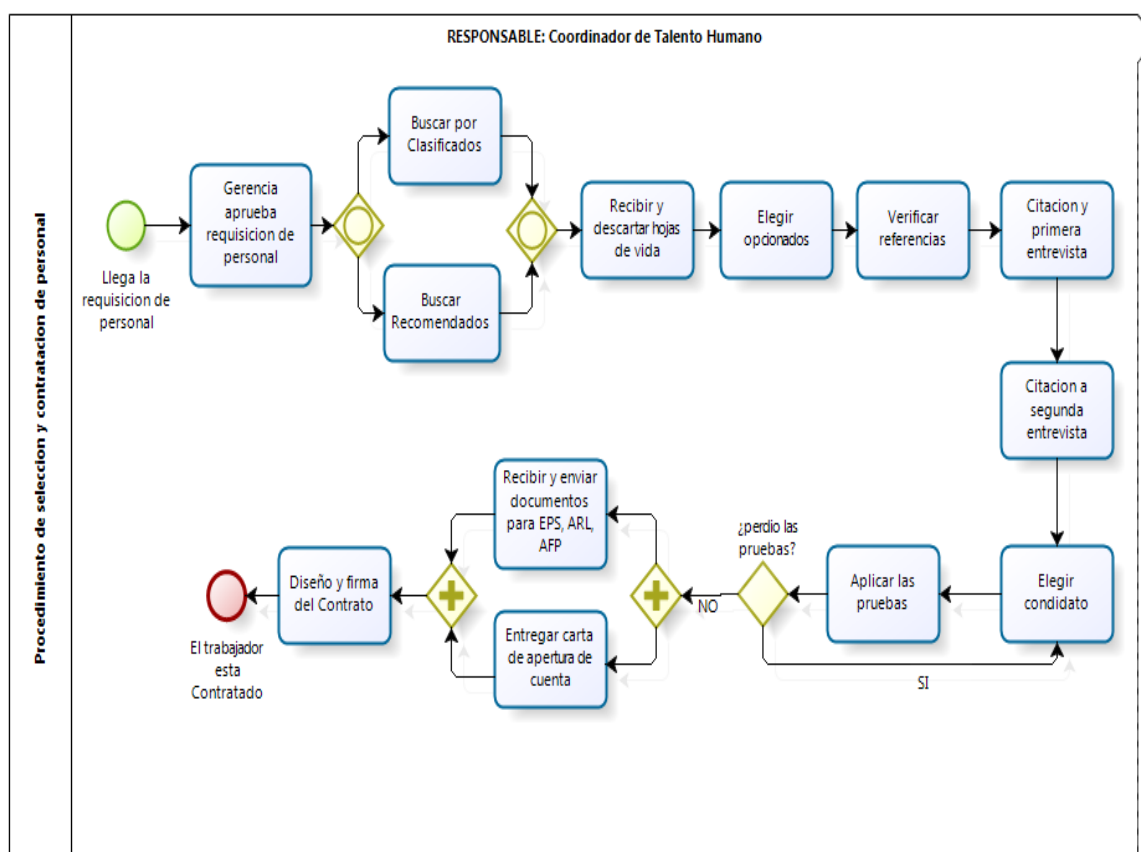
- Gerencia, mercadeo, jefe de compras y logística, jefe de diseño, jefe de producción son los que tienen la autonomía para emprender requerimientos de personal.

- Los clasificados se hacen por tres canales, 1. Clasificados en computrabajo, 2. Periódicos 3. Folletos en peleterías. En los clasificados se manifiestan los requerimientos en conocimiento (estudios) y experiencia (tiempo y campos de experiencia).
- En cuanto a las pruebas que se le aplican al candidato, dependen del cargo que vaya a ocupar. Para el área de producción (procesos primarios) se les hace una prueba práctica que tiene una duración de cinco días a cargo del jefe de producción, estos días son pagados. Para el área administrativa (procesos de apoyo), las pruebas varían dependiendo de quién solicite la requisición (gerencia, mercadeo, jefe de diseño, jefe de compra y logística) y las características del puesto a ocupar, estas pruebas usualmente son psicotécnicas y posteriormente se aplican pruebas prácticas comprobando las competencias contenidas en la hoja de vida y que son de vital importancia para el desarrollo de la vacante.
- En caso de que el candidato valorado en el proceso de selección como el más indicado, tenga baja calificación en las pruebas desarrolladas por parte de JCT Empresarial S.A, se pasara a llamar al segundo candidato.
- En cuanto a la documentación 1. Para la EPS (Entidad promotora de salud), se solicita un certificado que muestre si la persona está activa y documentos como cedula, registro civil, certificados escolares etc., 2. Para la AFP (Administradoras de Fondos de Pensión) también se pide un certificado.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Recibir la solicitud de vinculación o requisición de un nuevo empleado de forma oral o escrita en la cual se especifica los requerimientos para el puesto y posteriormente se le comunica a gerencia para su aprobación.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Buscar candidatos para la vacante ya sea por clasificados en los tres canales mencionados o por recomendaciones de personas de la organización, empresas amigas o proveedores.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Recibir las hojas de vida de las personas que acudieron a la vacante y descartar por conocimientos y tiempo de experiencia eligiendo pocos candidatos.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Verificar referencias personales y laborales contenidas en la hoja de vida	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Citación y entrevista por parte de la coordinadora de recursos humanos o jefe que quiera hacerlo personalmente, en esta se reduce el grupo a pocos candidatos.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional – Otros cargos.
Citación y entrevista por parte de la subgerente	

encargada de mercadeo, esta elije el candidatos para ocupar la vacante.	Gerente de Mercadeo
Citación y entrevista por parte de la psicóloga.	Psicóloga
Aplicar las pruebas al candidato más ocionado dependiendo el área que valla a ocupar.	Psicóloga – Jefe Inmediato
Recepción de documentos para la contratación formal de trabajador para las afiliaciones a EPS, pagos a la AFP y ARL.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Enviar los documentos a la EPS. AFP y la ARL. (Radicados).	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Entregar la carta para que el trabajador se dirija a las instalaciones del banco y efectué la apertura de la cuenta.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Diseño y firma del contrato de trabajo.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

HUMANOS

- Coordinador de Talento Humano y Salud ocupacional, Jefe correspondiente y Subgerente.

FISICOS

- Equipos y Computación
- Impresora e implementos de papelería

DOCUMENTOS EN EL PROCESO

- Hojas de Vida.
- Contrato de trabajo.
- Radicado de la EPS, AFP y ARL.
- Carta de apertura de cuenta en el Banco Caja Social.

3.2.7.2 Procedimiento liquidación de nómina.

NOTA: El procedimiento de liquidación de nómina actualmente (Julio del 2014) tiene un alto nivel de informalidad, por lo cual no se puede estandarizar ya que el procedimiento no lo permite. Debido a lo anterior se ha optado por desarrollar una descripción de manera general de dicho procedimiento. Esta situación será profundamente en el punto 5. Recomendaciones.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Talento humano salud ocupacional
	Procedimiento: liquidación de nómina.	VERSIÓN: 1
	ID: TH - 002	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Liquidar la nómina en forma quincenal de los empleados pertenecientes a la empresa JCT Empresarial.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra el proceso contable, apoyo a producción y los procesos de producción.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está bajo la responsabilidad del coordinador de talento humano y salud ocupacional.

4. DEFINICIONES

- **CG1:** El software contable CG-UNO es un herramienta administrativa muy utilizada por los empresarios por la seguridad, estabilidad y fácil manejo.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

En JCT Empresarial S.A existen cuatro modalidades de pago 1. (Salario mínimo + horas extras), 2. (Salario mínimo), 3. Al destajo 4. Compensación Flexible. Esto determina en gran medida para la liquidación, ya que dependiendo los criterios del contrato se va a calcular la liquidación de la nómina.

En el área de producción se diligencian diferentes formatos mientras se ejecutan las tareas, en general, estos poseen información como número de orden de producción, referencia del calzado, cantidad de pares por orden, trabajador o equipo que trabajo la orden etc.

La plantilla de verificación siempre se prepara antes de empezar el proceso borrándole los datos de la anterior quincena los cuales van a ser llenados posteriormente para la liquidación de la nómina. Este plantilla contiene el área, trabajador, pares, valor pago por par, salario básico, auxilio de salud.

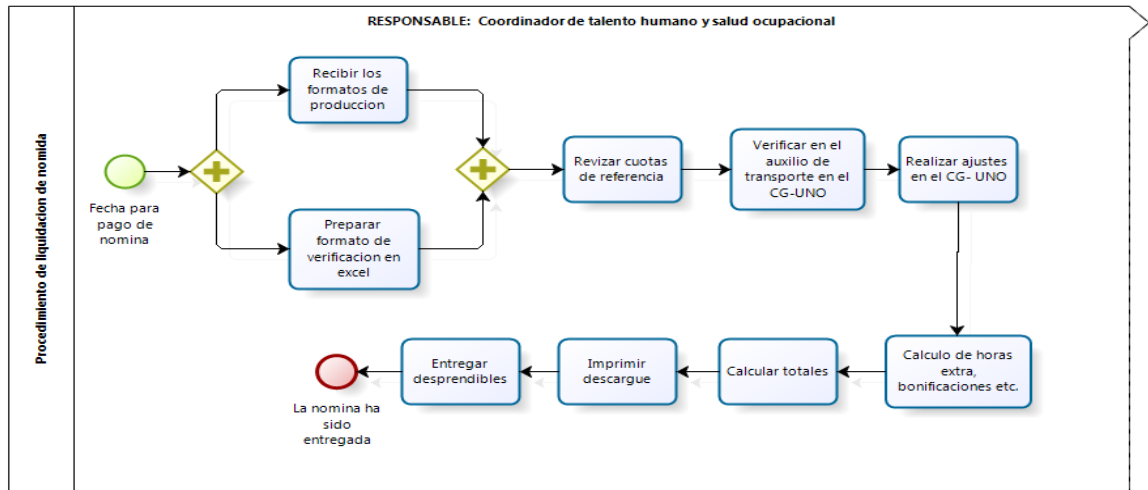
La tabla de precios es una plantilla en Microsoft Excel la cual muestra el valor que se paga por la ejecución de una tarea de acuerdo a la referencia, este valor está dado por par de calzado.

El valor de auxilio de salud solo puede ser el mismo durante tres meses ya que si se pasa se vuelve permanente y a su vez constitutivo de salario, por lo cual se tiene que cambiar, para informarse de cuantos periodos tiene el trabajador con el mismo auxilio de salud se accede al programa CG1. Otro aspecto sobre el auxilio de salud es que no puede ser mayor al 40% del salario básico criterio para tener en cuenta para la asignación del nuevo valor.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Recibir los formatos de parte del auxiliar de producción, los cuales son; corte, desbaste, guarnición, troquelado y ensamble.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Preparar la plantilla de verificación en formato Microsoft Excel	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Llenar la plantilla de verificación con los datos de los diferentes formatos del área de producción.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Revisar los diferentes valores en relación a la referencia trabajada en la tabla de precios. En esta se encuentra el valor pago por referencia laborada.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Verificar por medio del programa CG1 los valores cancelados en los últimos meses en el auxilio de salud. Asignar nuevo valor o dejarlo igual.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Cambiar criterios y valores en el CG1 para homogenizar los valores tanto en la plantilla de Excel como en el CG1.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Calcular las horas que el trabajador laboro restándole eventualidades, y calculándole las horas extras	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Calcular las horas totales de todos los empleados en la plantilla de Excel.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Generar el informe de horas totales de todos los empleados en el CG1.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Comparar las horas del CG1 con el archivo de verificación Excel, si existe diferencia entre estos, corroborar en primera opción el archivo Excel, sino, corroborar los datos del CG1.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Imprimir el descargue de la nómina y entregar al proceso contable para que efectué el pago correspondientes	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Entregar los desprendibles de pago a todos los empleados de la empresa	Coordinador de talento humano y salud ocupacional

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de liquidación de nomina



7. RECURSOS

HUMANOS

- Coordinador de talento humano y salud ocupacional.

FISICOS

- Equipos y Computación.
- Impresora e implementos de papelería.
- Programa CG1
- Programa Microsoft Excel

DOCUMENTOS EN EL PROCESO

- Formato de corte
- Formato de desbaste
- Formato de guarnecido
- Formato de prefabricado
- Formato de troquelado
- Formato de ensamble

3.2.7.3 Procedimiento de Inducción.

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Talento humano y salud ocupacional
	Procedimiento: Inducción	VERSIÓN: 1
	ID: TH – 003	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Proporcionar al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente a la empresa y a las características del puesto de trabajo, con el fin de que se puede desenvolver en su nuevo puesto dentro de la organización.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra todos los procesos de la organización ya que en cualquiera de estos puede entrar personal nuevo.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está bajo la responsabilidad del coordinador de talento humano y salud ocupacional.

4. DEFINICIONES

- **Salud Ocupacional:** la salud ocupacional es una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

La inducción se empalma con el procedimiento de selección y contratación de personal (3.2.7.1 Selección y contratación de personal), se emplea cada que se elige un candidato y entra a laborar formalmente. En ocasiones las normas en salud ocupacional son expuestas y entregadas cuando el trabajador está en fase de prueba, esto sucede usualmente para los cargos asociados al área de

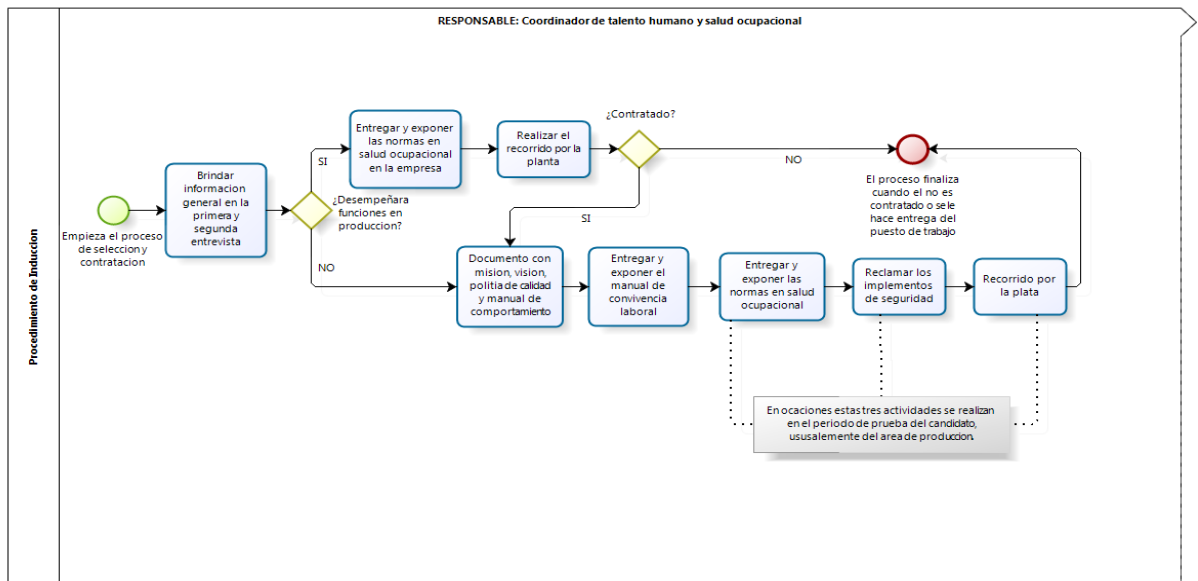
producción debido a que estos están expuestos a peligros más pronunciados que los cargos administrativos.

Cuando los candidatos son entrevistados por el coordinador de talento humano y salud ocupacional, jefes correspondientes y gerente de mercadeo en cierto modo empieza el procedimiento de inducción por tanto se tomara las entrevistas como el primer pasó del procedimiento de inducción.

Actualmente en el tema de salud ocupacional existe un practicante del Sena encargado de apoyar en la elaboración del sistema de gestión en salud ocupacional el cual se encuentra subordinado al coordinador de talento humano y salud ocupacional, este momentáneamente es el encargado en el proceso de Inducción en la presentación de las normas de salud ocupacional y entrega del plegable.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
En la primera y segunda entrevista puede decirse que empieza el proceso de Inducción ya que en esta se brinda información general sobre la Empresa ya que en líneas generales existe un reconocimiento de la marca Josh pero el nombre de JCT Empresarial S.A. es muy conocido.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional – Subgerente – Jefe Encargado del proceso.
El primer día de trabajo la coordinadora de talento humano recibe el nuevo empleado, esta le entrega y expone un documento que contiene información de la misión, visión, política de calidad , y el manual de comportamiento del trabajador (horarios, presentación personal y comportamiento en la empresa, relaciones interpersonales y compromisos y deberes con la empresa)	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
Entregar y exponer el manual de convivencia laboral el cual se ampara en la ley 1010 de 2006 en el cual se establecieron las “reglas de oro de la convivencia” las cuales fueron construidas de forma consensuadas.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional
El encargado expone las normas y salud ocupacional en la empresa y se le entrega un folleto el cual contiene diferentes tipos de información como las normas generales, recomendaciones para cuando ocurran accidentes, conceptos como incidente, accidente deportivo, accidente de trabajo entre otras.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional - Practicante
Expuestas las normas ocupacionales se pasa a bodega a reclamar el tapa-oidos e inmediatamente se procede a dar un recorrido por la planta de producción presentándoles cada una de las áreas funcionales y cómo funciona la planta.	Coordinador de talento humano y salud ocupacional – Jefe correspondiente
El empleado es presentado es presentado con el demás personal.	Jefe correspondiente.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

HUMANOS

- Coordinador de talento humano y salud ocupacional.
- Practicante (opcional)
- Subgerente
- Cargo el cual va a ser el jefe inmediato.

FISICOS

- Formatos y Papelería.
- Implementos de protección según el caso. (tapa oídos, tapabocas, guantes, entre otros)
- Espacio físico disponible (sala de ventas)

DOCUMENTOS EN EL PROCESO

- Folleto de JCT Empresarial S.A
- Manual de convivencia laboral
- Plegable de salud ocupacional (Inducción de riesgos)

3.2.8 Compras

A continuación se presenta el formato de caracterización del proceso de compras y logística dividida en los dos cuadros.

PROCESO: COMPRAS Y LOGISTICA		RESPONSABLE: JEFE DE COMPRAS Y LOGISTICA		CODIGO: CL
ENTRADAS 1.1 Ordenes de corte, prefabricado y forros. 1.2 Facturas de Compra de materia prima 1.3 Formato de devolución 2.4 Producto terminado 2.5 Transacción de pago	PROCEDIMIENTOS 1. Explosión y Compra de materiales 2. Exportación de calzado	RESPONSABLES ✓ Jefe de compras y logística ✓ Jefe de compras y logística	SALIDAS 1.1 Requisiciones de compra 1.2 Entradas a almacén 1.3 Nota crédito 1.4 Materia prima 2.5 Lista de empaque 2.6 Factura comercial 2.7 Poderes a la SIA 2.8 Carta de policía antinarcóticos 2.9 Producto terminado en lugar según incoterns.	
PROVEEDOR 1.1 Proceso de apoyo a la producción. 1.2 Bodega 1.3 Bodega 2.4 Área de producción 2.5 Cliente Internacional	INDICADORES Medición Mensual: Cumplimiento de Entregas de Materia prima: Materia prima entregada a tiempo / Materia prima programada para entregar. Medición Mensual: Porcentaje de desviación de inventario: Artículos faltantes en bodega / total de artículos en CG-UNO % de devoluciones: Paradas de produccion por falta de abastecimiento tiempo y sucesos % de material obsoletos			CLIENTES 1.1 Proveedores 1.2 Procedo contable y bodega. 1.3 Procedo contable 1.4 Área de Producción 2.5 Cliente y autoridades aduaneras 2.6 Contabilidad 2.7 S.I.A 2.8 Policía antinarcóticos 2.9 Cliente internacional

PROCESO: **COMPRAS Y LOGISTICA**

RESPONSABLE: **JEFE DE COMPRAS Y LOGISTICA**

CODIGO: CL

ENTRADAS

3.6 Factura de compra
3.7 lista de empaque y certificado de origen
3.8 Materia prima
3.9 Factura de la transportadora
4.10 Orden de producción proveniente de terminado
4.11 Facturas, traslados y remisiones.
4.12 Guías de los envíos
5.13 Listado de materia prima

PROVEEDOR

3.6 – 3.7 – 3.8 Proveedor
3.9 Transportadora
4.10 Área de terminado
4.11 Facturación, garantías y devoluciones.
4.12 Transportadora
5.13 Compras y logística

PROCEDIMIENTOS

3. Importaciones de Materia prima.

4. Análisis y despacho de mercancía.

5. Auditoria de inventarios

RESPONSABLES

✓ Jefe de compras y logística

✓ Jefe de compras y logística

✓ Jefe de compras y logística

INDICADORES

- **Medición Semestral:** Gestión de nuevos proveedores: valor de compra a nuevos proveedores/ total valor de compras) * 100%
- **Medición Mensual:** Cumplimiento de Entregas de Materia prima: Materia prima entregada a tiempo / Materia prima programada para entregar.
- **Medición Mensual:** Porcentaje de desviación de inventario: Artículos faltantes en bodega / total de artículos en CG-UNO

SALIDAS

3.10 Facturas pagas
3.11 Poderes de la S.I.A
3.12 Mercancía inspeccionada.
4.13 Mercancía embalada y con el documento pertinente.
4.14 Guías archivadas.
5.15 Ajuste de inventario en el CG-UNO.
5.16 Informe de

CLIENTES

3.10 Cliente
3.11 S.I.A
3.12 Producción.
4.13 Clientes o almacenes
4.14 Procesos contables y compras y logística
5.15 Contable y compras y logística
5.16 Contabilidad y gerencia

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los procedimientos que componen el proceso de compras y logística los cuales son 3.2.8.1 Explosión y compra de materiales, 3.2.8.2 Exportación de calzado, 3.2.8.3 Importación de materia prima, 3.2.8.4 Análisis y despacho de mercancía y 3.2.8.5 Auditoria de Inventario

3.2.8.1 Procedimiento de explosión y compra de materiales.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Compras y Logística
	Procedimiento: Explosión y compra de materiales	VERSIÓN: 1
	ID: CL - 001	PÁGINA: 1- 4

1. OBJETIVO

Identificar cuáles son los materiales que se debe comprar frente al inventario, teniendo en cuenta las órdenes de producción que van a entrar al proceso productivo.

Comprar los materiales necesarios de manera oportuna con el fin de satisfacer los requerimientos del proceso productivo.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra el proceso contable, facturación, apoyo a la producción, diseño y proceso de producción.

Este procedimiento empieza cuando el encargado recibe las ordenes de producción de corte, prefabricado y forros, finaliza cuando se entrega al proceso contable el registro de entrada a bodega con la factura adjunta, o en caso de devolución se entrega la nota crédito.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está bajo la responsabilidad del jefe compras y logística.

4. DEFINICIONES

- **Programa Zeros:** programa hecho a la medida para JCT Empresarial S.A el cual permite agilizar procesos productivos y administrativos.

- **CG-UNO:** El software contable CG-UNO es un herramienta administrativa muy utilizada por los empresarios por la seguridad, estabilidad y fácil manejo.
- **Millennium:** Es el antiguo programa diseñado para JCT Empresarial S.A el cual tenía el mismo propósito del Zeros pero fue discontinuado debido a que no pudo cumplir su propósito.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

- Este procedimiento depende del proceso de apoyo a la producción ya que cuando se programan los pedidos en Zeros simultáneamente se van ingresando los materiales que son extrapolados para el módulo de explosión de materiales.
- Cabe resaltar que la aprobación de las órdenes de producción es solamente para compras, no es responsabilidad del jefe de compras y logística la auditoria de las órdenes, ni determinar si están bien elaboradas.
- El programa Zeros todavía no se ha terminado en su totalidad y existen órdenes de producción ejecutadas por el anterior programa llamado Millennium. Cuando finalice el desarrollo del programa en su totalidad, el módulo de explosión de materiales va a arrojar información sobre los materiales comprometidos, disponibles y a comprar (necesidad).
- Como el programa Zeros no está desarrollado en su totalidad en el informe de explosión de materiales, solamente está arrojando las necesidades de materiales o materiales a comprar.
- El jefe de compras y logística ha estado en la empresa desde hace muchos años, por lo cual tiene amplio conocimiento sobre los proveedores y los materiales que estos ofrecen, como ayuda también tiene un tarjetero y ha alimentado una libreta de contactos con información de todos los proveedores en el programa para correos llamado Thunderbird, en este se encuentran los teléfonos, dirección, correo electrónicos.
- Debido a la estrecha relación de la empresa con los proveedores, el procedimiento de compra se ha vuelto más informal y rápido, sin tanta documentación para él envió de la mercancía a la planta. Por otro lado también las formas para ordenar materiales se ha diversificado y es utilizada dependiendo de lo flexibilidad del proveedor, algunos proveedores simplemente reciben la requisición por Whatssap, mientras

otros requieren una orden de pedido generada en CG-UNO. Actualmente la ordenar materiales se puede hacer dependiendo del proveedor por correo electrónico, llamadas telefónicas, Whatssaps, fax y órdenes de compra (CG-UNO).

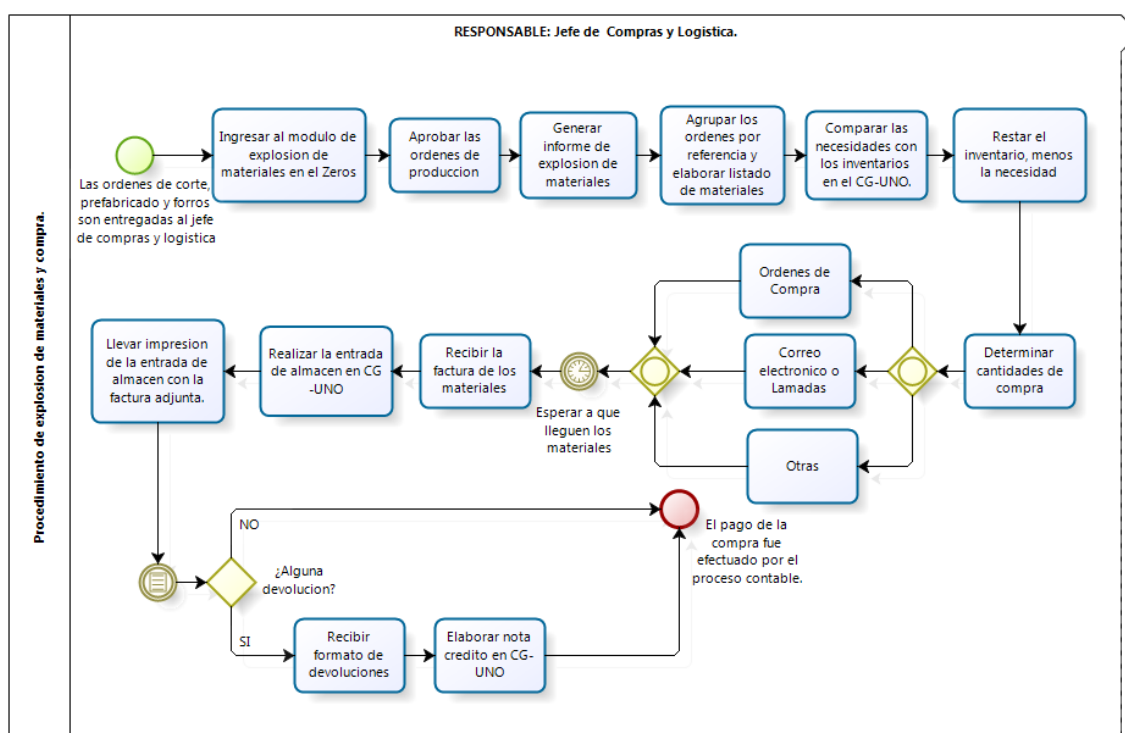
- Tener información que sustente las cantidades pedidas de la Empresa a los proveedores es fundamental, ya que en cuyo caso halla algún tipo de inconveniente o mal entendido, con esta información se puede dar claridad a dichas situaciones.
- Los costos de la devolución y el envío de la mercancía usualmente es pagado por el proveedor en un 90% (noventa por ciento). Aunque en casos especiales esto puede cambiar por acuerdos entre la empresa y los proveedores.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Recibir las ordenes de corte, prefabricado y forros por parte del auxiliar de producción.	Jefe de compras y logística.
Ingresar al programa Zeros en el módulo de explosión de materiales y aprobar las órdenes de producción para que el programa tome en cuenta los materiales de dichas órdenes.	Jefe de compras y logística.
Generar el informe de la explosión de materiales, el cual muestra los materiales comprometidos, disponibles y materiales a comprar o necesidad. Actualmente (11/08/2014) el programa Zeros solo arroja la necesidad.	Jefe de compras y logística.
Ya que solo el informe arroja la necesidad, el jefe de compras y logística empieza a agrupar las ordenes por referencia o por colección y elabora un listado de los materiales que se van a necesitar en el proceso de producción.	Jefe de compras y logística.
A continuación compara en el programa CG-UNO el listado de materiales (Necesidad) con el inventario registrado en el CG-UNO.	Jefe de compras y logística.
Restar la necesidad con el inventario, para identificar los materiales y cantidades a comprar para abastecer el proceso productivo.	Jefe de compras y logística.
Cuando se determina los materiales y cantidades a comprar el jefe de compras y logística empieza a realizar requisiciones por cualquiera de los diferentes canales de acuerdo al proveedor como correo electrónico, llamadas telefónicas, Whatssap, fax, órdenes de compra (CG-UNO).	Jefe de compras y logística.
Esperar a que llegue el material con su respectiva factura a la planta, en bodega recibe la mercancía e inspeccionan frente a la factura las cantidades, referencia y calidad.	Encargado de Bodega
Llevar la factura al jefe de compras y logística para que este realice el registro de “entrada en almacén” en el programa CG-UNO.	Encargado de Bodega – Jefe de compras y logística.
En el registro de entrada en el CG-UNO se verifican el	

precio de la compra frente a precios históricos, descuentos pactados en el momento de la compra por pronto pago, entre otros. En este punto lo importante revisar la factura frente a lo que se pactó al momento de la compra.	Jefe de compras y logística.
Imprimir la entrada de almacén y entregarla al proceso de contable con la factura adjunta.	Jefe de compras y logística.
En caso de que exista una inconformidad y se tenga que efectuar una devolución de mercancía por cualquier criterio el encargado de bodega le entrega un formato diligenciado al jefe de compras y logística el cual contiene el número de factura, material, cantidad y concepto por la cual se va a devolver la mercancía	Jefe de compras y logística.
Con base en este formato se elaborara la nota crédito en el CG-UNO para que sea descontado en el momento de efectuar el pago a los días pactado con el proveedor, el cual es responsabilidad del proceso contable.	Jefe de compras y logística.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de explosión y compra de materiales



7. RECURSOS

HUMANOS

- Jefe de compras y logística.

FISICOS

- Equipos de Computación con servicio de internet
- Impresora para facturación
- Programa Zeros
- Programa CG-UNO
- Microsoft Excel

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Ordenes de corte, prefabricado y forros.
- Entrada de almacén.
- Factura de compra.
- Formato de devolución.
- Nota crédito.

3.2.8.2 Procedimiento de exportación de calzado.

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Compras y Logística
	Procedimiento: Exportaciones de Calzado	VERSIÓN: 1
	ID: CL - 002	PÁGINA: 1- 4

NOTA: Este instructivo está elaborado en función de termino de negociación más conveniente por las empresas para sostener relaciones binacionales y que JCT Empresarial S.A usualmente pacta, esta es **FOB (Free onBoard / franco a bordo)** la cual será definida en las condiciones generales. Esta nota es importante ya que existen diferentes términos de negociación (Incoterms) y el manual puede cambiar debido a las responsabilidades adjuntas a cada parte (exportado e importador).

1. OBJETIVO

Exportar calzado con las pautas pactadas en el proceso de negociación y bajo términos de FOB, con el fin cumplir con los pedidos provenientes del exterior satisfaciendo así la demanda externa de terceros.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra el proceso contable, facturación, apoyo a la producción, diseño y proceso de producción.

Este procedimiento empieza cuando se termina el procedimiento de negociación entre las partes, finaliza cuando se recibe la transacción del pago.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Jefe de compras y logística.

4. DEFINICIONES

- **RUT:** *Es el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio; los responsables del régimen común y los pertenecientes al régimen simplificado; los agentes retenedores; los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros, y los demás sujetos de obligaciones administradas por la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, respecto de los cuales esta requiera su inscripción*⁴⁷.

Certificado de Origen: *es un documento que acredita que la mercancía a ser despachadas son originarias de un determinado país o territorio. El origen viene determinado por el país o territorio donde ha sido fabricado el producto o donde ha sufrido la última transformación sustancial.*

*Sirve para acreditar el origen de las mercancías que se importan o exportan, condicionando el tratamiento comercial que se dé a las mismas en el momento de su entrada en un territorio aduanero, ya que se aplican controles aduaneros, sanitarios y comerciales diferenciados según el país de origen*⁴⁸.

Posición Arancelaria: La posición arancelaria es un código único del Sistema Armonizado de Codificación y Designación de Mercancías, más conocido como Sistema Armonizado, que permite clasificar todas las mercancías y es utilizada

⁴⁷ DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN). Preguntas frecuentes (en línea). <http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_preguntasfrecuentes.html> (citado el 15 de Agosto del 2014).

⁴⁸ CAMARAS ORGANIZACIÓN. Certificados de origen (en línea). <http://www.camaras.org/publicado/ata/node_10031.html>. (citado el 15 de Agosto del 2014).

para cuantificar las transacciones de comercio internacional y asignar los impuestos de importación a un país para cada producto. Dicho código consta de 10 dígitos.

- **Precinto:** sello de seguridad, un dispositivo físico numerado que se coloca sobre mecanismos de cierre para asegurar que éstos no se abran sin autorización (adrede o por accidente). Una vez colocado, el sello no puede eliminarse sin provocar su destrucción.
- **S.I.A (Sociedad de Intermediación Aduanera):** Son las personas jurídicas cuyo objeto social principal es el ejercicio de la Intermediación Aduanera, para lo cual deben obtener autorización por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. También se consideran Sociedades de Intermediación Aduanera, los Almacenes Generales de Depósito sometidos al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, cuando ejerzan la actividad de Intermediación Aduanera, respecto de las mercancías consignadas o endosadas a su nombre en el documento de transporte, que hubieren obtenido la autorización para el ejercicio de dicha actividad por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sin que se requiera constituir una nueva sociedad dedicada a ese único fin.

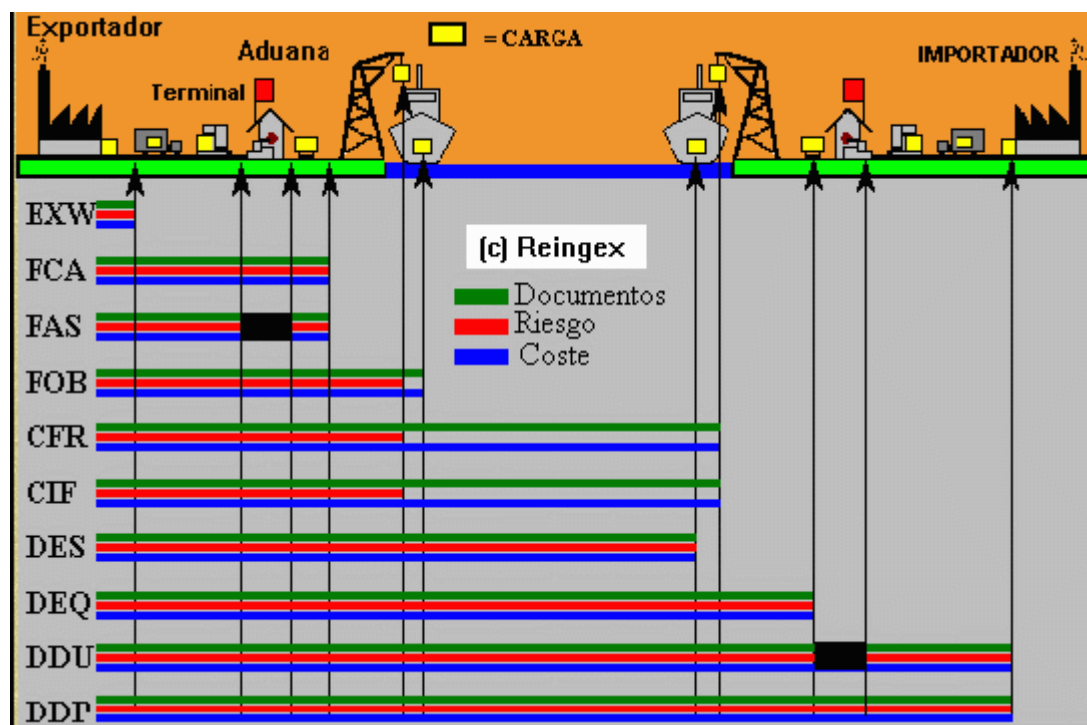
5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

- Para exportar o importar la empresa tiene que contar con diferentes permisos o documentos, los cuales tienen que estar vigentes ya que poseen un periodo de vencimiento, usualmente son el RUN y certificado de origen, actualmente la empresa maneja dos certificados de origen, uno para la línea de botas y el otro para la línea de zapatos, ya que estos dos tienen un número diferente de posición arancelaria, actualmente (2014), los certificados de origen tienen un periodo de vigencia de dos años.
- Cuando se va a volver a tramitar el RUN y los criterios de orígenes, se actualizan diferentes datos como costos nuevos de materiales, aclarar la importación de productos para llevar a cabo la manufactura, cambio de razón social, si el NIT sigue siendo el mismo de la empresa, en conclusión se busca actualizar la información tanto de la empresa como del producto.
- Usualmente para llevar a cabo un pedido de un cliente en el exterior y este se va a desarrollar por frontera para que sea rentable tiene que ser en promedio entre 500 y 600 pares de zapatos cuando el término es por frontera

- Para exportación por puerto el pedido debe de ser en promedio entre 1000 y 1500 pares dependiendo los términos de negociación o INCOTERMS los cuales son los siguientes según Aduamerica⁴⁹:
- Los mínimos de importación según frontera o puerto pueden cambiar ya que se puede tomar la decisión de exportar aun con una rentabilidad muy baja pero persistan posibilidades de pedidos de altos volúmenes de calzado a futuro y consolidación de una relación comercial duradera.

Ilustración 9: Tipos de Incoterms



FUENTE: ADUAMERICA SOLUCIONES INTEGRALES: Información de interés (en línea).<<http://www.aduamerica.com.pe/incoterms.asp>>. (citado el 15 de Agosto del 2014).

EXW (Ex Works / en fábrica) ... lugar convenido: "En fábrica" significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (es decir, taller, fábrica, almacén, etc.), sin despacharla para la exportación ni cargarla en un vehículo receptor.

FCA (Free Carrier / franco transportista)... **lugar convenido:** "Franco transportista" significa que el vendedor entrega la mercancía, despachada para la exportación, al transportista nombrado por el comprador en el lugar convenido. Debe observarse que el lugar de entrega elegido influye en las obligaciones de carga y descarga de la mercancía en ese lugar. Si la entrega

⁴⁹ADUAMERICA SOLUCIONES INTEGRALES: Información de interés (en línea).<<http://www.aduamerica.com.pe/incoterms.asp>>. (citado el 15 de Agosto del 2014).

tiene lugar en los locales del vendedor, este es responsable de la carga. Si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, el vendedor no es responsable de la descarga.

FAS (Free Alongside Ship / franco al costado del buque)... puerto de carga convenido: "Franco al costado del buque" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es colocada al costado del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador ha de soportar todos los costes y riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde aquel momento. El término FAS exige al vendedor despachar la mercancía en aduana para la exportación.

FOB (Free onBoard / franco a bordo)... puerto de carga convenido: "Franco a bordo" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador debe soportar todos los costes y riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde aquel punto. El término FOB exige al vendedor despachar la mercancía en aduana para la exportación.

CFR (Cost and Freight / coste y flete)... puerto de destino convenido: "Coste y flete" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque. El vendedor debe pagar los costes y el flete necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, pero el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier coste adicional debido a sucesos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador. El término CFR exige al vendedor el despacho aduanero de la mercancía para la exportación.

CIF (Cost, Insurance and Freight / coste, seguro y flete)... en puerto de destino convenido: "Coste, seguro y flete" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar los costes y el flete necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, pero el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier coste adicional debido a sucesos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador. No obstante, en condiciones CIF, el vendedor debe también procurar un seguro marítimo para los riesgos del comprador por pérdida o daño de la mercancía durante el transporte. El término CIF exige al vendedor despachar la mercancía para la exportación.

CPT (Carriagepaidto / Transporte pagado hasta)... lugar de destino convenido: "Transporte pagado hasta" significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del transportista designado por él; siendo el vendedor el que, además, debe pagar los costes del transporte necesario para llevar la mercancía al destino convenido. Esto significa que el comprador asume todos los riesgos y cualquier otro coste contraído después de que la mercancía haya sido así entregada.

CIP (Carriage and insurance paid to / Transporte y seguro pagados hasta)... lugar de destino convenido: "Transporte y seguro pagados hasta" significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del transportista designado por él mismo pero, debe pagar, además, los costes del transporte necesario para llevar la mercancía al destino convenido. Esto significa que el comprador asume todos los riesgos y cualquier otro coste adicional que se produzca después de que la mercancía haya sido así entregada. No obstante, bajo el término CIP el vendedor también debe conseguir un seguro contra el riesgo que soporta el comprador por la pérdida o daño de la mercancía durante el transporte. El término CIP exige que el vendedor despache la mercancía de aduana para la exportación.

DAF (Delivered at Frontier / Entregada en frontera)... lugar convenido: "Entregadas en frontera" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador sobre los medios de transporte utilizados y no descargados, en el punto y lugar de la frontera convenidos, pero antes de la aduana fronteriza del país colindante, debiendo estar la mercancía despachada de exportación pero no de importación. El término "frontera" puede usarse para cualquier frontera, incluida la del país de exportación. Por lo tanto, es de vital importancia que se defina exactamente la frontera en cuestión, designando siempre el punto y el lugar convenidos a continuación del término DAF.

DES (Delivered Ex Ship / Entregada sobre buque)... puerto de destino convenido: "Entregada sobre buque" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador a bordo del buque, no despachada de aduana para la importación, en el puerto de destino convenido. El vendedor debe soportar todos los costes y riesgos inherentes al llevar la mercancía al puerto de destino acordado con anterioridad a la descarga.

DEQ (Delivered Ex Quay / Entregada en muelle)... puerto de destino convenido: "Entregada en muelle" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador, sin despachar de aduana para la importación, en el muelle (desembarcadero) del puerto de destino convenido. El vendedor debe asumir los costes y riesgos ocasionados al llevar la mercancía sobre muelle (desembarcadero). El término DEQ exige del comprador el despacho aduanero de la mercancía para la importación y el pago de todos los trámites, derechos, impuestos y demás cargas exigibles a la importación.

DDU (Delivered duty Unpaid / Entregada derechos no pagados)... lugar de destino convenido: "Entregada derechos no pagados" significa que el vendedor realiza la entrega de mercancía al comprador, no despachada de aduana para la importación y no descargada de los medios de transporte, a su llegada al lugar de destino convenido. El vendedor debe asumir todos los costes y riesgos contraídos al llevar la mercancía hasta aquel lugar.

DDP (DeliveredDutyPaid / Entregada derechos pagados)... lugar de destino convenido: "Entregada derechos pagados" significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía al comprador, despachada para la importación y no descargada de los medios de transporte, a su llegada al lugar de destino convenido. El vendedor tiene las mismas obligaciones que bajo DDU, pero además paga los derechos de la importación de la mercancía. Supone la mayor obligación y riesgos para el vendedor dentro de los Incoterms.

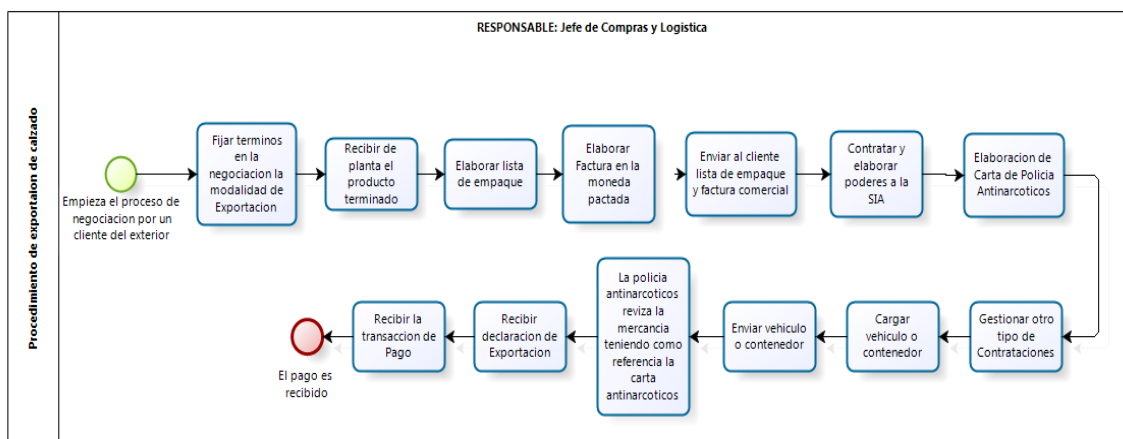
- **Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA):** son las personas jurídicas cuyo objeto social principal es el ejercicio de la intermediación aduanera, para lo cual deben obtener autorización por parte de la dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN. Estas sociedades tiene como fin ayudar en todo el proceso de importación y exportación.
- En el caso de envío por puerto y el manejo del tiempo, todo es en común acuerdo con el cliente ya que regularmente en el puerto queda anclada la mercancía debido a los cierres, sumado al tiempo de los respectivos trámites para que la mercancía salga del puerto, aunque el tiempo de viaje dure pocos días por lo cual usualmente él envío de efectúa 15 antes.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Fijar en el periodo de negociación los términos de negociación (Incoterms) teniendo como referencia los costos, cantidad de pares que el cliente va ordenar, plazos entre otros.	Proceso comercial, gerencia, Jefe de compras y logística.
Recibir de planta la entrega del producto ordenado por el cliente y con las especificaciones de la orden de pedido.	Área de despacho y Jefe de Compras y logística.
Elaborar una lista de empaque de todo el producto que se va a exportar, este documento posee información como posición arancelaria del producto, referencia del producto, tallas del producto, color, cantidad de pares, peso bruto, peso neto, dimensiones de las cajas, numeración de cada caja, y especificaciones de contenido de cada caja.	Jefe de Compras y logística.
Elaborar la factura comercial en la moneda pactada según los términos de negociación.	Encargado de Facturación.
Enviar la lista de empaque y factura al cliente.	Jefe de Compras y Logística.
Elaboración de los poderes a la SIA con el fin de que esta desarrolle todos los trámites de intermediación aduanera al producto a exportar. Los poderes tienen una vigencia de un año y se expiden de acuerdo al lugar por el cual va a salir la mercancía del país ya sea vía puerto o frontera.	Jefe de Compras y logística.
Elaboración de carta de policía antinarcóticos en la cual la empresa brinda la información sobre la mercancía y demás información que la SIA proporciona como por ejemplo, el lugar de consolidación de la mercancía, vehículo de transporte, tipo de contenedor entre otros entre otros.	Jefe de Compras y logística.

Si es el caso contratar escoltas para custodiar la mercancía y contratar personal para cargar y descargar el vehículo o el contenedor.	Jefe de Compras y logística.
Cargar el vehículo o contenedor según el caso, si la mercancía va en un contenedor romper el precinto.	Auxiliar de oficios varios - Personal contratado
La mercancía en el vehículo o contenedor es enviado a frontera o puerto y es recibido por la policía en caso de ser un contenedor estos rompen el precinto, revisan la información de la carta antinarcoóticos e inspeccionar el camión o contenedor.	Auxiliar de oficios varios.
Embalar la mercancía, en caso de ser un contenedor se le adhiere otro precinto	Personal contratado
Cuando la mercancía llega a país destino la SIA emite una declaración de exportación que va para el proceso contable.	SIA – Auxiliar contable.
Recibir la transacción de pago según los acuerdos pactados.	Proceso contable.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de exportación de calzado



7. RECURSOS

HUMANOS

- Gerente, Subgerente de mercadeo, Auxiliar comercial, Jefe de compras y logística, SIA, demás entidades que participan en la exportación.

FISICOS

- Formatos de Documentos
- Equipos de Computación con servicio de internet

- Servicio telefónico
- Programa Zeros

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Certificado de Origen.
- RUT.
- Lista de Empaque.
- Carta de policía antinarcoáticos.
- Factura Comercial.
- Declaración de Exportación.

3.2.8.3 Procedimiento de importación de materias primas.

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Compras y Logística
	Procedimiento: Importación de Materia prima.	VERSIÓN: 1
	ID: CL - 003	PÁGINA: 1- 4

NOTA: Este instructivo está elaborado en función del termino de negociación más convenido por JCT Empresarial S.A para importaciones, esta es **EXW (Ex Works / en fábrica)...** **lugar convenido** la cual será definida en las condiciones generales. *Esta nota es importante ya que existen diferentes términos de negociación (Incoterms) y el manual puede cambiar debido a las responsabilidades adjuntas a cada parte (exportado e importador).*

1. OBJETIVO

Importar materia prima para la producción de calzado bajo los términos EXW (Ex Works) con el fin de abastecer de materia prima necesaria para la producción del calzado para las tiendas o clientes.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra el proceso de compras y logística y el proceso contable.

Este procedimiento se activa cuando finaliza el procedimiento de negociación entre las partes, finaliza cuando la materia prima pasa la revisión y recepción en bodega y los pagos están efectuados.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Jefe de compras y logística.

4. DEFINICIONES

- **UPS (United Parcel Service):** es una transportadora que se dedica al transporte internacional de pequeños paquetes (incluyendo “envíos expresos”), y prestación de servicios relacionados con o adicionales a lo anteriormente mencionados.
- **S.I.A (Sociedad de Intermediación Aduanera):** Son las personas jurídicas cuyo objeto social principal es el ejercicio de la Intermediación Aduanera, para lo cual deben obtener autorización por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. También se consideran Sociedades de Intermediación Aduanera, los Almacenes Generales de Depósito sometidos al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, cuando ejerzan la actividad de Intermediación Aduanera, respecto de las mercancías consignadas o endosadas a su nombre en el documento de transporte, que hubieren obtenido la autorización para el ejercicio de dicha actividad por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sin que se requiera constituir una nueva sociedad dedicada a ese único fin.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

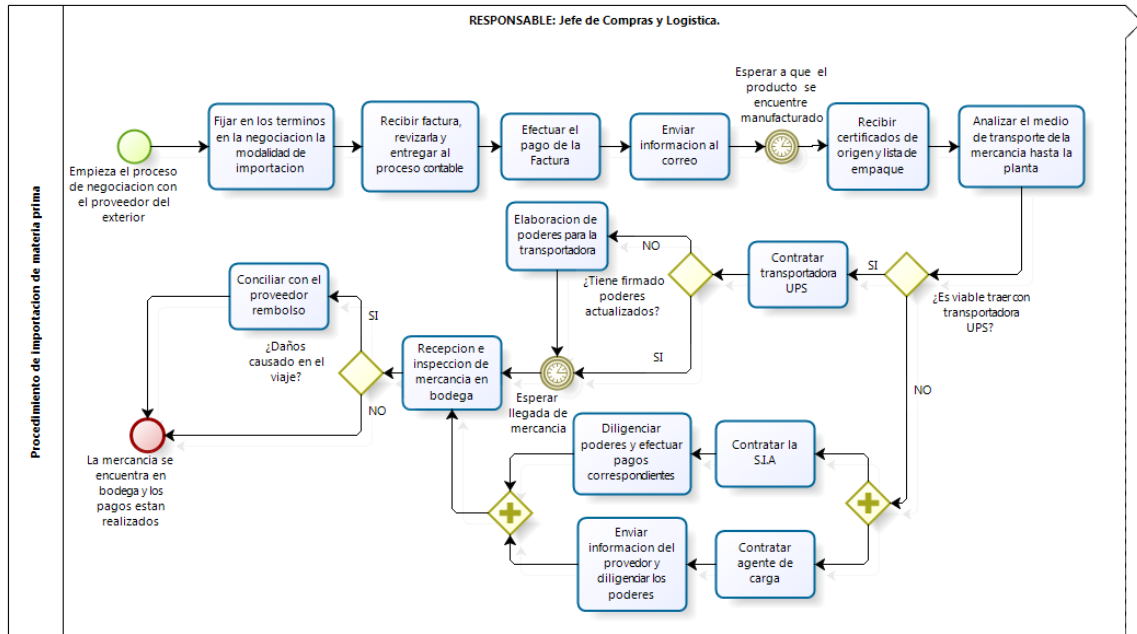
Con proveedores ubicados en países Europeos son los que usualmente se desarrollan compras de materias primas (importación) y en general entre sus políticas tienen estipulado desarrollarlo bajo el incoterms EXW, en la mayoría de los casos la venta es de contado. Usualmente el proveedor empieza a producir la materia prima cuando la empresa ha efectuado el pago, por lo tanto hay que incluirlo en la holgura.

Actualmente (2014) para envíos nacionales se utilizan dos transportadoras, TCC y Deprisa, esta última también ofrece transportes tipo UPS y JCT Empresarial usualmente tiene todos los poderes actualizados.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Fijar en el periodo de negociación los términos de negociación (Incoterms) teniendo como referencia materiales, precios y cantidades.	Proceso comercial, gerencia, Jefe de compras y logística.
Recibir la factura, revisarla y entregarla al proceso de contable.	Jefe de compras y logística
Efectuar el pago de la factura en la moneda pactada en los términos de negociación.	Proceso contable
Enviar confirmación del pago al cliente de la realización del pago.	Jefe de compras y logística
Recibir lista de empaque y certificados de origen de los productos a importar.	Jefe de compras y logística
Analizar el medio de transporte por el cual es viable y rentable traer la mercancía del exterior. (UPS, marítimo, frontera).	Jefe de compras y logística
Cuando la mercancía es pequeña y se puede efectuar por transportadora UPS, verificar si se han tramitado los poderes o no están en vigencia, en cualquiera de estos casos proceder a tramitarlos.	Jefe de compras y logística
En caso de que no se pueda efectuar la importación por transportadora UPS, se pasa a contratar la S.I.A así como el agente de carga.	Jefe de compras y logística
Diligenciar los poderes para las S.I.A y el agente de carga, así como efectuar los pagos correspondientes para la nacionalización de la mercancía.	Jefe de compras y logística
Recibir la mercancía en el área de bodega y desarrollar la inspección pertinente de cantidades y calidad en relación a lo pactado.	Jefe de compras y logística – Jefe de bodega
Si llega mercancía en mal estado o diferencia entre lo pactado en la negociación se pasa a comunicarse con el cliente para generar soluciones.	Jefe de compras y logística

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de importación de materia prima



7. RECURSOS

HUMANOS

- Jefe de compras y logística.
- Jefe de Bodega.

FISICOS

- Equipos de computación con acceso a internet.
- Equipos de telecomunicación.
- Implementos para desembalaje de mercancía.
- Programa CG-UNO.

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Certificados de origen.
- Lista de Empaque
- Factura en moneda pactada.
- Poderes.
- Factura de la transportadora UPS.

3.2.8.4 Procedimiento de análisis y despacho de mercancía

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Compras y Logística
	Procedimiento: Análisis y Despacho de Mercancía.	VERSIÓN: 1
	ID: CL - 004	PÁGINA: 1- 4

1. OBJETIVO

Análisis de las tareas terminadas y por terminar con el fin de efectuar los respectivos despachos de mercancía para el cumplimiento de los plazos pactados y en lo posible, disminuir los costos de envío para maximizar el servicio de las transportadoras.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra el proceso productivo, contable y facturación.

Este procedimiento empieza cuando las tareas son terminadas, finaliza cuando la factura es entregada con el registro correspondiente al proceso contable.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Jefe de compras y logística.

4. DEFINICIONES

- **Orden de Producción:** La Orden de producción es la solicitud para producir determinado producto. Contiene todas las informaciones de especificaciones del producto y las instrucciones de producción para que el Operador al recibir el documento sepa exactamente lo que debe hacer.
- **Orden de Pedido:** es un documento que un comprador entrega a un vendedor para solicitar ciertas mercaderías. En él se detalla la cantidad a comprar, el tipo de producto, el precio, las condiciones de pago y otros datos importantes para la operación comercial.
- **Traslado:** Es un documento contable que registra el traslado físico de la mercancía en la misma empresa pero a diferente bodega, incluso en diferente centro de costo.

- **Factura:** Una factura es un documento de carácter administrativo que sirve de comprobante de una compraventa de un bien o servicio y, además, incluye toda la información de la operación.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

En el procedimiento de programación de pedidos, se dividen los pedidos en diferentes tareas u órdenes de producción, por tanto cuando todas las ordenes están terminadas se puede proceder a despachar, siendo esta la manera ideal de proceder ya que entre más cantidad se despache el costo unitario por par será más bajo y se facilita el orden y control. En ocasiones cuando ocurren casos especiales se puede proceder a despachar porción de la orden de pedido pero con consentimiento del cliente, almacén y consultándolo con Gerencia.

Al área de despacho son llevadas las tareas terminadas, para esto se han asignado conos de dos colores, los conos rojos indican que no se han completado las tareas para completar el pedido mientras los verdes indican que se encuentran completas. El auxiliar de oficios varios junto su jefe de compras y logística analiza si existen tareas incompletas (conos rojos) que puedan acompañar a tareas completas (conos verdes) para el mismo cliente claro está. En ocasiones se trabaja con el Jefe de producción para averiguar si existen tareas que estén próximas a terminar para el mismo cliente para aumentar el volumen del despacho (dentro de las fechas establecidas), esto con el fin de aumentar el volumen del envío para disminuir el costo unitario.

Actualmente JCT Empresarial S.A tiene crédito con las dos transportadoras con las que tiene relaciones comerciales las cuales son TCC y Deprisa, por lo cual los envíos no involucran ningún pago de dinero al momento de efectuar el envío ya que estas mandan sus facturas, Deprisa lo hace cada mes mientras y TCC lo realiza por periodos más cortos. Otro aspecto es que las dos transportadoras tienen plataformas en internet las cuales permite rastrear los envíos por número de guía.

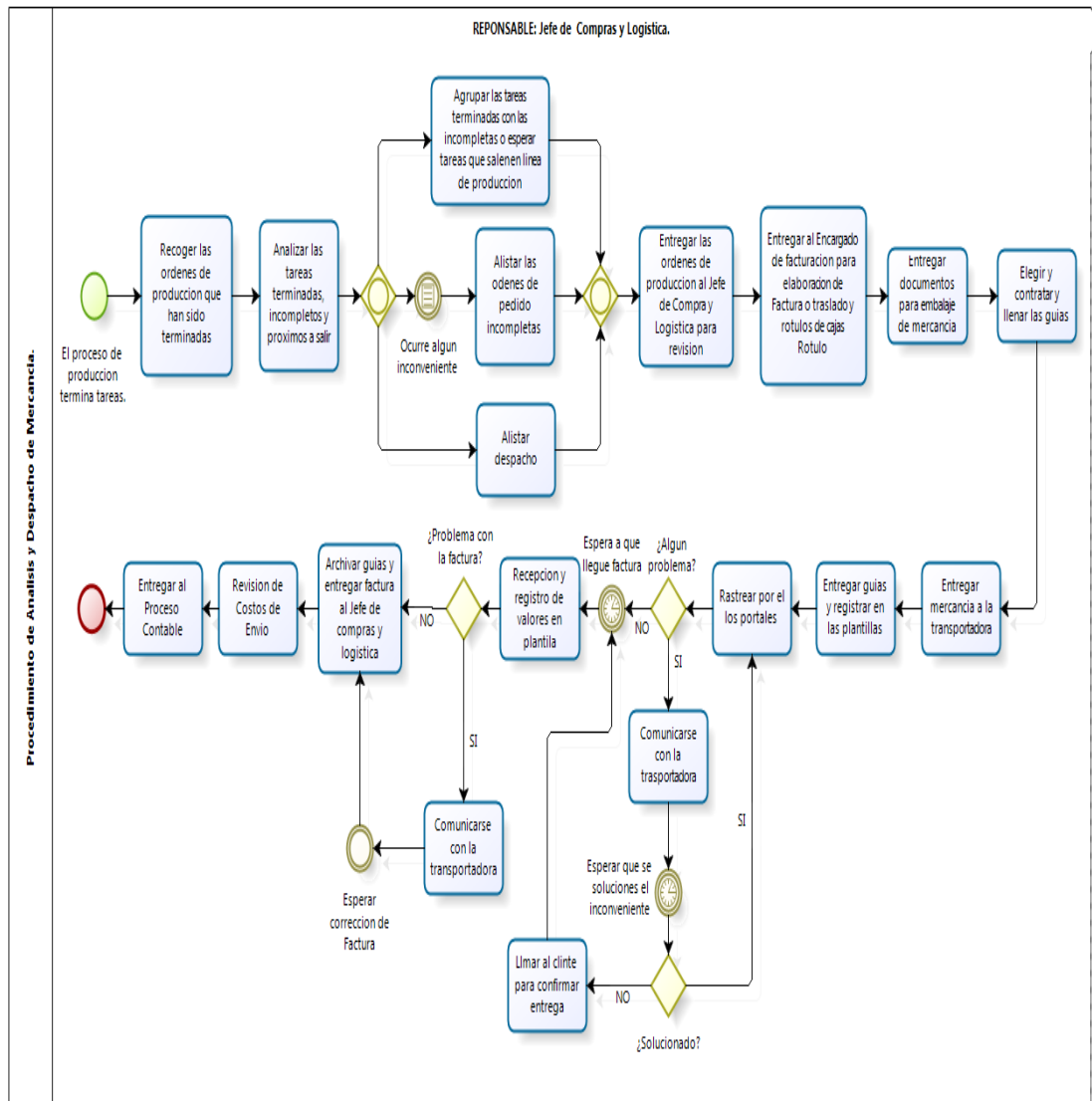
El Jefe de compras y logística diseñó tres plantillas en Microsoft Excel, 1. Plantilla para envíos de carga para TCC, 2. Envíos de mensajería para TCC y 3. Plantilla para cargas y mensajería por Deprisa la cual tiene el propósito de llevar el control de que las cargas hayan llegado, que las guías contenidas en la facturación coincidan con el control en Excel, describir en la facturación el asunto de envío como carga, documento, garantía, muestra, cobro en destino.

Actualmente (26/08/2014) se está desarrollando un trabajo con registros históricos (facturas de TCC y Deprisa), con el fin de identificar con cual transportadora sale más económica enviar mercancía tipo carga a determinado lugar.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Recoger las órdenes de producción que están completadas en el área de producción.	Auxiliar de oficios varios
Agrupar por cliente si existe la oportunidad entre las órdenes terminadas, incompletas y en línea de producción.	Auxiliar de oficios varios – Jefe de compras y logística – Jefe de producción.
Entregar las ordenes al jefe de compras y logística quien revisa y analiza también factores como destino, clientes, cantidades y finalmente escribe la fecha en las cual se va a despachar y se marca de color rojo indicando que dichas ordenes se van a facturar o elaborar el traslado.	Auxiliar de oficios varios – Jefe de compras y logística.
El encargado de facturación, garantías y devoluciones elabora los rótulos de las cajas y la factura de venta o traslado según el caso con base en la orden de pedido y las ordenes de producción.	Encargado de facturación, garantías y devoluciones.
Entregar la factura o traslado y el rotulo al auxiliar de oficios varios para que este desarrolle el respectivo embalaje de la mercancía.	Encargado de facturación, garantías y devoluciones - Auxiliar de oficios varios
Elegir, contactar, coordinar despacho y llenar la guía de la transportadora correspondiente a la cual va a enviar la mercancía a destino.	Auxiliar de oficios varios
Entregar la mercancía a la transportadora en el momento acordado.	Auxiliar de oficios varios
Al otro día el auxiliar de oficios varios entrega las guías correspondientes al día anterior al Jefe de compras y logística o el aprendiz correspondiente.	Auxiliar de oficios varios – Jefe de producción o Aprendiz correspondiente.
A continuación este desarrolla el registro en la platilla marcando el asunto del envío con una casilla coloreando la casilla de amarillo, este registro está en la carpeta “seguimiento de transporte” ya sea de TCC o Deprisa	Jefe de producción o Aprendiz correspondiente.
Rastrear continuamente que las cargas y mensajería lleguen en aproximadamente menos de 5 días, en caso de algún retraso se debe de comunicar con la transportadora y en casos extremos con el confirmar con el cliente que la mercancía llevo a su destino.	Jefe de producción o Aprendiz correspondiente.
Continuamente las facturas de las dos transportadoras llegan a recepción y estas son entregadas al encargado, este cambia el color al que le corresponde y le digitar el valor correspondiente.	Jefe de producción o Aprendiz correspondiente.
Prepara la plantilla y la guarda con el número de la factura, la imprime y se entregar al Jefe de compras y logística con el fin de que observe el costo promedio total por par y este la entrega en el área contable con la primera hoja con el valor general. La segunda hoja se guarda en los A-Z como soporte y se le anexan las guías correspondientes.	Jefe de producción o Practicante correspondiente.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de análisis y despacho de mercancía



7. RECURSOS

HUMANOS

- Jefe de compras y logística
- Auxiliar de oficios varios
- Practicante

FISICOS

- Implementos para Embalaje (cajas, bolsas, cintas, papel entre otros).
- Equipos de computación con acceso a Internet.
- Programa Zeros

- Microsoft Excel

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Facturas de TCC y Deprisa.
- Guías de TCC y Deprisa.
- Ordenes de producción.
- Orden de pedido.
- Rótulos de cajas.
- Traslados.
- Factura de Venta.

3.2.8.5 Procedimiento de Auditoria de inventarios

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Compras y Logística
	Procedimiento: Auditoria de inventarios	VERSIÓN: 1
	ID: CL - 005	PÁGINA: 1- 4

1. OBJETIVO

Auditar en forma semestral el área de bodega para comparar y homogenizar las existencias en inventario físico con las encontradas en el Software CG-UNO con el fin de evaluar la gestión en el control de existencias en bodega.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra el proceso de compras y logísticas, productivo y contable.

Este procedimiento empieza cuando se acerca las fechas estipuladas, finaliza cuando se encuentra nivelado el inventario en la bodega con la información en el programa CG-UNO.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento se encuentra bajo el control y supervisión del Jefe de Compras y planeación pero el jefe de bodega es el responsable del correcto control de entradas y salidas del materia prima.

4. DEFINICIONES

CG-UNO: El software contable CG-UNO es un herramienta administrativa muy utilizada por los empresarios por la seguridad, estabilidad y fácil manejo.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

La auditoría a bodega o el procedimiento de Auditoria de inventarios se desarrolla aproximadamente en forma semestral, actualmente (2014) se efectúa en Julio/ Agosto y en Diciembre/Enero dependiendo del calendario de la Empresa.

Cabe resaltar que el control de inventario NO SOLO se hace cada seis meses ya que continuamente en el desarrollo de la labores el jefe de compras y logística ordena al jefe de bodega el conteo de algún material de gran **significancia** como suelas, cueros, forros, tacones, entre otros, no es total como el procedimiento de auditoria de existencias pero también es un instrumento de control.

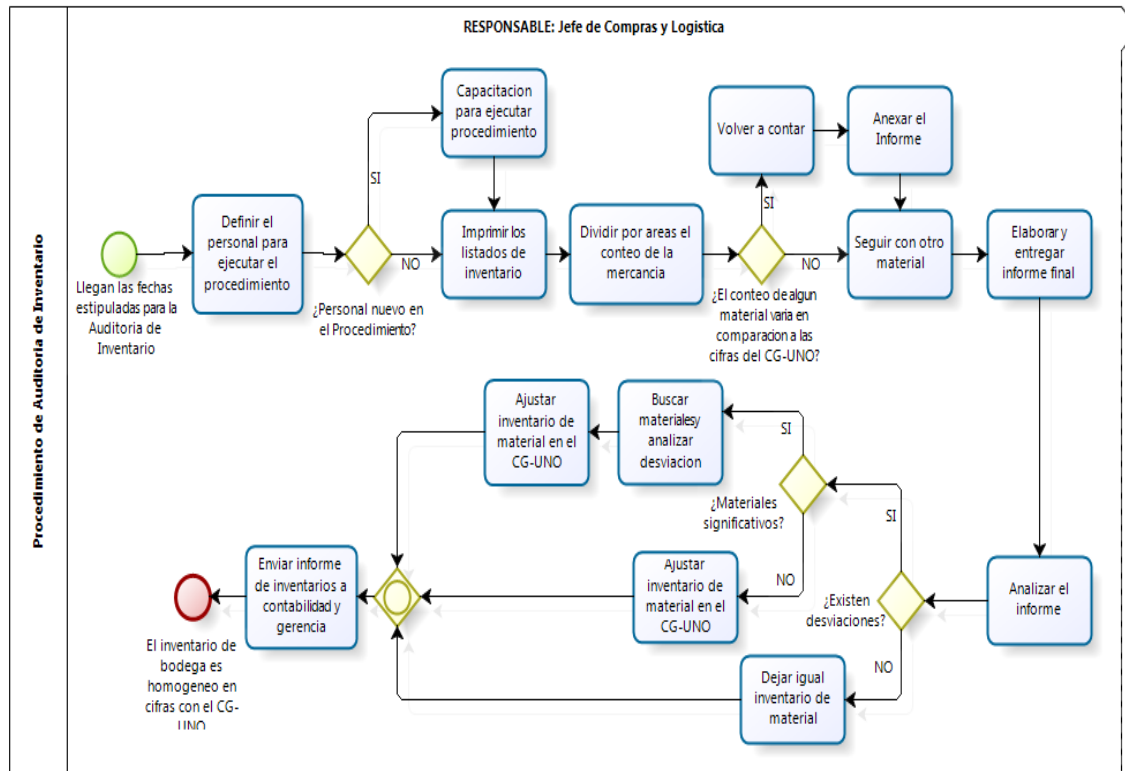
El procedimiento de Auditoria de inventario en pocas palabras es comparar lo que se encuentra físico en bodega con el inventario generado en el programa CG-UNO ya que toda la información de operaciones de la empresa se encuentra en este programa, inclusive el programa muy mencionado en este manual llamado Zeros se alimenta de este. Usualmente este procedimiento se demora entre cinco y seis días y requiere entre 5 a 6 personas.

El correcto control de la materia prima de entradas y salidas de bodega está bajo la responsabilidad del Jefe de Bodega por lo cual, en casos de perdida materia prima si gerencia lo decide, este responderá económicamente por su perdida. Los Únicos que deben tener acceso a la bodega son el Jefe de compras y logística, jefe de bodega, auxiliar de bodega, encargado de alistamiento y el jefe de producción.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Definir cuáles son los trabajadores que van a participar en el proceso de auditoría de inventarios.	Jefe de compras y logística
Capacitar si es necesario a los trabajadores que por primera vez van a participar en la auditoria de inventarios en materiales.	Jefe de compras y logística o Jefe de Bodega.

Imprimir del programa Zeros los listados de materias primas como cueros, forros, suela, tacones, pinturas, herrajes entre muchos.	Jefe de compras y logística o Jefe de Bodega.
Dividir a los empleados para empezar el conteo por áreas en la bodega.	Jefe de Bodega.
Cuando el empleado finaliza el conteo de un material y lo compara con los listados de materiales en inventario y es un resultado diferente, esta pasa a contar nuevamente, si arroja el mismo resultado del primer conteo anexa el valor al informe.	Jefe de Bodega – Otro personal
Al finalizar los conteos el Jefe de bodega entrega un reporte del conteo total de los materiales.	Jefe de Bodega.
Analizar la desviación entre el CG-UNO y el conteo final de en la bodega.	Jefe de compras y logística
Ajustar en el programa CG-UNO las cifras del inventario con las cifras del conteo final cuando son materiales poco significativos y la desviación es poca.	Jefe de compras y logística
Indagar el faltante de mercancía significativa, buscándola en otras áreas, analizando registros etc., en caso de pérdida absoluta se pasa el caso a gerencia, si este lo considera ordena cobrar al jefe de bodega el material faltante.	Jefe de compras y logística – Jefe de bodegas – Otro personal
Ajustar las cifras de la materia significativa faltante a la del CG-UNO.	Jefe de compras y logística
Entregar informe de inventarios a contabilidad y gerencia.	Jefe de compras y logística

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

HUMANOS

- Jefe de Compras y Logística.
- Jefe de Bodega.
- Otros cargos (4 a 5 Personas)

FISICOS

- Implementos de papelería.
- Programa CG-UNO.
- Equipos de computación con conexión a internet.

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Listados de materia prima.
- Reporte de conteo total de materiales.
- Informe de inventarios

3.2.9 Apoyo a la Producción

A continuación se presenta el formato de caracterización del proceso de apoyo a la producción.

PROCESO: APOYO A LA PRODUCCION		RESPONSABLE: AUXILIAR DE PRODUCCION		CODIGO: AP
ENTRADAS 1.1 Reportes de Consumo de Cueros 2.2 Ordenes de pedido 3.3 Facturas de mantenimiento	PROCEDIMIENTOS 1. Control del consumo de Cuero 2. Programación de Pedidos 3. Registro de Hoja de ida de la maquina	RESPONSABLES Auxiliar de Producción Auxiliar de Producción Auxiliar de Producción	SALIDAS 1.1 Informe de Consumo de cuero 2.2 Ordenes de Producción de (corte, prefabricado y forros) 3.3 Hoja de vida de maquina actualizada.	
	INDICADORES Medición Mensual: cumplimiento de pedidos = (Pedidos cumplidos a almacenes y terceros / pedidos a cumplir en el mes)*100% Medición Mensual: cumplimiento de muestreo de calidad = (Pares inspeccionados / pares base de inspección)*100%		CLIENTES 1.1 Gerencia, compras y logística, diseño y área de producción. 2.2 Compras y logística, área de producción y recepción y apoyo administrativo. 3.3 Contabilidad y área de producción.	
PROVEEDOR 1.1 Programa Zeros 2.2 Proceso comercial 3.3 Prestación de servicio de mantenimiento				

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los procedimientos que componen el proceso de apoyo a la producción los cuales son 3.2.9.1 Control de consumo de cuero, 3.2.9.2 Programación de pedidos, 3.2.9.3 Registro de hoja de vida de la máquina.

3.2.9.1 Procedimiento de control de consumo de cuero

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Apoyo a la producción
	Procedimiento: Control de Consumo de Cueros	VERSIÓN: 1
	CODIGO: AP - 001	PÁGINA: 1-3

1. OBJETIVO

Observar la variación del consumo de cuero en el proceso de corte en la producción del zapato, con el fin de observar fallas o aplicar correctivos al proceso de corte.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de corte y debe de realizarse empezando el mes siguiente.

Este procedimiento va desde el comienzo de cada mes, hasta cuando se comunican los resultados al Jefe de Producción.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del auxiliar de producción.

4. DEFINICIONES

- **Consumo Teórico:** es el estándar en decímetros que un par de zapatos de determinada referencia debería consumir de un tipo cuero, en su elaboración.
- **Consumo Real:** Es una medición que desarrolla el proceso de corte por pedido en el cual se divide (Consumo total de cuero / No pares de zapatos).
- **Diferencia (Variación):** Es la Diferencia entre el consumo teórico y el consumo real (consumo teórico – consumo real), por tanto cuando la diferencia es (>0) significa que se consumió más de lo esperado y cuando es (<0) significa que se ahorró cuero.

- **Programa Zeros:** es un programa hecho a la medida para JCT Empresarial S.A el cual permite agilizar procesos productivos y administrativos.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

Este procedimiento se desarrolla en los primeros 10 días de cada mes, ejerciendo control sobre el mes anterior. El proceso de corte se encarga de alimentar el programa Zeros digitando constantemente los consumos reales por número de orden de producción.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Abrir el programa Zeros, buscar el nombre del usuario en una lista desplegable y digitar la contraseña de usuario.	Auxiliar de Producción
Dar clic en la opción “reportes”, en la pantalla siguiente dar clic en la opción “consumo de órdenes, en esta se elige el intervalo de tiempo en el cual se requiere el informe en formato “día/mes/año”, con se menciona en la condiciones generales, el control se hace mensualmente.	Auxiliar de Producción
A continuación se abre un archivo en Microsoft Excel, este archivo tiene dos hojas, la primera con nombre “detallada” y la segunda con nombre “consumo real”. Se escoge la segunda hoja del archivo Excel con el nombre “consumo real”. En este informe se encuentra el número de orden de producción, referencias, numero de pares, tipos de cuero, colores, consumo real, consumo teórico, la diferencia entre el consumo real y teórico (variación), espacio para las observaciones y demás datos.	Auxiliar de Producción
Identificar en la columna “diferencia” los cueros en los cuales sea mayor o menor a uno (<1 o >1), así como el numero e orden y la referencia.	Auxiliar de Producción
Analizar de dónde radica este dato, verificando si está bien el consumo teórico con diseño.	Auxiliar de Producción
Informar de manera oral o escrita las inconsistencias (si la hay) en los consumos al jefe de producción teniendo en cuenta las observaciones puestas por el área de corte.	Auxiliar de Producción

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de control de consumo de cuero

Debido a la facilidad del procedimiento a describir se opto por no elaborar diagrama de flujo.

7. RECURSOS

HUMANOS

- Auxiliar de Producción

FISICOS

- Equipos y Computación
- Programa Zeros
- Impresora e implementos de papelería

DOCUMENTOS EN EL PROCESO

- Reporte de consumo de cueros

3.2.9.2 Procedimiento de programación de pedidos

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Apoyo a la producción
	Procedimiento: Programación de Pedidos	VERSIÓN: 1
	ID: AP - 002	PÁGINA: 1-3

1. OBJETIVO

- Proveerle al proceso productivo las ordenes de producción con las especificaciones de corte, prefabricado y forros para el cumplimiento de los pedidos.
- Brindar información por medio de las órdenes, al proceso de recepción y compra y logística.

2. ALCANCE

Es un procedimiento de apoyo que involucra los procesos de recepción, producción, compra y logística, este procedimiento de desarrolla de manera constante.

Este procedimiento empieza desde que se entregan las órdenes de pedido hasta que el auxiliar de producción las entrega a los procesos correspondientes.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Auxiliar de Producción

4. DEFINICIONES

- **Curva:** cuadro de distribución que especifica la cantidad total de pares de zapatos del pedido y la cantidad especificada por cada talla.
- **Referencia:** Codificación para cada modelo de zapato
- **Programa Zeros:** es un programa hecho a la medida para JCT Empresarial S.A el cual permite agilizar procesos productivos y administrativos.
- **Plantilujo:** es la plantilla que va encima de la plantilla de montaje y es aquella que tiene contacto directo con el pie, a esta usualmente se le imprime en el proceso productivo la Marca.
- **Consecutivo:** Número de serie que se les coloca a las órdenes de producción para tener control sobre ellas

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

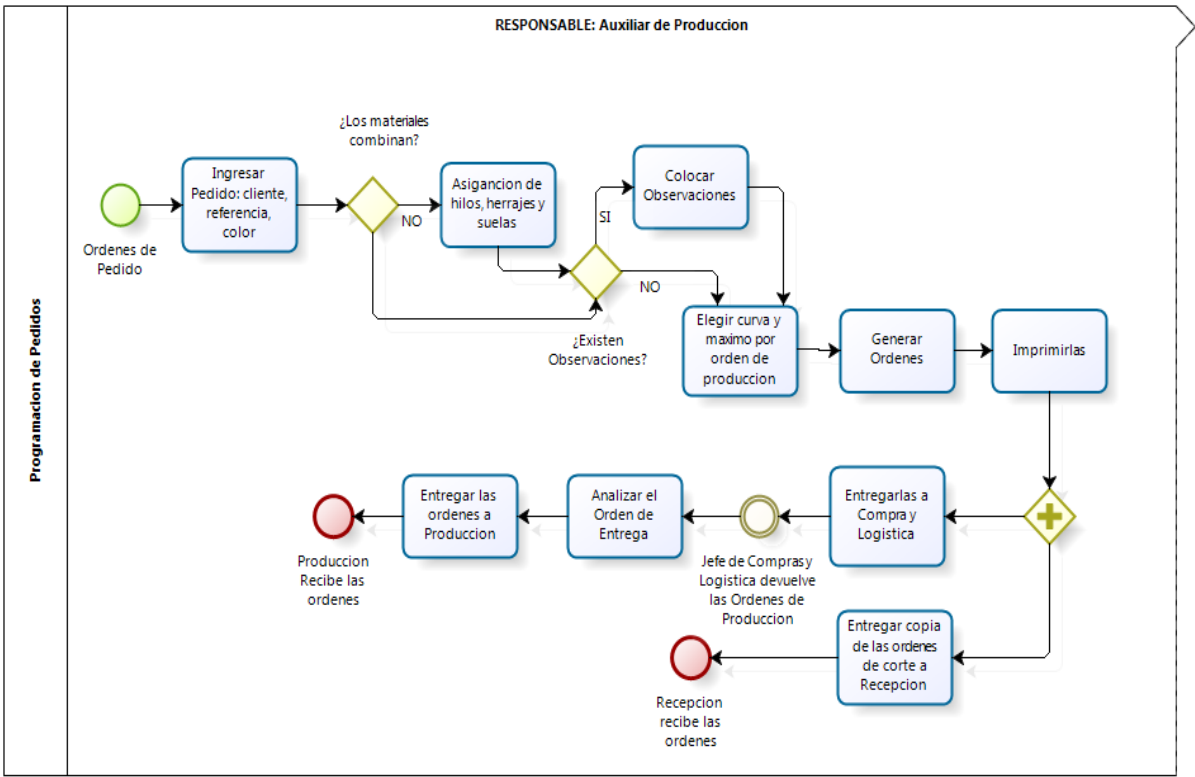
Condiciones Generales

El orden en que se entregan las ordenes a producción está determinado por diferentes variables como, clientes con más poder de negociación por altos volúmenes de compra, ordenes de referencias inusuales en donde quedarse con esa producción tiene un elemento de mucho riesgo, complejidad de las tareas, situaciones especiales etc.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
El proceso comercial entrega las ordenes de pedido, el cual especifica la referencia, descripción del producto y curva. En la descripción se encuentra la referencia, cuero y color.	Auxiliar de Producción – coordinador comercial
Ingresar al programa Zeros, en la opción “pedidos”, a continuación se digita el número de pedido, datos del cliente como la dirección y la ciudad por medio de una lista desplegable.	Auxiliar de Producción
Ingresar la referencia del zapato de la orden de pedido y asignarle el color que posteriormente va en el sticker (procesos de recepción).	Auxiliar de Producción
En la orden de pedido, el cliente elije los cueros y el color del zapato pero en ocasiones no combina con otros componentes, en ese caso el auxiliar elije los otros componentes como suelas, herrajes e hilos con el fin de que los colores combinen y por último la marca.	Auxiliar de Producción
En casos especiales existe un espacio en donde se le colocan observaciones pertinentes que el formato no lo permita elegir en cuanto placas y combinaciones de cueros etc.	Auxiliar de Producción
Antes de Imprimir se elige la curva y el número máximo de pares de zapatos por orden de producción teniendo en cuenta el número total de pares en el pedido, actualmente (2014) el número máximo de pares por una orden de producción es de aproximadamente 40 pares.	Auxiliar de Producción
Imprimir las tres órdenes (corte, forros, prefabricado), se entregan al proceso de compras y logísticas para efectos de requerimientos de compra y manejos de inventarios. Las órdenes de corte se fotocopian y se llevan al proceso de recepción para la elaboración de las etiquetas que posteriormente van en los zapatos.	Auxiliar de Producción – Jefe de Compras y logística y Secretaria
Por último, se reciben las ordenes provenientes del proceso de compras y logística y se van entregando a producción,	Auxiliar de Producción – Jefe de Producción

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de programación de pedidos



7. RECURSOS

HUMANOS

- Auxiliar de Producción

FISICOS

- Equipos y Computación
- Impresora e implementos de papelería
- Programa Zeros

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Orden de pedido
- Orden de producción de corte
- Orden de producción de forros
- Orden de producción de prefabricado

3.2.9.3 Procedimiento de registro de hoja de vida de la máquina.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Apoyo a la producción
	Procedimiento: Registro de hoja de vida de la maquina	VERSIÓN: 1
	ID: AP - 003	PÁGINA: 1-3

1. OBJETIVO

- Llevar registro del mantenimiento, compra, venta y reparación que se desarrolle a la maquinaria para la producción de calzado de JCT Empresarial S.A. con el fin de brindar información para la toma de decisiones.

2. ALCANCE

Es un procedimiento de apoyo que involucra todas las secciones del área de producción y el proceso contable.

Este procedimiento empieza desde que mantenimiento envía las facturas al auxiliar de producción y finaliza cuando se entregan al auxiliar contable 1.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Auxiliar de Producción

4. DEFINICIONES

- **Hoja de vida de la maquina:** formato en el cual se registra la información de la máquina, principalmente todos los movimientos relacionados con mantenimiento, compra, venta y reparación.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

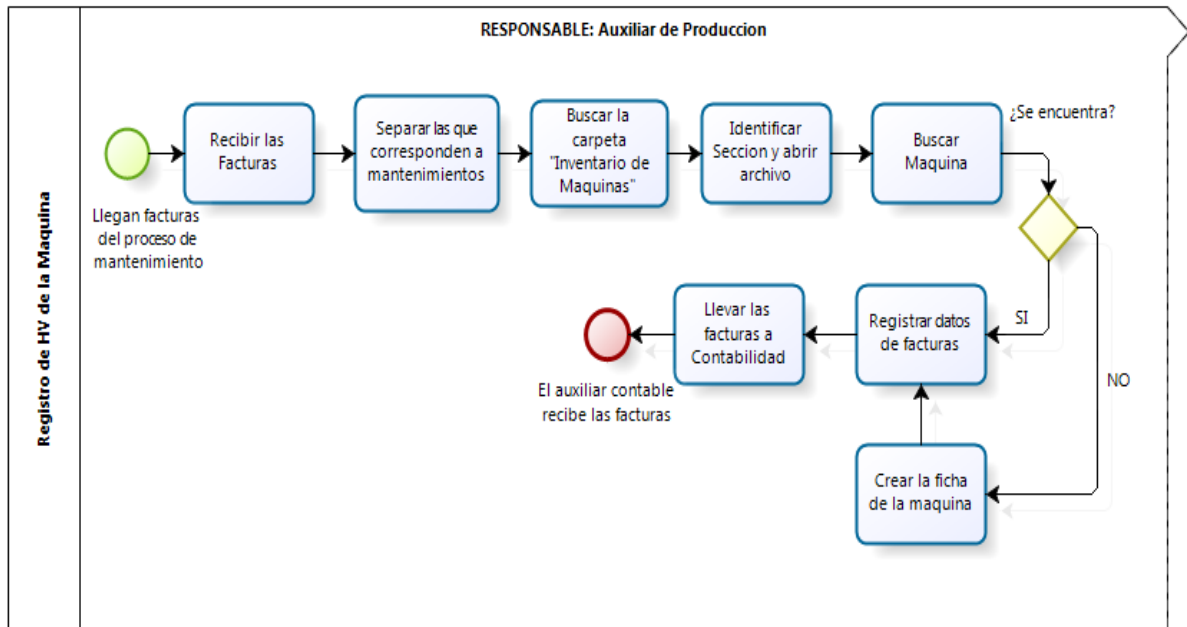
- Los archivos en donde se registra los datos a la hoja de vida de la maquina se encuentran en la dirección (Servicios Compartidos\Planeacion-2\INVENTARIO MAQUINAS), este contiene una serie de archivos los cuales corresponden a las diferentes secciones del área de producción y dentro de cada archivo se encuentran todas las maquinas correspondientes. Las fichas contienen información de número de máquina, sección, costo de la máquina, modelo, marca, serie y un cuadro para el registro de todos los movimientos en cuanto a mantenimiento, compra, venta y reparación
- En caso de que se adquiriera una nueva máquina se crea inmediatamente la hoja de vida de la maquina en el archivo de la sección correspondiente

y en caso de la venta de la maquina no se elimina el archivo sino que se coloca la anotación de la venta.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Recibir las facturas provenientes de mantenimiento que se relacionan con las máquinas de las secciones del área de producción en temas como mantenimiento, compra, venta y reparación.	Auxiliar de Producción - Mantenimiento
Ya que en ocasiones mandan facturas que no pertenecen a aspectos asociados a maquinas del área de producción, estas se escogen, y las que no correspondan se dejan a un lado.	Auxiliar de Producción
Ir a la carpeta inventario de máquinas, y escoger la sección al que corresponde la factura	Auxiliar de Producción
Abrir el archivo Microsoft Excel, este archivo contiene varias pestañas en la parte inferior las cuales corresponden a cada una de las maquinas que contiene el proceso y elegir la correspondiente.	Auxiliar de Producción
Registrar la fecha del manteniendo, tipo de daño, numero de factura, proveedor, repuesto, mecánico, costo y fecha de entrega.	Auxiliar de Producción
Entregar las facturas al auxiliar contable 1 en el proceso contable, tanto las que corresponde a movimientos relacionados con máquinas, como las que se entregaron de manera equivocada	Auxiliar de Producción - Auxiliar contable

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de registro de hoja de vida de la maquina



7. RECURSOS

HUMANOS

- Auxiliar de Producción

FISICOS

- Equipos de Computación
- Impresora e implementos de papelería
- Programa Microsoft Excel

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Facturas de mantenimiento de la maquina

3.2.10 Diseño

A continuación se presenta el formato de caracterización del proceso de diseño en los dos siguientes cuadros.

PROCESO: PROCESOS DE DISEÑO		RESPONSABLE: JEFE DE DISEÑO	CODIGO: DS
ENTRADAS 1.1 Informes externos 1.2 Información de revistas 1.3 Conferencias del ACICAM 1.4 Informes de referencias más vendidas en las tiendas 1.5 Informes de referencias más vendidas a terceros. 1.6 Bocetos 2.7 Patrón 2.8 Pieza de la capellada 3.9 Piezas de la capellada 3.10 Formato de elaboración de calzabilidad	PROCEDIMIENTOS 1. Investigación de Tendencias y selección de líneas. 2. Modelaje y Escalado. 3. Guarnecer Muestras	RESPONSABLES ✓ Jefe de diseño – diseñador. ✓ Auxiliar de diseño 1. ✓ Guarnecedor de muestras.	SALIDAS 1.1 Paletas de colores 1.2 Texturas 1.3 Líneas de calzado. 2.4 Imagen digitalizada y escalada 2.5 Elaborar ficha de desbaste 2.6 Ficha en Zeros 2.7 Carpeta de instrucción de corte. 3.8 Capellada guarnecida 3.9 Formato con recomendaciones para calzabilidad
PROVEEDOR 1.1 Compañías de Mercadeo 1.2 Subscripciones e Internet 1.3 ACICAM 1.4 Proceso de mercadeo 1.5 Proceso comercial 1.6 Proceso de Diseño 2.7 Diseño 2.8 Área de producción 3.9 y 3.10 Diseño	INDICADORES Medición Semestral: Aceptación del Producto: (Número de Muestra con Ordenes de Pedido / Número de Muestras Elaboradas) * 100% Medición Mensual: Cumplimiento de Actividades: ((Concluidas 1 + En tiempo 0.8 + 0.6 En Ajuste + Sin Aplicación 0.4) / Número de Actividades)		CLIENTES 1. - 3. Procesos de diseño, gerencia, mercadeo, comercial. 2.4 Diseño y producción. 2.5 Área de producción. 2.6 Área de producción, compras y logística y apoyo a la producción. 2.7 Área de producción 3.8 Diseño

PROCESO: **PROCESOS DE DISEÑO**

RESPONSABLE: **JEFE DE DISEÑO**

CODIGO: **DS**

Página 2

ENTRADAS

4.11 Fotografía de muestra
4.12 Piezas de la capellada
5.13 Capellada y horma

PROCEDIMIENTOS

4. Elaboración de ficha técnica y laminado.
5. Desarrollo de prefabricado

RESPONSABLES

✓ Auxiliar de oficios varios.
✓ Auxiliar de diseño 2.

SALIDAS

4.10 Ficha de construcción
4.11 Laminas para corte
5.12 Muestras
5.13 Ficha de prefabricado
5.14 Troqueles

PROVEEDOR

4.11 y 4.12 Diseño
5.13 Diseño

INDICADORES

Medición Semestral: Aceptación del Producto: (Numero de Muestra con Ordenes de Pedido / Numero de Muestras Elaboradas) * 100%

Medición Mensual: Cumplimiento de Actividades: ((Concluidas 1 + En tiempo 0.8 + 0.6 En Ajuste + Sin Aplicación 0.4) / Numero de Actividades) /

CLIENTES

4.10 Área de producción, apoyo a la producción, diseño
4.11 Área de producción
5.12 Diseño, proceso comercial, gerencia.
5.14 Área de producción

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los procedimientos que componen el proceso de diseño los cuales son 3.2.10.1 Investigación de tendencias y selección de líneas, 3.2.10.2 Modelaje y escalado, 3.2.10.3 Guarnecer muestras, 3.2.10.4 Elaboración de ficha técnica y laminado y 3.2.10.5 Desarrollo de prefabricado.

3.2.10.1 Procedimiento de investigación de tendencias y selección de líneas.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:DISEÑO
	Procedimiento: Investigación de tendencias y selección de líneas	VERSIÓN:1
	ID:DS - 001	PÁGINA:1- 4

1. OBJETIVO

Analizar la información del entorno y de la empresa con el fin de seleccionar las líneas de calzado a fabricar y las nuevas propuestas para desarrollar una nueva colección.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra diferentes procesos como gerencia, comercial, mercadeo, compras y producción.

Este proceso es constante y finaliza cuando se le entrega el Patronaje o molde a la auxiliar de diseño.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está bajo la responsabilidad del jefe de diseño.

4. DEFINICIONES

➤ **Patronaje:** Es la figura de la horma en la cual se va a trabajar.

- **Molde:** Es un dibujo de las piezas que conforman la parte superior del zapato (capellada) y la soladura.
- **Naxus:** Es un programa para diseño el cual permite patronar, despiezar y escalar.
- **Líneas:** Es un conjunto de zapatos que comparten diferentes características como colores, materiales y formas.
- **ACICAN (asociación Colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas):** es una entidad gremial del sector del calzado sin ánimo de lucro, la cual acoge todos los afiliados como proveedores, productores, distribuidores etc.,
- **Concertación nacional de moda ACICAM:** Es una revista la cual muestra imágenes de inspiración para diferentes perfiles de clientes, los cuales brindan una herramienta para los diseñadores de calzado.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

Este procedimiento es alimentado por una gran cantidad de información entre las cuales son:

- **Investigación secundaria:** Información en internet y revistas de las macro tendencias en temas de calzado.
- **Informes de entes externos:** Actualmente el proceso de mercadeo cierra contratos con consultores, los cuales. brindan una serie de informes que proveen información al proceso de diseño.
- **Apreciación de proveedores:** Los proveedores juegan un papel importante ya que en la visitas a la empresa a ofrecer su materia prima también le brindan información de cuáles son las tendencias en el mercado.
- **Informes de referencias más vendida:** Es un informe de gerencia y mercadeo, el cual muestra cuales son las referencias que han tenido mejor aceptación por el consumidor y han sido más vendidas.

Ya que en este procedimiento el elemento de creatividad es fundamental, la mayoría de los pasos se desarrollan en grupo con el fin de acercarse mediante el

consenso a la selección de líneas que satisfagan las necesidades y deseos del cliente.

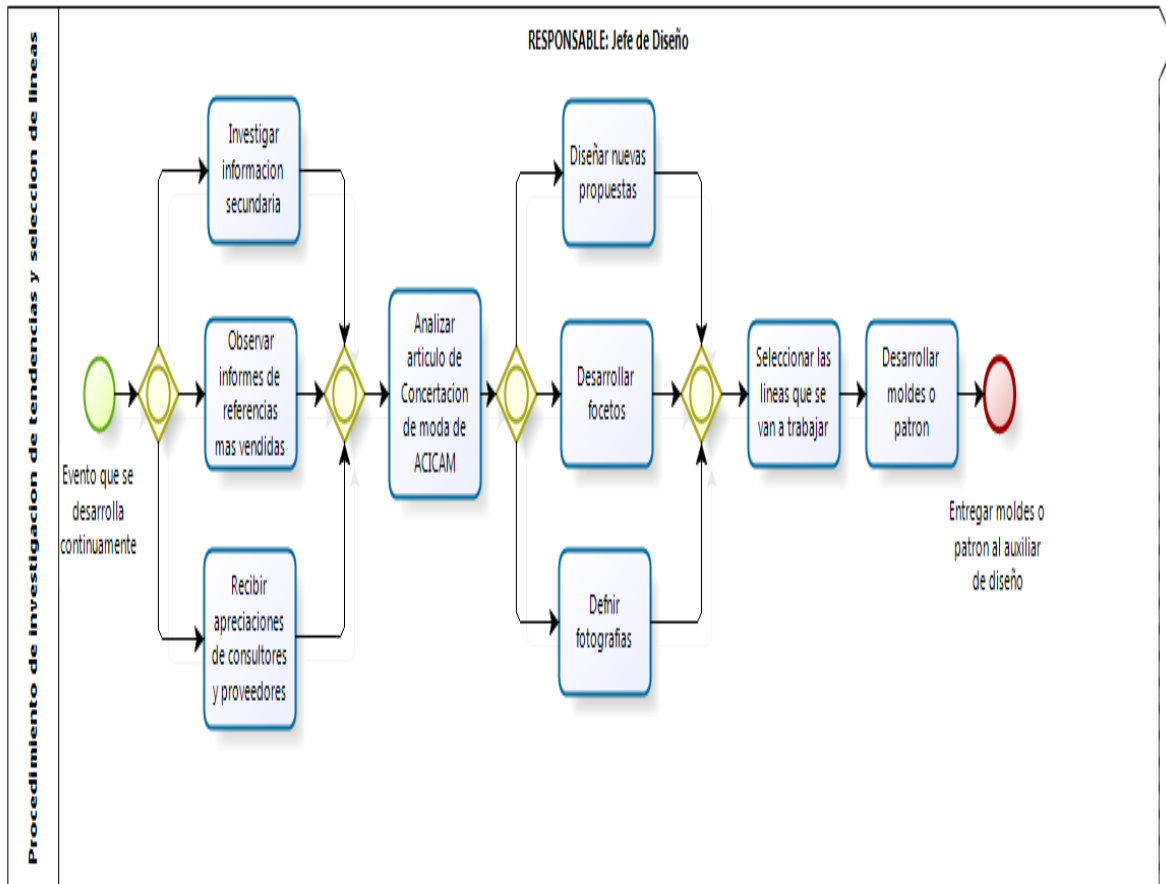
En este procedimiento participan cargos pertenecientes a otros procesos como gerencia, mercadeo y comercial, ya que estos brindan apreciaciones valiosas para la selección de la líneas.

Para la toma de decisiones en todo el proceso de diseño se ha construido un **Comité de Diseño** conformado por el Jefe de diseño, coordinador comercial, gerente y mercadologo , los cuales brindan ideas desde diferentes perspectivas hacia la selección de líneas, ajustes de muestras, colores, materiales,. Formas, entre otras.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Investigar información secundaria como el internet, revistas Italianas etc., sobre las tendencias en moda de zapatos para dama. Aunque extrayendo ideas para el mercado colombiano y a los perfiles de la marca.	Jefe de diseño
Analizar el artículo sobre la concertación nacional de moda el cual expide ACICAM para los afiliados, con el fin de brindar inspiración en cuanto a las tendencias de colores, materiales y formas para el diseño de las líneas.	Todos los empleados del proceso de Diseño
Observar en el informe de referencias más vendidas en los almacenes Josh, las características que tienen en relación a los colores, materiales y formas con el fin de que sirvan de punto de referencia para el proceso de diseño.	Todos los empleados del proceso de Diseño
A partir de toda la información analizada y recolectada se desarrollan los bocetos, se definen algunas fotografías y nuevas propuestas si las hay	Jefe de diseño y diseñador
Seleccionar las líneas en la cuales se van a desarrollar los moldes o el Patronaje.	Jefe de diseño, coordinador comercial, gerente, mercadologo.
Diseñar los moldes o patrones de las líneas que se hayan aprobado.	Jefe de diseño - diseñador
Entregar los moldes o patrón al auxiliar de diseño.	Jefe de diseño - diseñador

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de investigación de tendencias y selección de líneas



7. RECURSOS

HUMANOS

- Jefe de diseño, diseñador, diseñador de suelas y prefabricado, auxiliar de diseño, coordinador comercial, gerente, mercadologo.

FISICOS

- Equipos de Computación con servicio de internet
- Revistas.
- Impresora
- Impresora e implementos de papelería especializada para diseño
- Informe de concertación nacional de moda de ACICAM.

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Informe de referencias más vendidas en los almacenes Josh.
- Artículo sobre concertación de moda de ACICAM.
- Bocetos.

3.2.10.2 Procedimiento de Patronaje y escalado

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:DISEÑO
	Procedimiento: Modelaje y escalado	VERSIÓN:1
	ID:DS - 002	PÁGINA:1- 4

1. OBJETIVO

Digitar y escalar el dibujo en plano sobre el perfil o camisa de la horma proveniente del procedimiento de investigación de tendencias y selección de líneas definidas o seleccionadas, con el fin de crear la moldería para la producción de la capellada.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra todos los procesos de la organización.

El procedimiento empieza cuando se recibe el patrón del proceso de investigación de tendencias y selección de líneas, finaliza cuando la ficha de costos es elaborada.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está bajo la responsabilidad del jefe de diseño.

4. DEFINICIONES

- **Desbaste:** es un procedimiento que hace parte del proceso de producción de calzado, el cual tiene el objetivo nivelar la piel preparándolo para el armado y el doblando.
- **Guarnecer:** es un procedimiento que hace parte del proceso de producción de calzado, el cual tiene el objetivo de armar todos los componentes a la capellada.
- **Naxus:** programa para diseño el cual permite patronar, despiezar y escalar.
- **Programa Zeros:** programa hecho a la medida para JCT Empresarial S.A el cual permite agilizar procesos productivos y administrativos.
- **Capellada:** parte del calzado que cubre la totalidad del pie.
- **Consumo Teórico:** es el estándar en decímetros que un par de zapatos de determinada referencia debería consumir de un tipo cuero, en su elaboración.
- **Ficha de Desbaste:** es un documento el cual muestra las imágenes de las piezas que conforma la capellada y especifica los diferentes tipos de desbaste que tiene determinada referencia de zapato, los tipos de desbaste son doblado, matado, filo, ribeteado, alcorte, plano etc.
- **Ficha en Zeros:** es un ítem que se genera en el programa Zeros el cual contiene los componentes del zapato, consumo de materiales, el costo por materias y el costo total de producción de determinado calzado.
- **Ficha de Guarnición:** es un documento el cual muestra la imagen del calzado con sus diferentes componentes y especificaciones.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

El procedimiento de modelaje y escalado se hace en dos ciclos, el primero se enfoca en la muestra y cuando están aprobados por el comité interno o algún cliente efectúa algún pedido aprobado por el proceso comercial o mercadeo, se continúa con el procedimiento desarrollando los ajustes para que los parámetros de producción de la capellada queden establecidos.

Las muestras actualmente se desarrollan en la talla 37.

Cuando se divide la imagen digitalizada o capellada en diferentes piezas (despiezar), este depende del tipo de zapato el cual se valla a elaborar como botas, baletas, cuñas, plataformas, sandalias, tacones, mocasines, deportivos, ya que de acuerdo a esto pueden tener o no tener ciertos componentes los cuales son: hebilla, hebillero, trabilla, talón, lateral, puntera, embono, lengua, ribetes, apliques, fondos, capelladas, cañas entre otros.

El escalado de las piezas se hace desde las tallas 34 hasta la 40, estas son las tallas que la marca y el área productiva manejan actualmente (2014).

En caso de que la muestra no sea aprobada por el comité interno y no sea pedido por el cliente se pasa a desechar la muestra. Esta situación se prevé en el procedimiento 1 investigación de tendencias y selección de líneas. En ocasiones cuando sale la muestra puede tener diferentes defectos pero son ajustados a fin de que cuando se produzca salga a la perfección.

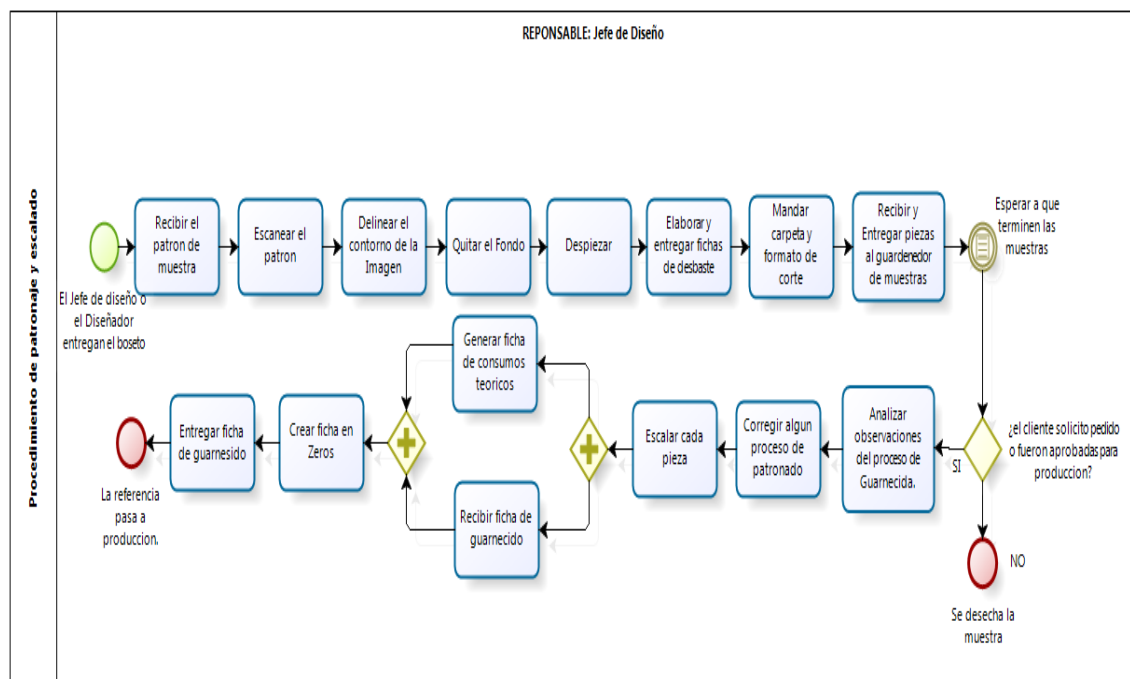
Las fichas de desbaste y guarnecido son entregados al auxiliar de diseño 2 encargado de la implementación en planta, con el fin de que cuando empiece en conjunto con el jefe de producción provean a las áreas de desbaste y guarnición con las fichas en función de guiar dichos procesos.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Recibir el patrón de la muestra proveniente del proceso de investigación de tendencias y selección de líneas de parte del jefe de diseño y del diseñador.	Auxiliar de Diseño 2
Abrir el programa Naxus y por medio de la opción "Escanear" ingresar la imagen del patrón en papel al programa por medio del escáner. Este solo contiene la capellada del zapato.	Auxiliar de Diseño 2
En el programa se delinea el contorno de la imagen escaneada del boceto y se le quita el fondo quedando la imagen digitalizada.	Auxiliar de diseño 2
La imagen digitalizada es dividida en diferentes piezas las cuales conforman la capellada del zapato.	Auxiliar de diseño 2
Elaborar las fichas de desbaste con las diferentes indicaciones y entregar al jefe de producción.	Auxiliar de diseño 2
Mandar la carpeta con las instrucciones de corte y ordenar el corte y desbaste de las piezas de la capellada.	Auxiliar de diseño 2
Recibir las piezas en el proceso de desbaste y entregarlas al guarnecedor de muestras.	Auxiliar de diseño 2
Esperar a que terminen las muestras y el zapato sea aprobado por el comité o algún cliente afecte pedido sobre la muestra.	Auxiliar de diseño 2
Cuando se apruebe la producción del zapato se deben analizar	Auxiliar de diseño

las observaciones hechas por el guarnecedor de muestras en la ficha de recomendaciones de calzabilidad.	2
Corregir algún proceso en el patronado de la muestra como el despiece, elaboración de fichas de desbaste etc.	Auxiliar de diseño 2
Escalar cada una de las piezas desde la talla 34 hasta la talla 40 por pieza.	Auxiliar de diseño 2
Generar ficha de los consumos teóricos de los componentes de la capellada en cuanto a forros y cueros.	Auxiliar de diseño 2
Recibir del auxiliar de oficios varios la ficha de guarnición.	Auxiliar de diseño 2
Crear la ficha en el programa Zeros en la opción de “creación de estructuras” con base a la información de la ficha de consumos teóricos y la ficha de guarnecido.	Auxiliar de diseño 2
Entregar ficha de guarnecido al jefe de producción.	Auxiliar de diseño 2

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de modelaje y escalado



7. RECURSOS

HUMANOS

- Auxiliar de diseño

FISICOS

- Equipos de Computación con servicio de internet
- Impresora con escáner incorporado.
- Programa Naxus, Zeros y Microsoft Excel.
- Patronaje que entrega el Jefe de diseño y diseñador.

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Patrón.
- Ficha de desbaste.
- Carpeta de instrucciones de corte.
- Ficha de recomendaciones de calzabilidad.
- Ficha en Zeros.
- Ficha de guarnecido.

3.2.10.3 Procedimiento para guarnecer muestras

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:DISEÑO
	Procedimiento: para guarnecer muestras	VERSIÓN:1
	ID:DS - 003	PÁGINA:1- 3

1. OBJETIVO

Guarnecer las muestras en función de brindar una serie de recomendaciones para prever diferentes dificultades cuando la muestra sea producida en la planta de producción.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra el proceso de diseño

El procedimiento empieza cuando se reciben las piezas de la capellada de referenciar, finaliza cuando acaba el guarnecido de las piezas y son entregadas al Jefe de diseño.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está bajo la responsabilidad Guarnecedor de muestras.

4. DEFINICIONES

- **Referenciar:** es el procedimiento que se desarrolla en el área de preparado el cual tiene como fin marcar algunos componentes del zapato con el fin de brindarle información al productor, comprador y consumidor.
- **Contrafuerte:** Pieza de termoplástico o de material resistente (resina) con que se refuerza el calzado por la parte del talón.
- **Puntera:** Pieza que se coloca en la punta del calzado para reforzarlo o hacerlo más fuerte.
- **Refuerzo:** Piezas o partes de la capellada que sirve para hacerla más fuerte o resistente.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

Después del procedimiento de patroneo y escalado se cortan los componentes de la capellada a excepción del forro tela, contrafuertes, punteras y refuerzos, después de esto pasan a desbaste y por ultimo a referenciar en el área de preparado llegando a las manos del guarnecedor de muestras el cual arma las piezas, pone los reversos, forros y costuras, quedando lista para ser ensamblada.

Aparte de las piezas de la capellada al guarnecedor de muestras le llegan otros documentos como la hoja de observaciones, orden de producción de muestras y una carpeta que contiene el patrón, fotografías, dibujos entre otras que son entregadas por la auxiliar de diseño.

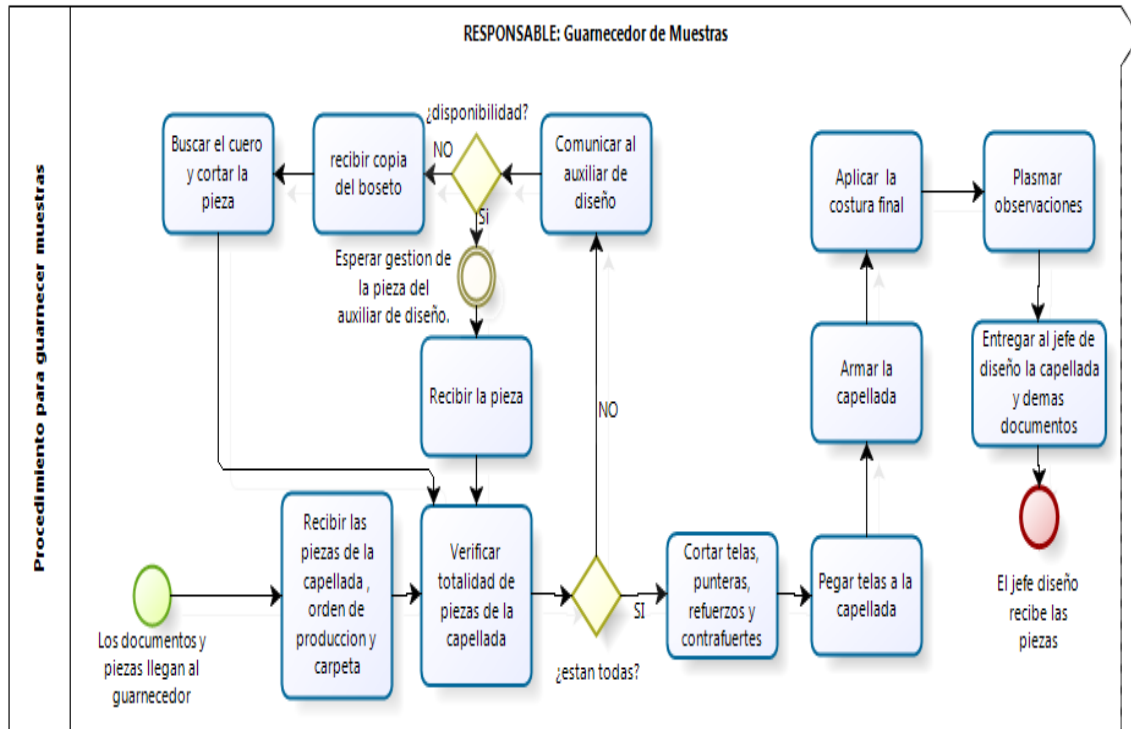
Las recomendaciones del guarnecedor giran en torno a los detalles en el procedimiento de armado de la capellada (guarnecida) y en la forma de

despiezarla. El guarnecedor es un trabajador experimentado en este campo y mientras arma la capellada observa diferentes detalles los cuales pueden ser una dificultad cuando se vayan a producir, por lo cual escribe sus recomendaciones en la ficha de recomendaciones de calzabilidad con el fin de que sean analizados por el jefe de diseño y se corrija el despiece si es necesario.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Recibir las piezas de la capellada a excepción de las telas, carpeta y la orden de producción de muestras.	Guarnecedor de muestras
Verificar que en su totalidad hayan llegado todos los componentes del zapato, que se evidencia en la carpeta y la orden de producción.	Guarnecedor de muestras
Desarrollar los cortes de las telas, punteras, refuerzos y contrafuertes teniendo en cuenta el tipo de calzado.	Guarnecedor de muestras
Pegar las telas a la capellada.	Guarnecedor de muestras
Pegar las piezas y armar la capellada (Observando fallas).	Guarnecedor de muestras
Pasar la costura final.	Guarnecedor de muestras
En el formato de elaboración de calzabilidad se plasman las diferentes recomendaciones que el guarnecedor de muestras considera necesario.	Guarnecedor de muestras
Entregar al jefe de diseño el boceto, la orden de producción de la muestra y la capellada armada en su totalidad.	Guarnecedor de muestras

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento para guarnecer muestras



7. RECURSOS

HUMANOS

- Guarnecedor de muestras

FISICOS

- Máquina de costura
- Máquina de cambre
- Máquina de pegar refuerzos
- Indumentaria de guarnición
- Materias primas.

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Orden de producción de muestras.
- Ficha de recomendaciones de calzabilidad.
- Carpeta para guarnición (boceto, imagen, foto, patrón entre otras)

3.2.10.4 Procedimiento de elaboración de ficha técnica y laminado.

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:DISEÑO
	Procedimiento: Elaboración de ficha técnica de guarnición y laminado.	VERSIÓN:1
	ID:DS - 004	PÁGINA:1- 3

1. OBJETIVO

Elaborar la ficha técnica de guarnición que especifique la construcción de la capellada y pegada de suela.

Pasar escalada toda la mordería a lámina, odena y cartón con el fin de preparar la referencia para la producción.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra el proceso de diseño y los procesos del área de producción.

Este procedimiento empieza cuando del proceso de corte envían todas las piezas de la capellada en cartón, finaliza cuando se entrega al auxiliar de diseño la ficha técnica y las piezas de la capellada en lamina, odena y cartón.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está bajo la responsabilidad del encargado de oficios varios de diseño.

4. DEFINICIONES

- **Contrafuerte:** Pieza de cuero o de material resistente (resina) con que se refuerza el calzado por la parte del talón.
- **Puntera:** Pieza de la capellada que se coloca en la punta del calzado para adornarla o hacerla más fuerte.
- **Horma:** La horma es una pieza de madera que imita las dimensiones y perfil de un pie humano. Originariamente, la horma era utilizada por los zapateros en la confección del zapato.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

Este procedimiento se elabora solamente cuando las muestras han sido aprobadas, ya sea por terceros o para la nueva colección de JOSH.

La ficha técnica es un documento el cual brinda la información de los componentes que tiene determinada referencia, en qué proceso de producción se utilizan y consumos en sus respectivas unidades. También se contiene información general como la referencia, tipo, colores, combinaciones de cueros, punteras, contrafuertes, hormas, screen, y sello entre otros.

Esta ficha es de gran importancia para todo el proceso productivo ya que de esta depende del proceso de programación de los pedidos. En la construcción de la ficha el auxiliar de oficios varios tiene dudas acerca de materiales, por lo cual las dudas se resuelven con los auxiliares de diseño y con el jefe de diseño.

Para desarrollar la ficha de guarnecida es de vital importancia que el auxiliar de oficios varios tenga la muestra a su lado, con el fin de observar detalles que en una fotografía no se observe y para bajar a planta a resolver dudas sobre los diferentes componentes.

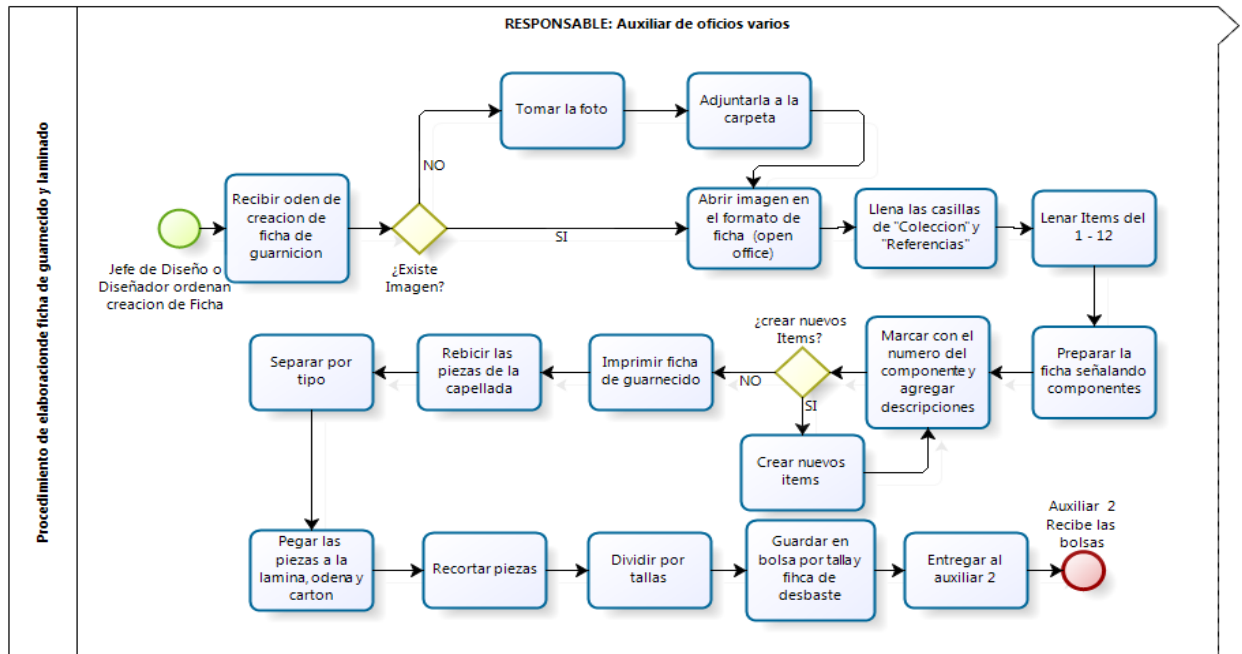
Los primeros doce ítems son: 1. Cuero, 2. cuero, 3. cuero, 4. Cuero, 5. Forro de capellada, 6. Forro de plantilla, 7. Plantilujo, 8. Forro tacón, 9. Tipo, 10. Horma, 11. Suela, 12. Plantilla de montaje.

En los ítems del 13 en adelante se encuentran los demás componentes los cuales cualquier tipo de calzado para dama puede tener e inclusive se pueden crear más ítems para agregar otro componente o algún aclaratorio en la ilustración.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Recibir la orden del jefe de diseño para la creación de la ficha técnica y laminado.	Auxiliar de oficios varios
Tomar la foto de la muestra si la referencia no se encuentra entre los registros.	Auxiliar de oficios varios
Abrir el programa Open Office e insertar la imagen de la referencia a la cual se le va a crear la ficha técnica de la guarnecida.	Auxiliar de oficios varios
Observando la muestra y su etiqueta llena las casillas de colección y referencia.	Auxiliar de oficios varios
Llenar los ítems del número 1 al 12.	Auxiliar de oficios varios
Señalar en la fotografía todos los componentes con flechas y nubes de texto, llenándola con el número de los ítems que le corresponde. En ocasiones para dar más claridad se crean otros ítems y en la nube se coloca los ítems divididos por un guion (-).	Auxiliar de oficios varios
Imprimir ficha de guarnición a color.	Auxiliar de oficios varios
Recibir las piezas de la capellada cortadas y escaladas en cartón desde la talla 34 hasta 40.	Auxiliar de oficios varios
Separar las piezas por tipo los cuales son; forros, piel (cuero) y otros.	Auxiliar de oficios varios
Pegar las piezas a la lámina (piezas para cuero), odena (galas) y al cartón (forros de tela)	Auxiliar de oficios varios
Recortar las piezas en las diferentes superficies y dividir por talla.	Auxiliar de oficios varios
Guardar en una bolsa agrupada por talla y la respectiva ficha de guarnecido.	Auxiliar de oficios varios
Entregar la bolsa al auxiliar 2.	Auxiliar de oficios varios

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Elaboración de ficha técnica y laminado



7. RECURSOS

HUMANOS

- Auxiliar de oficios varios

FISICOS

- Equipos de Computación.
- Programa open office.
- Muestra terminada.
- Cámara y fondo blanco.
- Maquina Cizalladora.
- Cartón, odena y lámina.
- Tijeras, marcadores, pegantes entre otros.

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Ficha de guarnecida.

3.2.10.5 Procedimiento de desarrollo de prefabricado.

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO:DISEÑO
	Procedimiento: Desarrollo de Prefabricado	VERSIÓN:1
	ID:DS - 005	PÁGINA:1- 3

1. OBJETIVO

Elaborar la molderia de plantilla, suela y forros de tacón para la elaboración de las muestras y ajustes para implementación a producción.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra el proceso de diseño y las áreas del proceso productivo.

Este procedimiento empieza cuando el auxiliar 2 (Diseño) recibe las piezas de la capellada, decide la horma y las lleva a montaje, cuando acaba la etapa de implementación a producción.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está bajo la responsabilidad del auxiliar de diseño 2.

4. DEFINICIONES

- **Horma:** La horma es una pieza de madera u otros materiales que imita las dimensiones y perfil de un pie humano. Originariamente, la horma es utilizada por los zapateros en la confección del zapato.
- **Suela:** Parte exterior del calzado que queda debajo de la planta del pie y que está en contacto con el suelo.
- **Plantilla:** Pieza plana de material flexible y forma de suela de zapato que se introduce en el interior del calzado para hacerlo más cómodo o para corregir algún defecto del pie.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

El diseño de la suela depende del tipo de calzado al cual se le valla a diseñar ya que este puede ser; Tacón playa, plataforma o resbalón, suela pisada, entre otros.

Para la toma de decisiones en todo el proceso de diseño se ha construido un **Comité de Diseño** conformado por el Jefe de diseño, coordinador comercial, gerente y mercadologo, los cuales brindan ideas desde diferentes perspectivas hacia la selección de líneas, aprobación de prototipos, ajustes de muestras, elección de colores, materiales, formas, entre otras.

Cuando se va a desarrollar un modelo nuevo que requiera una nueva horma, usualmente se elabora un prototipo y si el comité lo aprueba, se ordena la elaboración de la muestra con las correcciones pertinentes. En ocasiones no se elabora prototipo ya que se trabaja sobre referencias ya trabajadas.

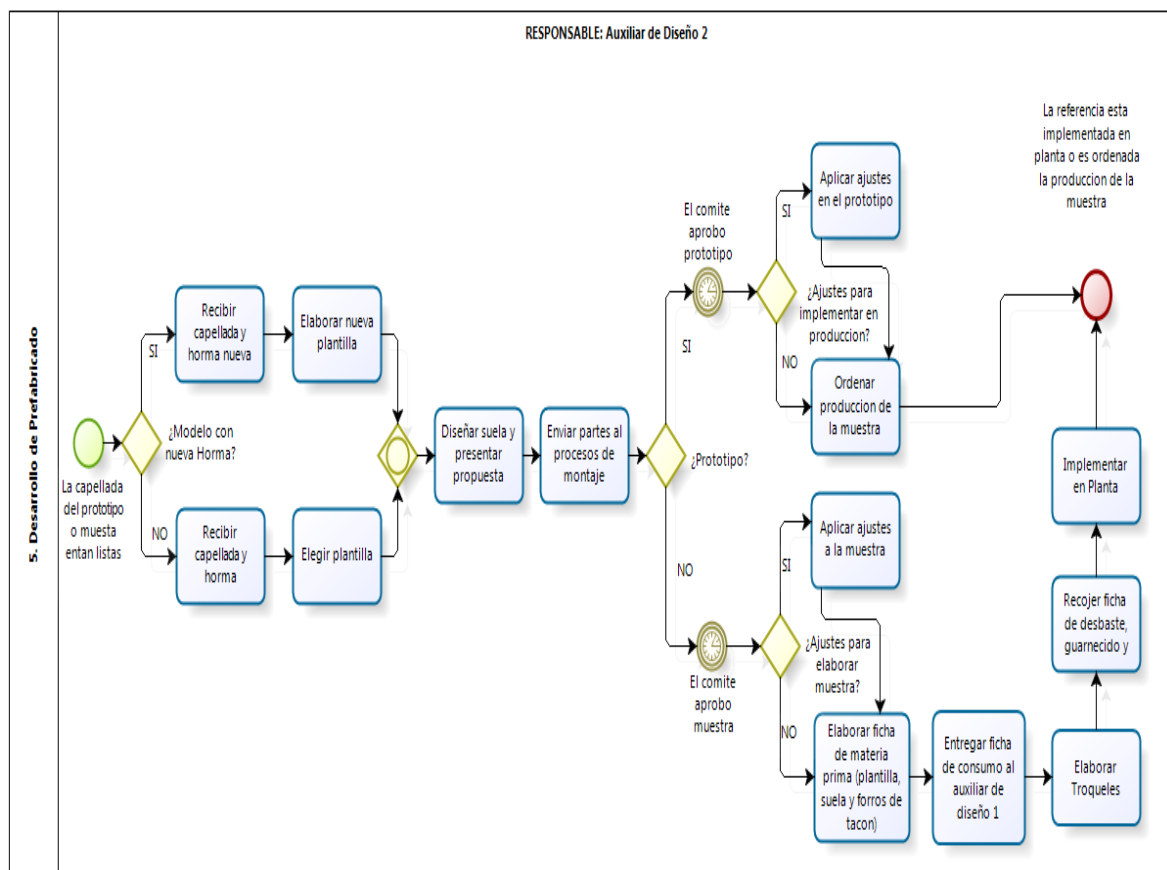
En cuanto a los implementos necesarios en el procedimiento de desarrollo de prefabricado, estos se encuentran en el área de producción, por tanto cuando por ejemplo el auxiliar de diseño 2 necesita troquelar la plantilla, simplemente baja al área de troquelado y lo hace utilizando los implementos o en cuyo caso ordena a cualquier operario del área correspondiente que ejecute la tarea.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
El Auxiliar de diseño 2 recibe la capellada y la horma. En caso de que sea horma nueva con anterioridad se ha ordenado producir.	Auxiliar de Diseño 2
Si la horma es nueva se elabora nueva plantilla de lo contrario se busca la correspondiente.	Auxiliar de Diseño 2
Diseñar la suela dependiendo del modelo y presentar propuestas.	Auxiliar de Diseño 2
Esperar a que aprueben y recibir recomendaciones por el comité.	Auxiliar de Diseño 2
Enviar la capellada, suela, plantilla y horma al proceso de montaje para que estos unan las partes.	Auxiliar de Diseño 2
Recoger del proceso de Montaje la muestra lista, si es una horma nueva es el prototipo de prefabricado y capellada.	Auxiliar de Diseño 2
Para el prototipo del prefabricado y capellada para la horma nueva esperar que el comité apruebe la elaboración de la muestra con los ajustes pertinentes.	Auxiliar de Diseño 2
Para las muestras esperar a que el comité apruebe la producción de la muestra o algún tercero solicite su producción en alguna feria o negociación.	Auxiliar de Diseño 2
Cuando el prototipo es aprobado se ordena la producción	

de la muestra con los ajustes correspondientes.	Auxiliar de Diseño 2
Cuando la muestra es aprobada, elaborar la ficha de consumos de materia prima de la plantilla, suela y forros de tacón	Auxiliar de Diseño 2
Entregar la ficha de consumo de materia prima al auxiliar de diseño 1.	Auxiliar de Diseño 2
Elaborar los troqueles de la talla 34 hasta la 40 (escalado)	Auxiliar de Diseño 2
Reunir la ficha de desbaste, ficha de guarnecido y la ficha de prefabricado, documentos claves en la implementación en el área de producción.	Auxiliar de Diseño 2
Implementar en el área de producción la nueva referencia a producir.	Auxiliar de Diseño 2

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de desarrollo de prefabricado



7. RECURSOS

HUMANOS

- Auxiliar de Diseño 2

FISICOS

- Implementos para diseño
- Materias primas como tocones, plantillas, suelas entre otros.
- Implementos en los procesos de producción.

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Ficha de guarnecida
- Ficha de desbaste
- Ficha de costos de M.P (plantilla, suela, forros de tacón)

3.2.11 Contable y Financiero

A continuación se presenta el formato de caracterización del proceso Contable y Financiero

PROCESO: CONTABLE Y FINANCIERA		RESPONSABLE: CONTADORA AUDITORA		CODIGO: CF
ENTRADAS 1.1 Cajas de garantías con documento de argumento. 2.2 Cajas de garantías con documento de argumento.	PROCEDIMIENTOS 1. Atención y solución de garantías 2. Atención de soluciones de devoluciones	RESPONSABLES ✓ Responsable de Facturación, garantías y devoluciones. ✓ Responsable de Facturación, garantías y devoluciones	SALIDAS 1.1 Calzado reparado y despachado al cliente. 1.2 Mercancía despachada con carta adjunta de argumento de exoneración. 1.3 Control en Excel de garantías y devoluciones 1.4 Registros en el CG-UNO 2.5 Mercancía despachada con carta adjunta de argumento de exoneración. 2.6 Control en Excel de garantías y devoluciones 2.7 Registros en el CG-UNO	
PROVEEDOR 1.1 Clientes y almacenes propios. 2.2 Clientes y almacenes propios.	INDICADORES Medición Mensual: Acierto en Registros contables: (Número de registros sin ajustes / Numero registros revisados) * 100% Medición Mensual: Cumplimiento de Actividades: ((Concluidas 1 + En tiempo + Sin Aplicación 0.0) / Numero de Actividades)		CLIENTES 1.1 y 1.2 Clientes y almacenes 1.3 Encargado de facturación 1.4 Proceso contable 2.5 y 2.6 Clientes y almacenes 2.7 Proceso contable	

PROCESO: CONTABLE Y FACTURACION		RESPONSABLE: CONTADORA AUDITORA		CODIGO: CF			
ENTRADAS 3.3 Ordenes de producción 4.4 Facturas de compra de M.P 4.5 Facturas de proveedores 5.6		PROCEDIMIENTOS 3. Facturación ordenes de producción. 4. Procedimiento de causación y pago de proveedores y acreedores.		RESPONSABLES ✓ Responsable de Facturación, garantías y devoluciones. ✓ Auxiliar contable 1		SALIDAS 3.8 Factura de venta 4.9 Registros contables 4.10 Programación de pagos 4.11 Pagos a proveedores y acreedores 5.12	
PROVEEDOR 3.3 Proceso de compras y logística 4.4 Proceso de compras y logística. 4.5 Facturas de acreedores 5.6		INDICADORES Medición Mensual: Acierto en Registros contables: (Número de registros sin ajustes / Numero registros revisados) * 100% Medición Mensual: Cumplimiento de Actividades: ((Concluidas 1 + En tiempo + Sin Aplicación 0.0) / Numero de Actividades)				CLIENTES 3.8 Clientes 4.9 Proceso contable y gerencia 4.10 y 4.11 Proveedores y acreedores. 5.12	

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los procedimientos que componen el proceso contable y financiero los cuales son 3.2.11.1 Atención y solución de garantías, 3.2.11.2 Atención y solución de devoluciones, 3.2.11.3 Facturación de ordenes de producción y 3.2.11.4 Causación y pago de proveedores y acreedores.

3.2.11.1 Procedimiento de atención y solución de garantías.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Contable y Financiero
	Procedimiento: Atención y solución de garantías	VERSIÓN: 1
	ID: CF – 001	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Atender y solucionar las garantías provenientes de las tiendas Josh y ventas a terceros, según la disposición de la ley 1480 de 2011, con el fin de cumplir el marco legal y brindar información a los demás procesos de la organización.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra el proceso de diseño, producción y contable.

El procedimiento empieza cuando el calzado llega a la planta de producción, finaliza cuando es despachado al cliente y recibe confirmación.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del encargado de facturación

4. DEFINICIONES

- **Garantía Legal:** Es la obligación, en los términos de ley, a cargo de todo productor y/o proveedor de responder por la calidad, idoneidad, seguridad, buen estado y funcionamiento de los productos.
- **CG-UNO:** El software contable CG-UNO es un herramienta administrativa muy utilizada por los empresarios por la seguridad, estabilidad y fácil manejo.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

- Es de resaltar que para la ejecución de este procedimiento tiene que haber pleno conocimiento de la ley 1480 de Octubre 12 del 2011 (Estatuto del Consumidor) con el fin de que entienda los fundamentos del procedimiento, lo desarrolle bien y no vulnere los derechos del consumidor.
- Las características de las garantías (defectos o daño) que el encargado de facturación recibe, es información de gran relevancia para la empresa, ya que estas indican diferentes fallas en el diseño o producción del calzado por lo cual son de vital importancia para desarrollar la respectiva retroalimentación.

En cuanto a la determinación si el calzado amerita ser tramitado como garantía o se exonera, para la segunda determinación se encuentran los siguientes casos⁵⁰:

1. *Fuerza mayor o caso fortuito;*
2. *El hecho de un tercero;*
3. *El uso indebido del bien por parte del consumidor.*
4. *Que el consumidor no atendió las instrucciones de instalación, uso o mantenimiento indicadas en el manual del producto y en la garantía. El contenido del manual de instrucciones deberá estar acorde con la complejidad del producto. Esta causal no podrá ser alegada si no se ha suministrado manual de instrucciones de instalación, uso o mantenimiento en idioma castellano.*

⁵⁰ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1480 de 2011 Estatuto del consumidor y otras disposiciones. De las garantías. Alcaldía mayor de Bogotá. 12 de Octubre 2011.

En cuanto a la responsabilidad de los costos la ley 1480 tiene la siguiente apreciación:

*Como regla general, reparación totalmente gratuita de los defectos del bien, así como su transporte, de ser necesario, y el suministro oportuno de los repuestos. Si el bien no admite reparación, se procederá a su reposición o a la devolución del dinero (Devoluciones)*⁵¹.

- Actualmente el plazo estimado para devolver el par de zapatos con los ajustes es de 5 a 8 días, cabe resaltar que los envíos se efectúan por medio de dos transportadoras TCC y Deprisa, en ocasiones aunque se cumpla el plazo en el trámite de la garantía, las transportadoras pueden demorarse un tiempo considerable, por lo cual se entablan acuerdos con el cliente.
- Paralelo a los registros de entrada y salida de garantías en el CG-UNO, el encargado de facturación lleva un registro en Microsoft Excel para ejercer un control más práctico sobre estas.
- Como lo determina la norma tanto la reparación del calzado como los costos incurridos en transporte son cubiertos por la empresa JCT Empresarial.
- Para calzado de cuero, actualmente (2014) la garantía cubre un periodo de seis meses desde el momento de la compra.
- En ocasiones el calzado puede venir con concepto de devolución pero en el análisis del daño puede determinarse que el zapato se puede reparar, en ese caso se entablan conversaciones con el cliente, si este accede se empieza el procedimiento de atención y soluciones de garantías.

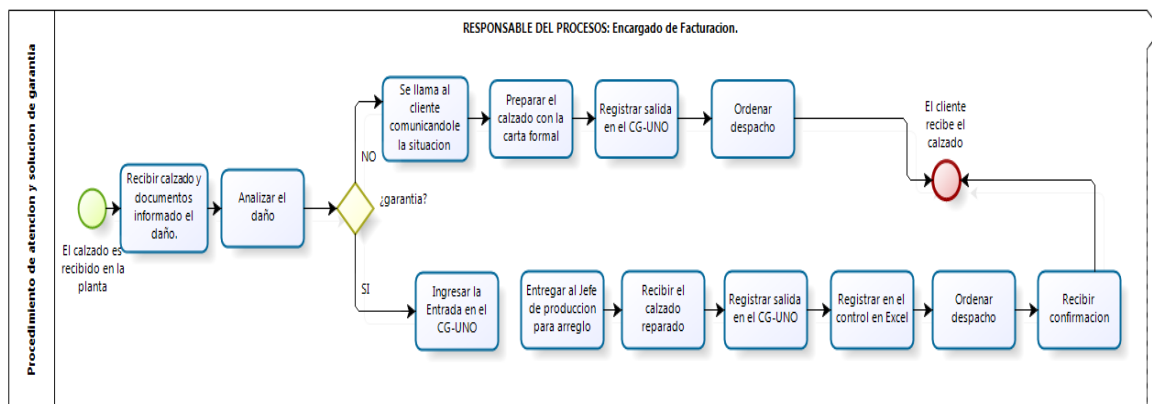
PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
El auxiliar de oficios varios del área de producción recibe las caja con el calzado, estas poseen información, tanto del destinatario como de la causa por la cual el comprador o consumidor hace uso del derecho de garantía, este es el encargado entregarla al encargado de facturación.	Auxiliar de Oficios Varios
Abrir la caja, leer la información y analizar el daño del calzado.	Encargado de Facturación
Determinar si el calzado de acuerdo a la ley 1480 es una garantía o existe exoneración por los casos señalado en dicha ley. En el análisis también se puede determinar que el calzado amerita una devolución.	Encargado de Facturación
Ingresar la entrada de la garantía al CG-UNO y elaborar la nota	Encargado de

⁵¹CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1480 de 2011 Estatuto del consumidor y otras disposiciones. De las garantías. Alcaldía mayor de Bogotá. 12 de Octubre 2011.

de inventario.	Facturación
Si el calzado es sujeto de exoneración se le llama al cliente para informándole la situación.	Encargado de Facturación
Enviar el calzado al cliente con una carta adjunta comunicándole al cliente de manera formal el argumento por el cual no se le puede efectuar la garantía.	Encargado de Facturación
Si el calzado es sujeto de garantía, se le entrega al jefe de producción para que este analice el defecto con más profundidad y efectué la reparación o ajuste.	Encargado de Facturación – Jefe de Producción
En cualquiera de los dos casos anteriores se registra la salida de la garantía en el programa CG1 en una nota de inventario.	Encargado de Facturación
Registrar en el archivo Excel los movimientos de la garantía.	Encargado de Facturación
Ordenar el despacho del calzado reparado hacia el cliente.	Encargado de Facturación
Recibir notificación de que el calzado llego a su respectivo destino.	Encargado de Facturación

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de atención y solución de garantías



7. RECURSOS

HUMANOS

- Encargado de Facturación, garantías y devoluciones.

FISICOS

- Equipos de Computación
- Impresora para facturación e implementos de papelería
- Teléfono

- Implementos para empaque y desempaques de cajas.
- Software CG-UNO
- Microsoft Excel

DOCUMENTOS EN EL PROCESO

- Documentos que acompañen y argumenten la garantía.
- Carta de argumento de exoneración.

3.2.11.2 Procedimiento de atención y solución de devoluciones.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Contable y Financiero
	Procedimiento: Atención y solución de devoluciones	VERSIÓN: 1
	ID: CF – 002	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Atender y solucionar las devoluciones provenientes las tiendas Josh y ventas a terceros según la disposición de la ley 1480 de 2011, esto con el fin de cumplir el marco legal y brindar información al proceso productivo.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra el proceso de diseño, producción y contable.

El procedimiento empieza cuando el calzado llega a la planta de producción, finaliza cuando el calzado es llevado a las bodegas Z-U y R-E.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del encargado de facturación

4. DEFINICIONES

- **Garantía Legal:** Es la obligación, en los términos de esta ley, a cargo de todo productor y/o proveedor de responder por la calidad, idoneidad, seguridad y el buen estado y funcionamiento de los productos.
- **CG-UNO:** El software contable CG-UNO es un herramienta administrativa muy utilizada por los empresarios por la seguridad, estabilidad y fácil manejo.
- **Nota Contable:** es un documento interno de la empresa, que es utilizado para hacer registros contables, cuando se trata de operaciones que no tienen soportes externos, u operaciones para las cuales no existen documentos internos específicos.
- **Devolución:** proceso de un cliente que ha comprado una mercancía previamente, la devuelve de nuevo a la tienda, y a cambio, recibe un efectivo por devolución, cambio por otro artículo (igual o diferente), o un crédito de la tienda.
- **Exoneración:** Son diferentes casos según la ley 1480 de Octubre 12 del 2011 (estatuto del consumidor) las cuales son exoneran al vendedor de devolución y de garantía⁵²:

1. *Fuerza mayor o caso fortuito;*

2. *El hecho de un tercero;*

3. *El uso indebido del bien por parte del consumidor.*

4. *Que el consumidor no atendió las instrucciones de instalación, uso o mantenimiento indicadas en el manual del producto y en la garantía. El contenido del manual de instrucciones deberá estar acorde con la complejidad del producto. Esta causal no podrá ser alegada si no se ha suministrado manual de instrucciones de instalación, uso o mantenimiento en idioma castellano.*

⁵² CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1480 de 2011 Estatuto del consumidor y otras disposiciones. De las garantías. Alcaldía mayor de Bogotá. 12 de Octubre 2011.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

Cuando el zapato sea sujeto de exoneración de la devolución el cliente debería de asumir el cien por ciento del zapato del costo del calzado, pero con el fin de ser cordial con el cliente en ocasiones JCT Empresarial S.A costea el cincuenta por ciento (50%) del costo del calzado, esto determinado también por el poder de negociación, ya que algunos clientes debido a sus volúmenes y continuos pedidos se subsidia hasta el cien por ciento (100%) del valor del calzado.

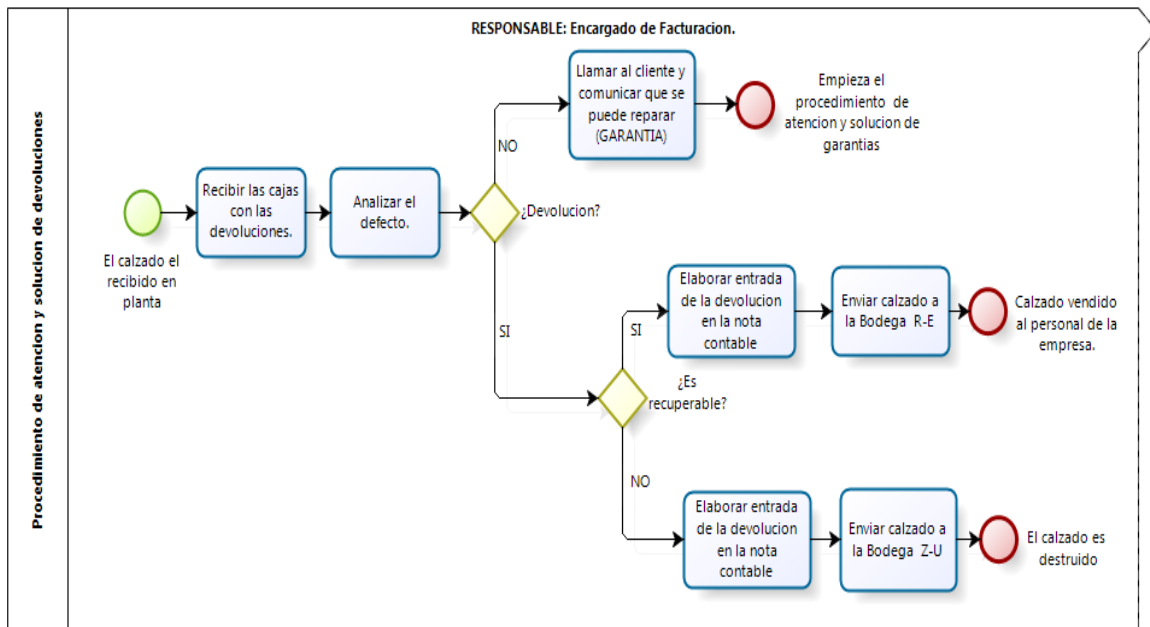
Cuando se hace la entrada de la devolución en el CG-UNO se registra la bodega en la cual ingreso el zapato, en este caso existen dos bodegas:

- **BODEGA Z-U:** En esta bodega se guarda el calzado que tiene perdida del cien por ciento (100%), ya que su reparación es muy costosa, por lo cual, estos se llevan a la bodega para posteriormente ser destruidos.
- **BODEGA R-E:** En esta bodega se guarda el calzado que fue recuperado, pero el cliente no quiso aceptarlo como garantía, estas referencias son guardadas y son para venta exclusiva del personal de la empresa.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
El auxiliar de oficios varios del área de producción recibe las caja con el calzado, estas poseen información, tanto del destinatario como de la causa por la cual el comprador o consumidor efectúa la devolución o la garantía, esta caja es llevada al encargado de facturación.	Auxiliar de Oficios Varios
Abrir las cajas, leer la información y analizar el daño del calzado.	Encargada de Facturación
Determinar si el calzado amerita procesarlo como devolución o existe una opción de garantía o exoneración. (de acuerdo a la ley 1480)	Encargada de Facturación
Si el calzado es sujeto a garantía se le llama al cliente para entablar conversaciones y si él lo prefiere, empezar el procedimiento de atención y solución de garantías, si por lo contrario es sujeto a exoneración se le envía al cliente el calzado con la respectiva nota.	Encargada de Facturación
Elaborar la entrada de la devolución en una nota contable en el programa CG-UNO. En esta parte del proceso se registra el calzado en dos bodegas la Z-U y la R-E.	Encargada de Facturación – Jefe de Producción

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de atención y solución de devoluciones



7. RECURSOS

HUMANOS

- Encargado de Facturación

FISICOS

- Equipos de Computación
- Impresora para facturación e implementos de papelería
- Teléfono
- Implementos para empaque y desempaquete de cajas.
- Software CG-UNO

DOCUMENTOS EN EL PROCESO

- Documentos que acompañen y argumenten la garantía.
- Carta de argumento de exoneración.

3.2.11.3 Procedimiento de Facturación de Calzado.

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Contable y Financiera
	Procedimiento: Facturación de Calzado	VERSIÓN: 1
	ID: CF – 003	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Generar la factura del calzado que se va a despachar para los clientes o terceros con el fin de que estos desarrollen el pago correspondiente en el plazo pactado.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra el proceso de compras y logística, proceso contable y comercial.

El procedimiento empieza cuando el jefe de compras aprueba el despacho de la mercancía y entrega las ordenes de producción al encargado de facturación, finaliza cuando la factura es enviada al cliente.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del encargado de facturación.

4. DEFINICIONES

- **Programa Zeros:** es un programa hecho a la medida para JCT Empresarial S.A el cual permite agilizar procesos productivos y administrativos.
- **CG-UNO:** El software contable CG-UNO es un herramienta administrativa muy utilizada por los empresarios por la seguridad, estabilidad y fácil manejo.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

En Programa Zeros está diseñado para funcionar por etapas la cual arranca desde el proceso la programación de las ordenes de pedido, pasando por todas las áreas como corte, desbaste, guarnición, troquelado y ensamble, terminado entre otros.

El procedimiento de facturación de órdenes de producción depende en gran medida del trabajo desarrollado en los demás procesos debido a que estos alimentan el programa Zeros y CG-UNO, por tanto, como premisa para interacción de estos dos programas debe existir una homogeneidad en los datos como la referencia y denominación del color. Si esto no se cumple, el procedimiento de facturación se vuelve más complejo porque se tendría que entrar a analizar y corregir desde la estructura de los dos programas para unificar los datos.

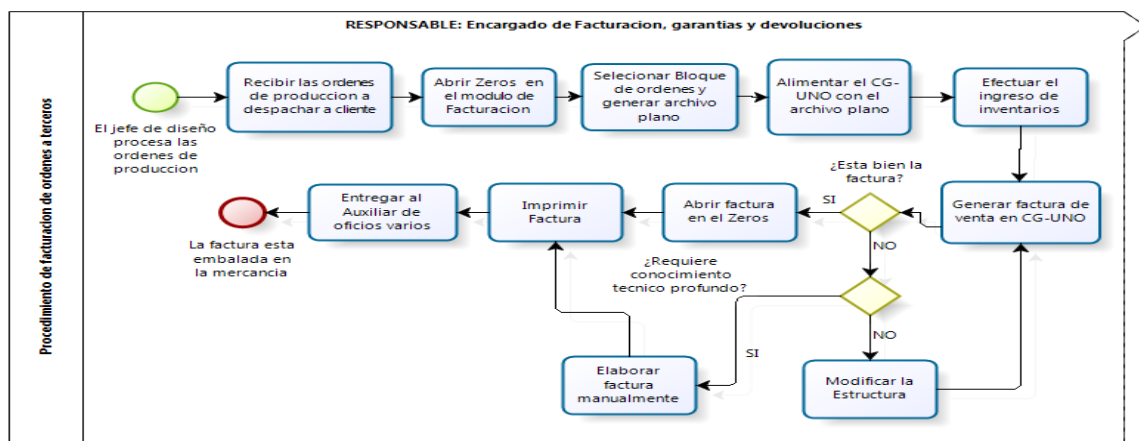
NO SE PUEDE FACTURAR CALZADO QUE NO HAYA TERMINADO EL PROCESO DE PRODUCCIÓN SALVO EN CASOS ESPECIALES EN DONDE OCURRA ALGUNA SITUACION DE EXTREMA URGENCIA COMO CUANDO EL ENCARGADO DE FACTURACION SE VA A AUCENTAR Y GERENCIA AUTORIZA DEJAR ALGUNAS ORDENES FACTURADAS.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Recibir las órdenes de producción por parte del jefe de compras y logística, la cual contiene información, entre la más importante se encuentra la referencia del calzado, fotografía, color, cliente, curva, entre otros.	Encargado de Facturación, devoluciones y garantías.
Abrir el programa Zeros en el módulo de "Facturar Ordenes" y a continuación en la opción de "Generar Facturación".	Encargado de Facturación, devoluciones y garantías.
A continuación aparece un tablero actualizado que muestra las órdenes que terminaron el proceso de producción y están listas para despachar y facturar.	Encargado de Facturación, devoluciones y garantías.
Seleccionar el bloque de órdenes entregadas para facturación y generar el archivo plano con toda la información de las órdenes a facturar.	Encargado de Facturación, devoluciones y garantías.
Arrastrar el archivo plano al programa CG-UNO ya que el proceso de facturación se empezó en Zeros, estos dos programas son compatibles y este paso se efectúa para desarrollar el ingreso en los inventarios en el CG-UNO.	Encargado de Facturación, devoluciones y garantías.

Cuando el calzado ya se encuentra ingresado en los inventarios entrar en el módulo de Facturación y generar la Factura de venta.	Encargado de Facturación, devoluciones y garantías.
A continuación se visualiza la factura en la pantalla en el CG-UNO y se revisa para identificar diferentes posibles errores en la factura.	Encargado de Facturación, devoluciones y garantías.
Abrir la factura en el programa Zeros e imprimirla buscándola por el consecutivo y cliente, esto se puede debido ya que el Zeros funciona con la información del CG-UNO. No se hace por el CG-UNO ya que la interacción de los dos programas hace que las facturas generadas salgan con errores de formatos.	Encargado de Facturación, devoluciones y garantías.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Facturación de órdenes a terceros



7. RECURSOS

HUMANOS

- Encargado de Facturación.
- Auxiliar de oficios varios.

FISICOS

- Programa Zeros.
- Programa CG-UNO.
- Impresora para facturación.
- Equipos de computación con servicio de internet.

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Ordenes de producción.
- Factura de Venta.

3.2.11.4 Procedimiento de causación y pago de proveedores y acreedores

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Contable y Financiera
	Procedimiento: Causación y pago de proveedores y acreedores	VERSIÓN: 1
	ID: CF – 001	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Contabilización de las facturas de compras realizadas a proveedores y acreedores con el fin de diseñar el cronograma de pagos basado en la liquidez existente.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra el de compras y el proceso contable.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está bajo la responsabilidad del Auxiliar Contable 1.

4. DEFINICIONES

- **Acreedores:** Acreedor es toda persona, física o jurídica, a la que le debemos algo por sus servicios prestados.
- **Proveedores:** Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán

transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

Al proceso contable llegan todas las facturas para el pago de los proveedores y acreedores. Las facturas para el pago de proveedores son todas las compras de materia prima que el jefe de compras y logística efectuó e ingreso al inventario en el CG-UNO mientras los acreedores corresponden a facturas por diferentes tipos de asuntos como mantenimiento, honorarios, servicios de maquila, servicios públicos, revisorías, entre otros.

Las facturas son revisadas en cuestiones como la resolución vigente, liquidación correcta de los impuestos, partes de la factura completas etc., la contabilidad debe ser homogénea entre los entes que interactúan, por tanto la revisión es de gran relevancia ya que en ocasiones, entran al proceso contable facturas en donde no están liquidados los impuestos o mal liquidados por tanto se tiene que efectuar la respectiva corrección.

El correcto ingreso de las facturas determina que los pagos se efectúen en forma correcta ya sea a proveedores o acreedores. En cuanto a la posibilidad de cometer errores en los pagos existen dos filtros, el de la contadora cuando audita los ingresos de facturas y cuando el auxiliar contable 1 va a efectuar el pago también revisa los montos ya que el valor a pagar en el sistema debe coincidir con los valores de la factura física.

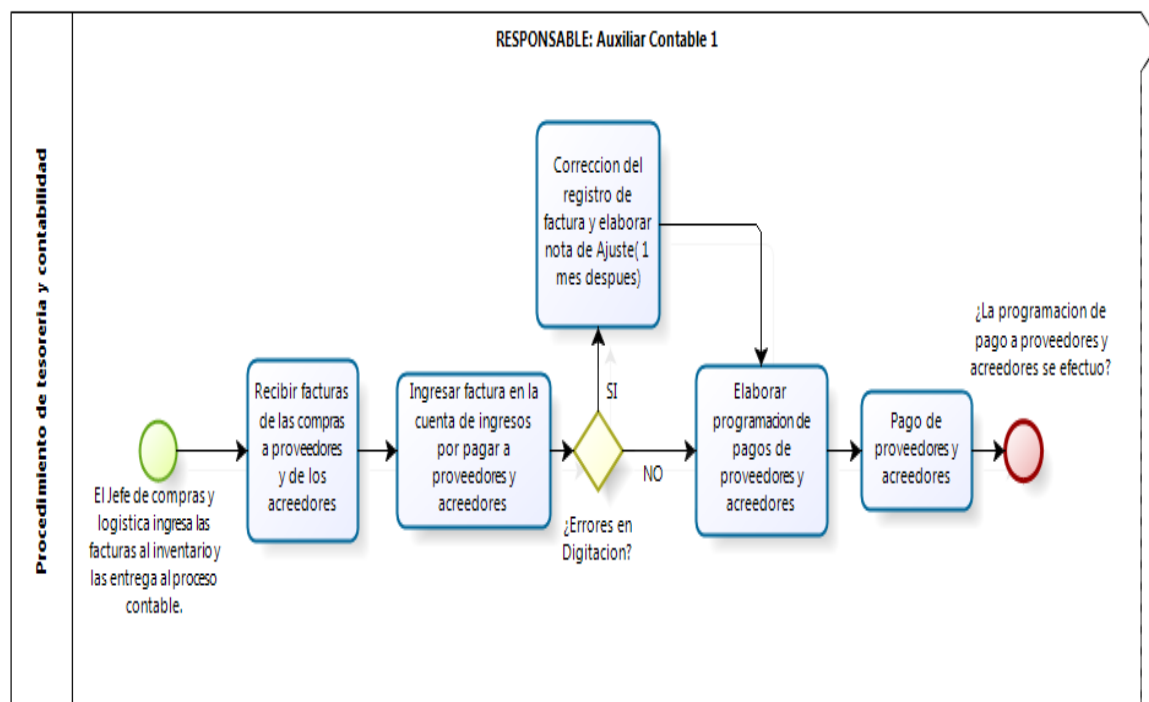
Los proveedores usualmente venden a crédito en plazos desde treinta hasta noventa días según las políticas de cada proveedor, dependiendo de la liquidez de la empresa se programan pago de acreedores y proveedores los viernes, en caso de iliquidez se les paga primero a los acreedores y el resto del dinero es destinado para los proveedores que bloquean las relaciones comerciales.

Para la programación de los pagos se dividen las facturas de contado y a crédito, usualmente las facturas de contado son canceladas los días viernes como el pago por servicios públicos, honorarios, prestación de servicios etc., y en relación al pago de facturas a crédito está determinado por la liquidez en la empresa

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Recibir y revisar facturas en cuestiones como la resolución vigente, liquidación correcta de los impuestos, partes de la factura completas, (como lo establece el código de comercio, estatuto tributario, artículo 617)	Auxiliar contable 1
Dividir las factura entre proveedores y acreedores (CAUSACION).	Auxiliar contable 1
Ingresar facturas en el CG-UNO que se encuentran en la cuenta de ingresos por pagar a los proveedores y acreedores.	Auxiliar contable 1
Elaborar programación los días jueves para efectuar pago de los proveedores y acreedores.	Auxiliar contable 1
Si no existe liquidez suficiente se pagan los acreedores (prestación de servicios) y los proveedores que son muy rigurosos en la recepción de los pagos y bloquean a JCT Empresarial de cualquier compra.	Auxiliar contable 1
Si existe liquidez suficiente se pagan los acreedores y los proveedores.	Auxiliar contable 1

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de tesorería y contabilidad



7. RECURSOS

HUMANOS

- Encargada de facturación, garantías y devoluciones.

FISICOS

- Equipos de cómputo con conexión a internet
- Programa CG-UNO
- Teléfono fijo y línea de celular

DOCUMENTOS EN EL PROCESO

- Facturas de Venta

3.2.11.5 Procedimiento de Gestión de Cartera.

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Contable
	Procedimiento: Gestión de Cartera	VERSIÓN: 1
	ID: CF – 002	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Efectuar el respectivo seguimiento y gestión a las ventas a crédito con el fin de que cumplan con las políticas de venta y mantener una liquidez que le permita cubrir sus costos, gastos y obligaciones financieras.

2. ALCANCE

El procedimiento empieza cuando el calzado la mercancía es facturado y embalado conjunto la mercancía, finaliza cuando el cliente es borrado de la gestión de cartera.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está bajo la responsabilidad del Auxiliar Contable 2.

4. DEFINICIONES

- **Mandato:** En el mandato comercial una persona se obliga a celebrar o ejecutar uno o varios actos de comercio, por cuenta de otra persona denominada mandante, este tipo de contrato se encuentra consagrado en el artículo 1262 del código de comercio.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

La empresa recauda ingresos de operación de contado y a crédito. Los ingresos de contado son de todas las tiendas JOSH las cuales son administradas en contrato de mandato comercial y de estas llega el dinero de todas las compras, un caso aparte corresponde a que JCT administra solamente dos tiendas que son tienda JOSH ubicada en la ciudad de Tunja y 979 Shoes ubicada en la ciudad de Bogotá en la cual también se recibe todo el dinero de las compras de los clientes. Los ingresos a crédito es representado por todas las ventas que se le desarrollan a los clientes o terceros dependiendo de los plazos que regularmente son a treinta o sesenta días según el caso, a este es el que se hace la respectiva gestión de cartera.

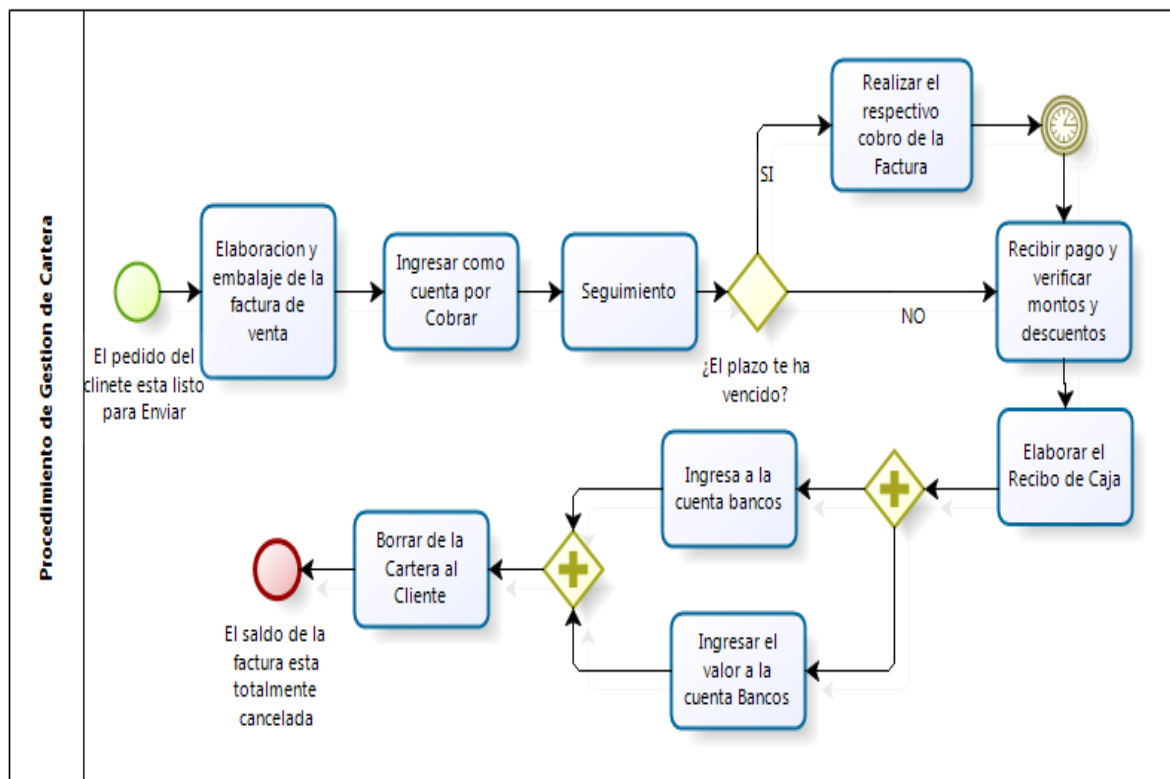
Todos los días el Auxiliar Contable 2 Ingresa al portal bancario para desarrollar el seguimiento a las cuentas por pagar correspondiente en este se muestra los pagos realizados a JCT Empresarial S.A, en ocasiones muestra quien realiza el pago o también se detecta origen

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Para los pagos a crédito, la factura es elaborada por la encargada de facturación, garantías y devoluciones e incluida en el embalaje de la mercancía.	Encargada de facturación, garantías y devoluciones.
Generar una cuenta por cobrar en el CG-UNO por el valor correspondiente a la factura emitida y despachada.	Auxiliar Contable 2
Efectuar el respectivo seguimiento del pago en los plazos pactados y cobrar el monto de dinero en situaciones de NO pago.	Auxiliar Contable 2
Recibir el pago y revisar que el monto de dinero coincida con las facturas en montos y descuentos autorizados. En caso de error en criterios mencionado se procedería a comunicarse con el	Auxiliar Contable 2

cliente para su corrección.	
Realizar el recibo de caja e ingresar el valor a la cuanta de bancos en el CG-UNO.	Auxiliar Contable 2
Borrar de la cartera de clientes de JCT Empresarial en el CG-UNO.	Auxiliar Contable 2

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de gestión de cartera



7. RECURSOS

HUMANOS

- Auxiliar contable 2

FISICOS

- Equipos de computación con conexión a internet.
- Impresoras

- Archivadores
- Líneas Telefónicas

DOCUMENTOS

- Factura de venta (CG-UNO).
- Recibos de Caja

3.2.12 Comercial

A continuación se presenta el formato de caracterización del proceso comercial.

PROCESO: COMERCIAL		RESPONSABLE: AUXILIAR COMERCIAL		CODIGO: CM
ENTRADAS 1.1 Base de datos de compilado de clientes 1.2 Información del perfil del cliente 1.3 Muestras 2.4 RUT y cámara de comercio del cliente. 2.5 Solicitud de crédito	PROCEDIMIENTOS 1. Búsqueda de nuevos pedidos y negociación. 2. Ventas y Posventa	RESPONSABLES • Auxiliar Comercial • Auxiliar Comercial	SALIDAS 1.1 Base de datos de compilado de clientes actualizado 1.2 Selección de muestras 1.3 Lista de precios 1.4 Cotizaciones 1.5 Ordenes de pedidos 2.6 Pago de 50%	
PROVEEDOR 1.1 Proceso Comercial 1.2 Investigación de perfil al cliente 1.3 Diseño 2.4 – 2.5 Cliente.	INDICADORES Servicio al Cliente - Entregas a tiempo: (Cantidad de pares entregados a Tiempo / Total de Pares programados para entregar. Servicio al Cliente – Volumen entregado: (Cantidad de pares entregados / Total de Pares pedidos) Inventario de producto terminado = Cantidad de pares en inventario / capacidad de la producción Cumplimiento de meta de ventas = Cantidad de pares vendidos / cantidad de pares meta			CLIENTES 1. Proceso comercial 1.2 – 1.4 Clientes 1.5 Apoyo a la producción 2.6 Contabilidad

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los procedimientos que componen el proceso comercial los cuales son 3.2.12.1 Búsqueda de nuevos pedidos y negociación y 3.2.12. Ventas y posventa.

3.2.12.1 Procedimiento de búsqueda de nuevos contratos

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Comercial
	Procedimiento: Búsqueda de nuevos pedidos y negociación	VERSIÓN: 1
	ID: CM – 001	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Contactar y entrar en periodo de negociación con clientes conocidos y nuevos, con el fin de mantener en lo posible la capacidad máxima la planta de producción en todos los meses del año.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra el proceso de diseño, apoyo a la producción, compras y logísticas y contable.

A pesar de que el procedimiento es continuo, se puede afirmar que comienza cuando en las proyecciones se identifica que en algunos meses la planta no va a estar en niveles altos por falta de pedidos, finaliza cuando se tramitan las órdenes de pedido.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo de la Asistente Comercial.

4. DEFINICIONES

- **Referidos:** Son potenciales nuevos clientes, los cuales son contactados por clientes cautivos y que están interesados en los productos de JCT Empresarial S.A.
- **ACICAM (*asociación Colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas*):** es una entidad gremial del sector del calzado sin ánimo de lucro, la cual acoge todos los afiliados como proveedores, productores, distribuidores etc.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

Actualmente en JCT Empresarial existe una base de datos en donde se encuentran registrados todos los clientes con los cuales se ha tenido relaciones comerciales tanto clientes esporádicos como clientes cautivos que efectúan pedidos constantemente.

Usualmente los clientes nuevos no se adquieren por la acción de “tomar un directorio y contactarlos para la oferta del servicios”, sino que regularmente son referidos por clientes ya establecidos.

Entre las políticas de venta se tiene algunas bases las cuales son:

- Para clientes nuevos se les brinda un descuento del 3% por pago de contado, deben de pagar el 50% por adelantado y el resto cuando se le factura el producto.
- El pedido debe de tener mínimo de 10 pares por curva, referencia y color, mínimo de 36 pares por despacho. (justifica los fletes).

Los muestrarios regularmente contienen una cantidad considerable de zapatos, por lo cual siempre se indaga con el cliente o se investiga el tipo de calzado le puede interesar al cliente objetivo con el fin de segregar para que este pueda ver calzado que le pueda interesar. En algunas ocasiones el cliente solo pide las referencias más vendidas en el mercado.

Las Ferias deberían ser los espacios en donde se obtengan nuevos clientes, pero usualmente a estas asisten los mismos con los que regularmente se desarrolla relaciones comerciales, hallar uno o dos clientes nuevos en una ferias es un buen resultado aunque a veces estos son referidos por clientes ya cautivos.

El procedimiento de búsqueda de nuevos clientes siempre se detiene cuando la producción está al máximo de su capacidad ya que no se puede exceder, por lo cual en ocasiones se le ofrece pedidos con descuento para meses de baja producción.

Actualmente ACICAM va a proporcionar una base de datos con posibles clientes con el fin de abrir canales y facilitar el procedimiento de búsqueda de nuevos clientes.

En la búsqueda de nuevos clientes también se propende por clientes con buen volumen de pedido, ya que en ocasiones resultan clientes que piden muy pocas cantidades y resultado muy complejo para la programación de pedidos, para las compras de materias prima, para el proceso productivo, entre otros.

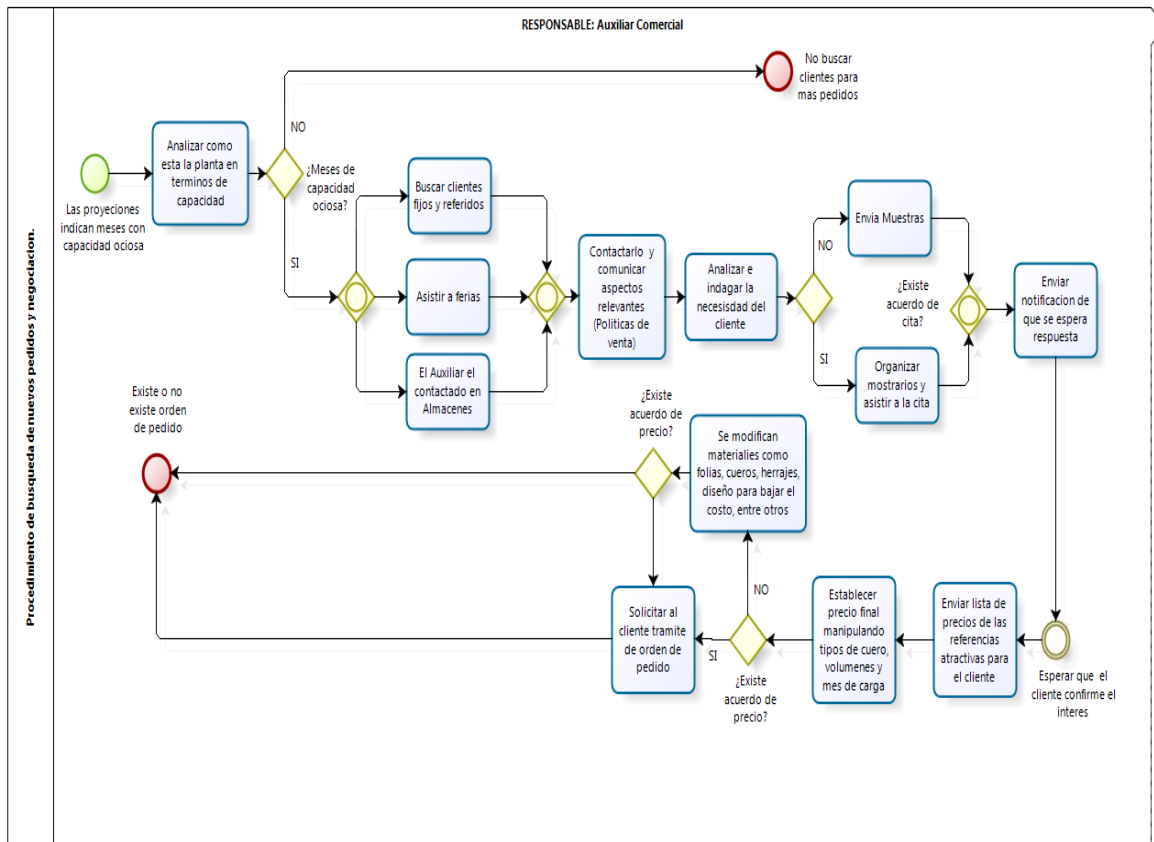
Por lo general cuando se les manda el muestrario no se le envía el listado de precios ya que los clientes conocidos conocen los rangos de precios en el mercado.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Analizar cómo se encuentra la planta en términos de capacidad para acepta nuevos pedidos.	Asistente comercial y de mercadeo
Contactarse con los clientes con los cuales se sostiene relaciones comerciales, asistir a diferentes eventos para mostrar las diferentes propuestas, posibles clientes que compran al mayoreo y preguntan en las tiendas (estas personas son remitidas a la auxiliar comercial).	Asistente comercial y de mercadeo – Subgerentes de Mercadeo
En caso de un cliente nuevo se procede para contactarlo y presentarse como empresa, productos que se elaboran, tipo de zapato interesado, necesidad actual y concertar paso a proceder.	Asistente comercial y de mercadeo
En caso se pueda concertar una visita se desarrolla un estudio del cliente para determinar cuáles son los tipos de calzado que le puede interesar para armar selección de diferentes muestras. (aproximadamente 20 muestras)	Asistente comercial y de mercadeo
En caso de que no se desarrolle una visita se enviar las muestras para que el cliente observe el perfil de calzado que JCT Empresarial elabora.	Asistente comercial y de mercadeo
Comunicarse con el cliente para enterarse de la acción a seguir, si este se encuentra interesado para empezar el procedimiento de negociación o finalmente no está interesado.	Asistente comercial y de mercadeo
El cliente confirma el interés por alguna referencia y pide envía el lista de precios o la cotización en donde se tiene en cuenta cueros (mismo cuero de muestra, cuero de lujo, cuero básico), volúmenes y meses de carga.	Asistente comercial y de mercadeo
Si no existe acuerdo en el precio se empiezan a mover variables en materiales como cueros, folias, herrajes, diseños menos	Asistente comercial y

costos en su elaboración.	de mercadeo
Solicitar que el cliente tramite la orden de pedido correspondiente con el cuero, especificaciones y el cliente correspondiente.	Asistente comercial y de mercadeo

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de búsqueda de nuevos pedidos y negociación



7. RECURSOS

HUMANOS

- Asistente comercial y de mercadeo

FISICOS

- Equipos de Cómputo con acceso a Internet

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Orden de pedido
- Listado de precios
- Cotizaciones

3.2.12.2 Venta y Posventa

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Comercial
	Procedimiento: Venta y Posventa.	VERSIÓN: 1
	ID: CF – 002	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Verificar los datos de los nuevos con el fin de liberar la entrada al proceso productivo.

Verificar el pago de las anteriores relaciones comerciales con el fin de liberar la entrada al proceso productivo.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra el proceso de diseño, apoyo a la producción, compras y logísticas y contable.

El procedimiento empieza cuando existe un acuerdo en el precio y el cliente envía una solicitud de orden de pedido, finaliza cuando la mercancía especificada llega a su destino y el cliente cancela el 50% restante del valor de la venta.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está bajo la responsabilidad del Auxiliar Comercial.

4. DEFINICIONES

- Sin definiciones importantes

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Condiciones Generales

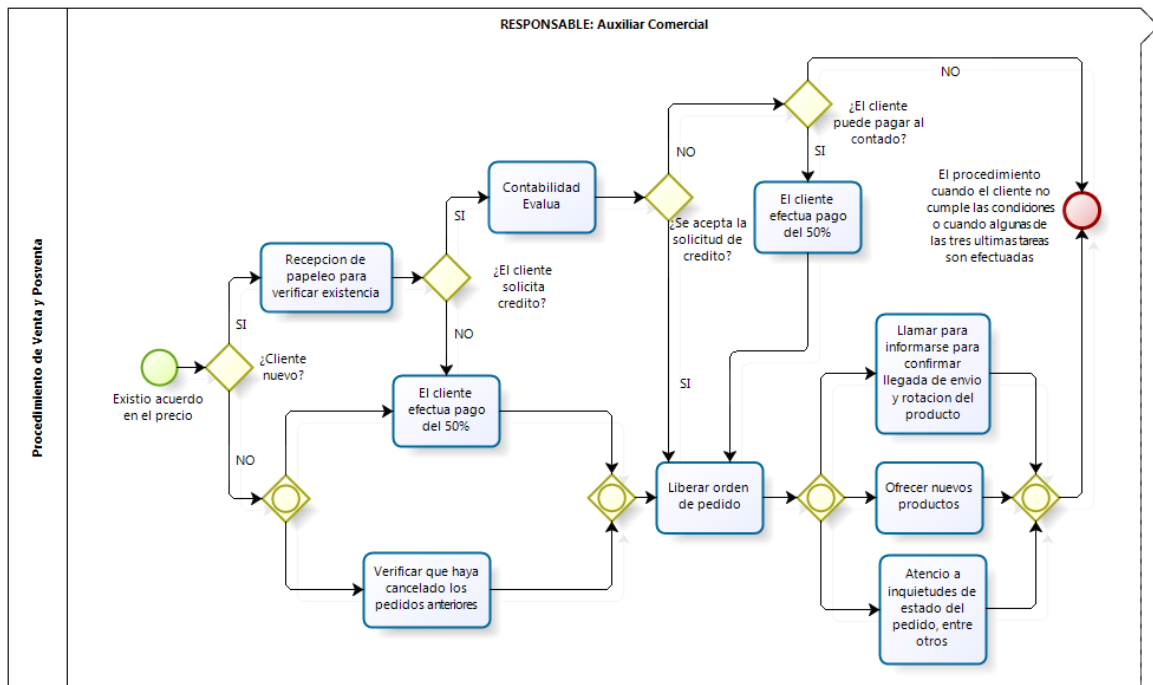
Si el cliente es nuevo no se le otorga crédito, a no ser, que el cliente tramite una solicitud de crédito. Cuando el pago se efectúa de contado quiere decir que el cliente cancela el 50% antes de que el pedido entre a producción y el otro 50% cuando se le entrega la mercancía. Cuando se otorga crédito esta se efectúa de treinta a sesenta días aunque es poco factible que esto suceda, quien lo determina es el proceso contable.

En ocasiones en la feria se efectúa el proceso de negociación en donde se acuerdan referencia y precios e incluso se firman los pedidos, pero el proceso comercial no continúa ya que el nuevo cliente nunca efectúa el pago del 50% o proporciona el papeleo correspondiente, en conclusión, incumple alguna de las condiciones o requerimientos de la negociación. Otras veces se efectúa el pago y la orden de pedido pero dejando pendiente la curva, ya que el cliente requiere realizar la dispersión correspondiente entre otras situaciones.

PASOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCION
Para librar el pedido de un cliente nuevo primero se efectúa la recepción de la documentación para verificar la existencia del nuevo cliente (RUT actualizado y Cámara de Comercio) y verificar referencias comerciales.	Auxiliar Contable 1
Si cliente tramita una solicitud de crédito, el proceso contable es quien determina si ceder el crédito o no, y ha cuanto tiempo (treinta o sesenta días). En caso de contabilidad no ceda el crédito, se tiene la opción de pagar al contado.	Proceso Contable
Cuando el cliente paga al contado deben cancelar el 50% antes de que entre a producción, cuando el pago se efectuar se puede liberar el pedido para que entre a producción. El otro 50 % por ciento se debe de cancelar cuando el cliente recibe el calzado.	Subgerente de Mercadeo – Auxiliar comercial
En la posventa se llama al cliente para saber cómo se ha sido la rotación del calzado, si ha tenido aceptación, percepción de cliente etc.	Auxiliar Comercial
En la posventa también se aprovecha para comunicarle al cliente los nuevos productos y entablar negociaciones para la consolidación de nuevos pedidos.	Auxiliar Comercial
En la posventa también se atienden diferentes problemáticas que el cliente tiene con el pedido recibido como reposiciones, información del estado del pedido, entre otros.	Auxiliar Comercial

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Procedimiento de venta y posventa



7. RECURSOS

HUMANOS

- Auxiliar Comercial
- Auxiliar Contable
- Subgerente

FISICOS

- Equipo de cómputo con acceso a internet

DOCUMENTOS EN EL PROCEDIMIENTO

- Orden de pedido
- RUT
- Cámara de comercio
- Solicitud de crédito

3.3 MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS DE LOS PROCESOS DE APOYO

Para comprender con suficiencia el manual de descripción de cargos se presenta un instructivo el cual tiene como fin el entendimiento de cada ítems que componen dicho manual

3.3.1 Instructivo del manual de descripción de cargos.

Logo de la Empresa	MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	VERSIÓN: 001
	Nombre formal del cargo	PÁGINA: Numero de paginas

1. INFORMACIÓN GENERAL: En el numeral uno del Manual de Funciones se establece la información general, la cual comprende:

- **Denominación del cargo:** Es el nombre con que se reconoce el cargo en el organigrama de la empresa.
- **Procesos relacionados con el cargo:** Proceso(s) al cual pertenece el cargo.
- **Jefe inmediato:** Es la persona la cual controla tareas, funciones, objetivos o asuntos relacionados con el cargo.
- **Personal a cargo:** Es la entidad de personas que están bajo la autoridad del cargo.

2. OBJETIVO DEL CARGO: se define el o los objetivos del cargo correspondiente, donde se establece la razón de ser del cargo.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO: se enumeran las funciones que debe desempeñar el ocupante del cargo. Las funciones van de acuerdo a la frecuencia con la que se lleva a cabo, de anual a frecuente.

4. PERFIL DEL CARGO: se define el perfil que debe tener la persona que vaya ocupar el cargo; además incluye la experiencia. El perfil está compuesto por los siguientes ítems:

- **Educación formal:** Determina las herramientas básicas (secundaria, tecnológica profesional y especializado) que debe tener la persona para desempeñar el cargo
- **Educación no formal:** Es el que determina los conocimientos adicionales o específicos, en los cuales deben profundizar las personas que desempeñen el cargo
- **Experiencia:** Es la cantidad de años o meses que la persona debe haber desempeñado en cargos similares.

5. PERFIL ACTITUDINAL: Rasgos de la personalidad que benefician el desarrollo de las exigencias del puesto de trabajo:

6. HABILIDADES Y DESTRESAS: se define el perfil que debe tener la persona que vaya ocupar el cargo en forma mas profunda en caso de que las políticas de la organización estén en funciones de la contratación de empleados completos con el fin de ahorrar en costos de capacitación.

7. RIESGOS OCUPACIONALES: se hace referencia a los riesgos inherentes al área evaluados en el Sistemas de gestión en salud ocupación, como los físicos, ergonómicos, psicosociales, ambientales, eléctricos, químicos, mecánicos, biológicos, etc.

A continuación retomamos los cargos identificados en la tabla

- Recepcionista y Secretaria
- Coordinador de Talento Humano y Salud Ocupacional
- Jefe de Compras y Logística
- Auxiliar de Producción
- Jefe de Diseño
- Diseñador
- Auxiliar de Diseño 1
- Auxiliar de Diseño 2
- Auxiliar de Oficios Varios
- Auxiliar Contable 1
- Auxiliar Contable 2
- Encargado de Facturación, garantías y devoluciones.
- Asistente comercial

3.3.2 Secretaria y Recepcionista.

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	VERSIÓN: 001
	3.3.2 RECEPCIONISTA Y SECRETARIA	PÁGINA: 1 - 2

1. INFORMACIÓN GENERAL

Denominación del Cargo:	Recepcionista y Secretaria.
Procesos relacionados con el Cargo:	Todos los procesos de la organización.
Jefe Inmediato:	Gerente y subgerente.
Personal a Cargo:	Ninguno

2. OBJETIVO DEL CARGO

Cumplir con las funciones principales de oficina y apoyar a los demás cargos con el fin de que exista mayor aprovechamiento de su tiempo laborado.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO

- Recibir y comunicar de llamadas telefónicas externas e internas.
- Recibir y comunicar los recados a los empleados de la empresa.
- Realizar los pedidos y el control de productos de papelería, aseo y cafetería.
- Elaborar y controlar las etiquetas tanto de los zapatos como de las cajas.
- Solicitar, recaudar el dinero, recibimiento y pago de refrigerios.
- Archivar facturas, remisiones de calzado, traslados, pedidos, remisiones de tejido y plantilla entre otra documentación.
- Solicitar citas médicas de los trabajadores que lo requieran.
- Diligenciar el recordatorio de citas médicas y entregarlas a los trabajadores.
- Fotocopiado de formatos
- Archivar, controlar y hacer seguimiento del consecutivo de remisiones

- de entrada y salida como maquinaria, suelas y plantillas, entre otros
- Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal:	➤ Preferiblemente Bachiller comercial. ➤ Graduada en Secretariado Ejecutivo o carreras equivalentes.
Complementos:	➤ Paquete de Microsoft Office. ➤ Nivel Básico de CG-UNO. ➤ Redacción de textos y cartas comerciales.
Experiencia:	➤ Mínimo 1 año de experiencia desempeñando labores de recepción y secretariado preferiblemente en la industria del calzado.

5. PERFIL ACTITUDINAL

La recepcionista y secretaria debe tener excelente presentación personal, comunicación oral y escrita fluida, organizada y minuciosa, proactiva, adaptativa, paciente, respetuosa, discreta, puntual, capaz de trabajar en grupo, recibir órdenes. Deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa, ser honesto y responsable de sus acciones, deberes y funciones.

6. HABILIDADES Y DESTRESAS

- Técnicas de archivo
- Técnicas de oficina
- Digitación o mecanografía
- Uso apropiado de sistemas de comunicación, (teléfono, fax, conmutador, micrófono)
- Recepción y redacción de correspondencia, comercial y administrativa
- Dominio de paquete Microsoft Office..
- Manejo de CG-UNO. Manejo del lenguaje en el mercado del calzado.

7. RIESGOS OCUPACIONALES				
Tareas	Peligros	Riesgos	Efectos	Intervención
Recepción de llamadas telefónicas	Uso incorrecto del teléfono	Biomecánico	Cervicalgia, torticollis, escoliosis postural	Capacitación higiene postural
Digitar pedidos, ingreso inventario	Posturas prolongadas (sedente) silla no ergonómica	Biomecánico	Escoliosis postural, dorsolumbalgia	Capacitación higiene postural realizar pausas activas
Digitar pedidos, ingreso inventario	Postura incorrecta en muñecas y manos	Biomecánico	Síndrome del túnel carpiano, tendinitis en muñeca	Capacitación higiene postural realizar pausas activas
Uso de herramientas de trabajo como cocedora, sellos, etc.	Mal uso de las herramientas de trabajo	Condiciones de seguridad (mecánico)	Heridas por pinchazo	Mantenimiento preventivo de las herramientas de trabajo, capacitación de uso correcto de las herramientas de trabajo.
Recepción y papelería	Ejecución de varias tareas (carga mental)	Psicosocial	Estrés, molestias osteomusculares, cefaleas tensionales.	Capacitación de manejo de estrés y estilos saludables.

3.3.3 Coordinador de Talento Humano y Salud Ocupacional.

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	VERSIÓN: 001
	3.3.3 COORDINADOR DE TALENTO HUMANO Y SALUD OCUPACIONAL	PÁGINA: 1 - 5

1. INFORMACIÓN GENERAL

Denominación del Cargo:	Coordinador de Talento Humano y salud ocupacional.
Procesos relacionados con el Cargo:	Todos los procesos de la organización.
Jefe Inmediato:	Gerente y Subgerente
Personal a Cargo:	No aplica

2. OBJETIVO DEL CARGO

Planear, dirigir y controlar el talento humano en la empresa, con el fin de aprovechar de la mejor manera sus habilidades y destrezas para generar valor dentro de la organización, en procura de su bienestar, cuidado físico y psicológico del trabajador

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO

SALUD OCUPACIONAL

- Planear y organización de las brigadas de salud, jornada de fumigaciones y brigadas de salud en la empresa.
- Cotizar y encargarse de la recarga de los extintores.
- Efectuar el seguimiento del programa de salud ocupacional
- Mantener el botiquín de primeros auxilios completo y listo para algún tipo de emergencia médica
- Organizar y vigilancia del Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO).

RECURSOS HUMANOS

- Programar las reuniones del área administrativa, producción o de toda la empresa.
- Analizar temas en salud ocupacional y solicitar cursos o capacitación por medio de las EPS, ARL, cajas de compensación, entre otros.
- Planear y coordinar de las fechas especiales (cotizaciones, presupuesto, compras etc.).
- liquidar la nómina de los empleados de la empresa para entregar descargo a contabilidad (Registro de tiempo, incapacidades y permisos, revisión de precios de plantillas, promedios de terminado y prefabricado, ajustes de grupos de guarnición, pago de prestaciones sociales y seguridad social, imprimir y entregar los volantes de pago).
- Elaborar las cuentas de cobro para los trabajadores que trabajan en prestación de servicio.
- Elaborar documentación para que los trabajadores puedan efectuar el retiro de cesantías.
- Liderar el proceso de selección y contratación de personal (gestión de los clasificados, recepción de documentos, programación de entrevistas, citas médicas, recepción de documentos para contratación, elaboración del contrato y prorrogas, radicados, carta de apertura de cuenta).
- Efectuar la liquidación de los contratos de trabajo.
- Efectuar el proceso de Inducción de los nuevos trabajadores al nuevo puesto de trabajo.
- Reportar los incidentes en formato Excel y accidentes de forma telefónica y virtual a las ARL.
- Coordinar la reunión para la premiación del ganador del trabajador del mes.
- Mantener una atención a los asesores de las EPS (Entidades promotoras de Salud), ARL (Administradoras de Riesgos Laborales), AFP (Administradoras de fondos de pensión) y Caja de Compensación Familiar.
- Actualización de requerimientos legales por parte del ministerio del trabajo o entidades gubernamentales.
- Revisar y liquidar las tarifas del precio del tejido.
- Elaborar documentación (certificados laborales, licencia no remuneradas, solicitudes de vacaciones, certificados de retención, entre otros).
- Procesar los llamados de atención reportados por los Jefe de área, analizarlos con el reglamento interno, desarrollar descargo y aplicar

sanción.

- Revisar descuentos de las facturas de servicios asociados como optometría y beneficios bancarios.
- Registro de los préstamos y cuotas generadas a trabajadores.
- Solicitud de aprendices y monetización.
- Representar a la empresa ante las Autoridades de Trabajo.

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal:		➤ Tecnólogo en Gestión del Talento Humano, tecnólogo administrativo, administrador de empresas, carreras afines.
Complementos:		➤ Manejo Nivel medio del programa CG – UNO. ➤ Paquete Microsoft Office. ➤ Derecho laboral y seguridad social
Experiencia:		➤ Mínimo 5 años de experiencia como Jefe de recursos humanos, coordinador de recursos humanos o en cuyo caso asistente de estos dos cargos. Que haya desempeñado funciones como liquidación de nómina, administración del sistema de salud ocupacional, liderar procesos de selección y contratación de personal, análisis y diseño de cargos.

5. PERFIL ACTITUDINAL

El Coordinador de Talento Humano y salud Ocupacional deber ser analítico, infundir credibilidad y respeto, debe ser proactivo, paciente, respetuoso, capaz de trabajar en grupo, recibir órdenes, excelente trato al público, que puede representar a la empresa ante entres externos, debe ser objetivo e imparcial, órdenes y capaz de mecanizar procesos, deberá tener ética intachable y respetar los valores de la empresa, ser honesto y responsable de sus acciones, deberes y funciones.

6. HABILIDADES Y DESTRESAS

- Conocer el derecho laboral y seguridad social en Colombia.
- Desarrollar análisis y diseño de cargos en el plano organizacional.
- Asesorar y participar en la formulación de reglamento interno, selección, contratación, Induccion, capacitación y condiciones de empleo.
- Mantener actualizado en normas de seguridad social y laboral de acuerdo a la reglamentación establecida por la ley.
- Diseñar y administrar la estructura de las políticas salariales
- Establecer y administrar las políticas de beneficios y servicios sociales.
- Aplicar con rigurosidad el manual el reglamento interno de la empresa.
- Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores.

7. RIESGOS OCUPACIONALES

Tareas	Peligros	Riesgos	Efectos	Intervención
Realizar pagos de nómina, aportes, elaboración de contratos	Posturas prolongadas (sedente)	Biomecánico	Escoliosis postural, Dorsolumbalgia	Capacitación higiene postural realizar pausas activas
Realizar pagos de nómina, aportes, elaboración de contratos	Postura incorrecta en muñecas y manos	Biomecánico	Síndrome del túnel carpiano, tendinitis en muñeca	Capacitación higiene postural realizar pausas activas
Realizar pagos de nómina, aportes, elaboración de contratos	Movimientos repetitivos en miembros superiores	Biomecánico	Síndrome del túnel carpiano, tendinitis en muñeca	Capacitación higiene postural

Revisar documentación	Manipulación de papel archivado	Biológico	Alergias, dermatitis, hongos en manos.	Esquema de Vacunación
Revisar documentación	Ejecución de varias tareas, manejo de personal (carga mental)	Psicosocial	Estrés, molestias osteomusculares, cefaleas tensionales.	Capacitación de manejo de estrés y estilos saludables.

3.3.4 Jefe de Compras y Logística.

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	VERSIÓN: 001
	3.3.4 JEFE DE COMPRAS Y LOGISTICA	PÁGINA: 1 - 4

1. INFORMACIÓN GENERAL

Denominación del Cargo:	Jefe de Compras y Logística
Procesos relacionados con el Cargo:	Proceso de apoyo a la producción, contable y facturación, garantías y devoluciones y diseño.
Jefe Inmediato:	Subgerente
Personal a Cargo:	Jefe de Bodega, auxiliar de bodega y Auxiliar de oficios varios.

2. OBJETIVO DEL CARGO

- Abastecer el proceso productivo con la materia prima necesaria en forma oportuna y en los parámetros de calidad.
- Suministrar a los procesos de apoyo de algunos implementos necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Controlar el movimiento y volúmenes de inventario en bodega con el fin de mantener abastecido el proceso productivo y en procura por la disminución de los costos de inventario.
- Gestionar en procedo de logística para el envío de mercancía a nivel nacional e internacional.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO

- Explosión y compra oportuna de materia prima para abastecer el proceso productivo.
- Aplicar controles constantes de materia prima de gran valor en la

bodega.

- Efectuar en forma semestral la auditoria total de materia prima encontrada en bodega en comparación con cifras del CG-UNO.
- Controlar la facturación en compras de materia prima a terceros, pedido y devoluciones hacia proveedores.
- Control y manejo de bodega. (Entradas, salidas y consumos, devoluciones materia prima y rotación).
- Liderar el proceso de importación y exportación. (Diligenciamiento de documentación, adquisición de servicios con la S.I.A, agentes de carga, transportadoras UPS y otros contratos de apoyo a la mercancía etc.
- Analizar y controlar los despachos de productos terminados a clientes o a la tiendas Josh a nivel nacional.
- Calcular los costos para nuevas referencias de calzado.
- Brindar apoyo en sistemas de cómputo en el área administrativa, efectuar copia de seguridad servidor y mantenimiento de equipos.
- Alimentar y gestionar la base de datos de proveedores, identificando los materiales que y costos.
- Efectuar el seguimiento a la elaboración y seguimiento de guías y/o registros de despachos a clientes y almacenes Josh.
- Encargado de la cámaras de seguridad de la empresa.
- Elaborar informes según el gerente o subgerente los soliciten.

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal:		Egresado en programas como Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines
Complementos:		Manejo Avanzado de CG-UNO. Paquete de Microsoft Office. Manejo de Redes Informáticas. Términos de Negociación – ICONTERMS. Costeo de productos.
Experiencia:		Mínimo 4 años de experiencia en cargos como Jefe de compras preferiblemente proveniente de la industria del calzado y desempeñando funciones como compra de materia prima, control de inventarios e importación y exportación de materiales o productos terminados.

5. PERFIL ACTITUDINAL

El jefe de compras y logística debe ser audaz para las negociaciones, analítico, crítico de los procesos, proactivo, responsable, organizado, estratégico, paciente, respetuoso, capaz de trabajar en grupo, de recibir ayuda en pro de optimizar compras y/o procesos, debe ser capaz de liderar, observar, analizar y planear procedimientos de contingencia, deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa, ser honesto y responsable de sus acciones, deberes y funciones.

6. HABILIDADES Y DESTRESAS

- Conocer el proceso de producción de calzado en cuanto a metodologías de producción, maquinaria utilizada y materiales de construcción del calzado.
- Definir e implementar políticas de compras de la compañía en términos de cantidad, calidad y precio.
- Analizar las necesidades de los diferentes departamentos para hacer elección de los proveedores.
- Delegar equipos de trabajo en bodegaje y logística de envíos de mercancía, con metodologías claras de trabajo encadenado a la supervisión del mismo.
- Auditar inventarios y ser propositivo para implementar productos que sirvan para disminuir los costos de producción manteniendo la calidad del producto.
- Manejar relaciones con transportadoras, terminologías y documentación legal para logística de envío de remesas.
- Conocer los diferentes términos de negociación de exportaciones e importaciones (Incoterms). Así como los diferentes protocolos a realizar en cada uno de los diferentes términos.

7. RIESGOS OCUPACIONALES

Tareas	Peligros	Riesgos	Efectos	Intervención
Compras de materia prima.	Posturas prolongadas (sedente)	Biomecánico	Escoliosis postural, dorsolumbalgia	Capacitación higiene postural realizar pausas

				activas
Compras de materia prima.	Postura incorrecta en muñecas y manos	Biomecánico	Síndrome del túnel carpiano, tendinitis en muñeca	Capacitación higiene postural realizar pausas activas
Compras de materia prima.	Movimientos repetitivos en miembros superiores	Biomecánico	Síndrome del túnel carpiano, tendinitis en muñeca	Capacitación higiene postural
Compras de materia prima.	Ejecución de varias tareas, manejo de personal (carga mental)	Psicosocial	Estrés, molestias osteomusculares, cefaleas tensionales.	Capacitación de manejo de estrés y estilos saludables.

3.3.5 Auxiliar de Producción.

	MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	VERSIÓN: 001
	3.3.5 AUXILIAR DE PRODUCCION	PÁGINA: 1 - 4

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Auxiliar de Producción.
Procesos relacionados con el Cargo:	Proceso de apoyo a la producción
Jefe Inmediato:	Jefe de Producción.
Personal a Cargo:	Ninguno

2. OBJETIVO DEL CARGO
➤ Apoyo en la planeación y control del proceso productivo, con el fin de cumplir con las órdenes de pedido (cantidad y plazos) de las tiendas y clientes. ➤ Ejercer control de los cueros y forros utilizados en el proceso productivo con el fin de brindar información para las acciones correctivas.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
➤ Programar los pedidos de JCT en el programa Zeros(emisión, impresión y alistamiento de órdenes de producción). ➤ Planear la programación para entrada a producción de JCT. ➤ Alimentar registro de entrada semanal de órdenes de producción de JCT en el archivo Microsoft Excel. ➤ Revisar en forma quincenal el registro de consumo de los cueros en el Zeros. ➤ Alimentar registro de mantenimientos, compra, venta y reparación de maquinaria en el archivo Excel. ➤ Archivo de órdenes de producción de JCT (corte, desbaste, forros) ➤ Realizar informes que sean solicitados dentro del proceso de

producción.

- Elaborar informes de estado de pedidos e inventarios por cliente y/o referencias según solicite gerencia o el área comercial
- Gestionar con el proceso de diseño todas las herramientas técnicas necesarias para que los nuevos diseños pueden entrar a producción, tales como moldería, ficha, troquel, instructivo entre otros.
- Diseñar, reformar y mantener actualizados todos los formatos y documentación de registro del área de producción.
- Elaborar de la ficha técnica por referencia en Zeros.
- Verificar que se hayan registrado las órdenes de producción en cada área con el código de barra en el Zeros.
- Crear la colección y referencias en el CG1 y características como (Materiales, tipo de zapato, colores, precio de venta, costo estándar, entre otras.
- Generar el código de barras por referencia y color.

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal:	➤ Estudiante a partir de 5º semestre de Ingeniería Industrial o Ingeniería de procesos. ➤ Egresado de tecnología de producción, calidad y logística. ➤ Carreras afines.
Complementos:	➤ Software CG-UNO ➤ Paquete de Microsoft Office.
Experiencia:	➤ Experiencia en trabajos en los cuales haya estado relacionada con producción de calzado y materiales.

5. PERFIL ACTITUDINAL

El Auxiliar de producción debe ser inteligente, proactivo, con iniciativa, adaptativo, paciente, respetuoso, capaz de liderar procesos, debe tener disposición de tiempo, ser capaz de analizar los problemas y encontrar soluciones viables y rápidas, debe ser persuasivo, organizado, líder, capaz de trabajar bajo presión, en grupo, y de recibir órdenes, deberá tener una ética

intachable y respetar los valores de la empresa, ser honesto y responsable de sus acciones, deberes y funciones.

6. HABILIDADES Y DESTRESAS

- Organización, análisis y presentación de datos numéricos como datos porcentuales y manejo de indicadores.
- Gestión y verificación de inventarios, tiempos y métodos de trabajo.
- Conocimiento en jerga y procesos de elaboración de calzado.
- Manejo de costos de producción.
- Tener habilidad para entender, manejar y adaptar nuevas tecnologías.
- Conocimientos en estadística descriptiva y diferencial.
- Análisis, planeación y ejecución de planes que implican nuevos proyectos de producción.

7. RIESGOS OCUPACIONALES

Tareas	Peligros	Riesgos	Efectos	Intervención
Digitar información	Posturas prolongadas (sedente)	Biomecánico	Escoliosis postural, dorsolumbalgia	1. Capacitación higiene postural 2. Realizar pausas activas
Digitar información	Postura incorrecta en muñecas y manos	Biomecánico	Síndrome del túnel carpiano, tendinitis en muñeca	1. Capacitación higiene postural 2. Realizar pausas activas
Digitar información	Movimientos repetitivos en miembros superiores	Biomecánico	Síndrome del túnel carpiano, tendinitis en muñeca	Capacitación higiene postural
Facturación Sodis y A.F.	Carga mental	Psicosocial	Cefalea tensional,	Capacitación sobre manejo

	(facturación y cartera)		estrés	de tiempo y control del estrés.
--	----------------------------	--	--------	---------------------------------------

3.3.6 Jefe de Diseño

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	VERSIÓN: 001
	3.3.6 JEFE DE DISEÑO	PÁGINA: 1 - 4

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Jefe de diseño
Procesos relacionados con el Cargo:	Procesos de producción, apoyo a la producción, compras y logística,
Jefe Inmediato:	
Personal a Cargo:	Diseñador sénior, Auxiliar de diseño 1 - Auxiliar de diseño 2 – Auxiliar de oficios varios (Diseño).

2. OBJETIVO DEL CARGO
➤ Encargado del departamento de diseño, creación y desarrollo del producto. Investigación de tendencias y moda, selección de líneas para creación de nuevas propuestas.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
➤ Liderar el desarrollo del producto, la Investigación de tendencias y moda, selección de líneas para creación de nuevas propuestas. ➤ Elaborar bocetos, fotografías o ilustraciones para hacer interpretados por el equipo de trabajo. ➤ Diseñar los modelos de acuerdo a las necesidades del cliente o presentado por la dirección comercial. ➤ Producir diseños finales y supervisar la producción de lo diseñado por el departamento, para que cumpla con las especificaciones técnicas. ➤ Direccionar el departamento de diseño y participar en implementación de planes, programas, proyectos. ➤ Proponer las diferentes ideas de innovación para el desarrollo de nuevos productos.

- Desarrollar acompañado del equipo de trabajo la moldería necesaria para realizar el trabajo en las áreas de corte, guarnecida, prefabricado, ensamble y terminado.
- Implementar en todas las áreas de producción los nuevos diseños.
- Producir diseños finales y supervisar la producción de lo diseñado por el departamento, para que cumpla con las especificaciones técnicas.
- Efectuar seguimiento en el proceso productivo para verificar que se estén efectuando con los parámetros del diseño de la muestra final.

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal:	
➤ Profesional en Diseño Industrial o profesional en diseño de modas. ➤ Tecnólogo en Diseño Industrial o tecnólogo en diseño de modas	
Complementos:	
➤ Posgrado en diseño de calzado. (OBLIGATORIO). ➤ Manejo de Software de digitalización de calzado. ➤ Curso de modelaje de calzado. ➤ Curso en Guarnecida de calzado.	
Experiencia	
➤ Mínimo 5 años de Experiencia como Jefe de diseño en empresas de calzado o diseñador sénior. ➤ NOTA: En caso de mantenerse la misma estructura el Diseñador sénior puede suplir el cargo de jefe de diseño debido a que conoce el funcionamiento del departamento.	

5. PERFIL ACTITUDINAL

El Jefe de diseño, debe ser capaz de liderar, ser altamente creativo, innovador, dinámico, flexible, organizado, preciso, detallista, con iniciativa y capacidad de trabajo en equipo, proactivo, paciente, respetuoso, capaz de recibir órdenes. Deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa, ser honesto y responsable de sus acciones, deberes y funciones.

6. HABILIDADES Y DESTRESAS

- Planificación y gestión de producción de calzado
- Patronaje de calzado
- Interpretación de moldes de calzado
- Dibujo y diseño de calzado
- Diseño e interpretación de soladuras para calzado
- Diseño, desarrollo e implementación de técnicas de fabricación de calzado
- Conocimiento de los procesos y técnicas de producción de calzado (procesos, técnicas y recursos que se requieren para fabricar calzado)
- Manejo en nivel medio de programas de dibujo vectorial, edición de imágenes, Microsoft Office y Corel)
- Diseño, desarrollo e implementación de técnicas de organización de información.
- Análisis y adaptación de tecnologías y/ o técnicas de desarrollo creativo.
- Planificación y proyección de colecciones.
- Conocimiento de mercadeo y record de ventas, para enfoque de producto hacia la competencia comercial.
- Interpretar movimientos comerciales.
- Interpretar la moda y generar tendencia, gestionar materiales, y procesos especializados que demande el producto.

7. RIESGOS OCUPACIONALES

Tareas	Peligros	Riesgos	Efectos	Intervención
Realizar bocetos	Satisfacer al cliente	Psicosocial	Estrés, fatiga, cefalea	Capacitación al personal sobre el uso de elementos de protección personal
Realizar bocetos	Posición prolongada	Biomecánico	Alteraciones en columna, lumbalgia lumbagos	1. Capacitación en manejo de herramientas. 2. Capacitación higiene postural. 3. Pausas

				activas
Pasar moldes de muestras a laminas	Uso incorrecto de esmeril los sobrante	Físico	Dolor de espalda, síndrome de túnel carpiano, trastornos vasculares	1. Capacitación en manejo de herramientas. 2. Capacitación higiene postural. 3. Pausas activas
Pasar moldes de muestras a laminas	Uso incorrecto de herramientas tartillo, tijeras.	Condiciones de seguridad (mecánico)	Heridas	Capacitación al personal sobre el uso de elementos de protección personal
Pasar moldes de muestras a laminas	Instalación de polvos inorgánicos	Químico	Infecciones respiratorias, irritación en los ojos, vomito	1. Capacitación en manipulación de sustancias químicas 2. Capacitación al personal sobre el uso de elementos de protección personal. 3. Publicación de fichas de seguridad. 4. Entrega de dotación completa.

3.3.7 Diseñador Senior.

El Manual de descripción de cargos del Diseñador Senior es igual que el jefe de diseño ya que ejecutan las mismas funciones ya que son un pareja de trabajo.

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	VERSIÓN: 001
	3.3.7 DISEÑADOR SENIOR	PÁGINA: 1 - 4.

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Diseñador Sénior
Procesos relacionados con el Cargo:	Proceso comercial, procesos de producción (corte, desbaste, preparado, guarnición, engrudado, montaje, terminado, prefabricado y troquelado).
Jefe Inmediato:	Jefe de Diseño
Personal a Cargo:	Auxiliar de diseño 1 - Auxiliar de diseño 2 – Auxiliar de oficios varios (Diseño).

2. OBJETIVO DEL CARGO
➤ Encargado del departamento de diseño, creación y desarrollo del producto. Investigación de tendencias y moda, selección de líneas para creación de nuevas propuestas.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
➤ Liderar el desarrollo del producto, la Investigación de tendencias y moda, selección de líneas para creación de nuevas propuestas. ➤ Elaborar bocetos, fotografías o ilustraciones para hacer interpretados por el equipo de trabajo. ➤ Diseñar los modelos de acuerdo a las necesidades del cliente o presentado por la dirección comercial. ➤ Producir diseños finales y supervisar la producción de lo diseñado por el departamento, para que cumpla con las especificaciones técnicas.

- Direccionar el departamento de diseño y participar en implementación de planes, programas, proyectos.
- Proponer las diferentes ideas de innovación para el desarrollo de nuevos productos.
- Desarrollar acompañado del equipo de trabajo la moldería necesaria para realizar el trabajo en las áreas de corte, guarnecida, prefabricado, ensamble y terminado.
- Implementar en todas las áreas de producción los nuevos diseños.
- Producir diseños finales y supervisar la producción de lo diseñado por el departamento, para que cumpla con las especificaciones técnicas.
- Efectuar seguimiento en el proceso productivo para verificar que se estén efectuando con los parámetros del diseño de la muestra final.

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal:	➤ Profesional en Diseño Industrial o profesional en diseño de modas. ➤ Tecnólogo en Diseño Industrial o tecnólogo en diseño de modas
Complementos:	➤ Posgrado en diseño de calzado. (OBLIGATORIO). ➤ Manejo de Software de digitalización de calzado. ➤ Curso de modelaje de calzado. ➤ Curso en Guarnecida de calzado.
Experiencia	➤ Mínimo 5 años de Experiencia como Jefe de diseño en empresas de calzado o diseñador sénior.

5. PERFIL ACTITUDINAL

El Diseñador senior debe ser capaz de liderar, ser altamente creativo, innovador, dinámico, flexible, organizado, preciso, detallista, con iniciativa y capacidad de trabajo en equipo, proactivo, paciente, respetuoso, capaz de recibir órdenes. Deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa, ser honesto y responsable de sus acciones, deberes y funciones.

6. HABILIDADES Y DESTRESAS

- Planificación y gestión de producción de calzado
- Patronaje de calzado
- Interpretación de mordería de calzado
- Dibujo y diseño de calzado
- Diseño e interpretación de soladuras para calzado
- Diseño, desarrollo e implementación de técnicas de fabricación de calzado
- Conocimiento de los procesos y técnicas de producción de calzado (procesos, técnicas y recursos que se requieren para fabricar calzado)
- Manejo en nivel medio de programas de dibujo vectorial, edición de imágenes, Microsoft Office y Corel)
- Diseño, desarrollo e implementación de técnicas de organización de información.
- Análisis y adaptación de tecnologías y/ o técnicas de desarrollo creativo.
- Planificación y proyección de colecciones.
- Conocimiento de mercadeo y record de ventas, para enfoque de producto hacia la competencia comercial.
- Interpretar movimientos comerciales.
- Interpretar la moda y generar tendencia, gestionar materiales, y procesos especializados que demande el producto.

7. RIESGOS OCUPACIONALES

Tareas	Peligros	Riesgos	Efectos	Intervención
Realizar bocetos	Satisfacer al cliente	Psicosocial	Estrés, fatiga, cefalea	Capacitación al personal sobre el uso de elementos de protección personal
Realizar bocetos	Posición prolongada	Biomecánico	Alteraciones en columna, lumbalgia lumbagos	1. Capacitación en manejo de herramientas. 2. Capacitación higiene postural. 3. Pausas

				activas
Pasar moldes de muestras a laminas	Uso incorrecto de esmeril los sobrante	Físico	Dolor de espalda, síndrome de túnel carpiano, trastornos vasculares	1. Capacitación en manejo de herramientas. 2. Capacitación higiene postural. 3. Pausas activas
Pasar moldes de muestras a laminas	Uso incorrecto de herramientas tartillo, tijeras.	Condiciones de seguridad (mecánico)	Heridas	Capacitación al personal sobre el uso de elementos de protección personal
Pasar moldes de muestras a laminas	Instalación de polvos inorgánicos	Químico	Infecciones respiratorias, irritación en los ojos, vomito	1. Capacitación en manipulación de sustancias químicas 2. Capacitación al personal sobre el uso de elementos de protección personal. 3. Publicación de fichas de seguridad. 4. Entrega de dotación completa.

3.3.8 Auxiliar de Diseño 1

	MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	VERSIÓN: 001
	3.3.8 AUXILIAR DE DISEÑO	PÁGINA: 1 - 2

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Auxiliar de Diseño 1
Procesos relacionados con el Cargo:	Apoyo a la producción, compras y logística, producción.
Jefe Inmediato:	Jefe de Diseño
Personal a Cargo:	No aplica.

2. OBJETIVO DEL CARGO
Digitalizar y escalar el dibujo en plano (boceto) con el fin de elaborar la moldera para producción y la ficha de desbaste.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
➤ Escaneo de Bocetos para nuevos desarrollos por medio del programa Naxus. ➤ Digitalización de las imágenes (Bocetos) en el programa Naxus. ➤ Despiezar las figuras de la imagen digitalizada. ➤ Escalar las piezas dependiendo del modelo, si es número a número o cuatro tallas. ➤ Elaboración de fichas de desbaste de nuevos desarrollos. ➤ Elaboración de fichas de consumo de materias primas (Forros y pieles). ➤ Elaboración de la ficha técnica en el programa Zeros. ➤ Impresión y entrega del formato de seriado para laminado. ➤ Gestionar en el proceso productivo relacionado con la capellada (corte y desbaste).

4. PERFIL DEL CARGO	
Educación Formal:	➤ Estudiante relacionado con el diseño, como diseño y modelaje de calzado, diseño industrial, fabricación de calzado.
Complementos:	➤ Manejo nivel medio del paquete Microsoft Office. ➤ Curso digitalización y escalado de calzado. ➤ Capacitación en Naxus.
Experiencia	➤ En las carreras relacionadas con el diseño usualmente no se adquiere conocimiento específico y profundo sobre la digitalización de calzado, por lo tanto LA CAPACITACION EN NAXUS ES FUNDAMENTAL PARA EL DESEMPEÑO DE ESTE CARGO por tal si se requiere experiencia esta debería estar en función a los componentes y metodologías de producción de calzado.

5. PERFIL ACTITUDINAL
El auxiliar en diseño 1 debe ser altamente creativo, flexible, organizado, detallista, con iniciativa y capacidad de trabajo en equipo, paciente, respetuoso, capaz de recibir órdenes y tener iniciativa de aprender en nuevos campos. Deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa, ser honesto y responsable para el cumplimiento de sus deberes y funciones.

6. HABILIDADES Y DESTRESAS

- Manejar algún programa de digitalización de calzado, preferiblemente el Naxus.
- Conocer sobre la metodología de producción de calzado, principalmente en los procesos de corte, desbaste, preparado y prefabricado.
- Conocer sobre los materiales utilizados para la producción de calzado a base de cuero.

7. RIESGOS OCUPACIONALES

Tareas	Peligros	Riesgos	Efectos	Intervención
Realizar bocetos	Satisfacer al cliente	Psicosocial	Estrés, fatiga, cefalea	Capacitación al personal sobre el uso de elementos de protección personal
Realizar bocetos	Posición prolongada	Biomecánico	Alteraciones en columna, lumbalgia, lumbagos	1. Capacitación en manejo de herramientas. 2. Capacitación higiene postural. 3. Pausas activas
Pasar moldes de muestras a laminas	Uso incorrecto de esmeril los sobrante	Físico	Dolor de espalda, síndrome de túnel carpiano, trastornos vasculares	1. Capacitación en manejo de herramientas. 2. Capacitación higiene postural. 3. Pausas activas

Pasar moldes de muestras a laminas	Uso incorrecto de herramientas tartero, tijeras.	Condiciones de seguridad (mecánico)	Heridas	Capacitación al personal sobre el uso de elementos de protección personal
Pasar moldes de muestras a laminas	Instalación de polvos inorgánicos	Químico	Infecciones respiratorias, irritación en los ojos, vomito	1. Capacitación en manipulación de sustancias químicas 2. Capacitación al personal sobre el uso de elementos de protección personal. 3. Publicación de fichas de seguridad. 4. Entrega de dotación completa.

3.3.9 Auxiliar de Diseño 2

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	VERSIÓN: 001
	3.3.9 AUXILIAR DE DISEÑO 2	PÁGINA: 1 - 4

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Auxiliar de Diseño 1
Procesos relacionados con el Cargo:	Proceso de apoyo a la producción, compras y logística, Procesos productivo.
Jefe Inmediato:	Jefe de Diseño
Personal a Cargo:	No aplica.

2. OBJETIVO DEL CARGO
Desarrollar la estructura del zapato en cuanto a la plantilla, suela, tacón y plataforma con el fin de complementar el proceso de diseño y cumplir con parte fundamental del proceso de desarrollo del producto.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
➤ Diseño y desarrollo de plantillas para los nuevos desarrollos de calzado. ➤ Diseño y desarrollo de suelas para los nuevos desarrollos de calzado. ➤ Ajustes de suelas y plantillas de acuerdo al tipo de horma y zapato. ➤ Elaboración de fichas técnicas de troquelado. ➤ Analizar la viabilidad del desarrollo de las plantillas y suelas de los nuevos bocetos en cuanto a los métodos de producción, costos, estética, tiempos y confort del consumidor. ➤ Efectuar el respectivo seguimiento en planta de los nuevos modelos para identificar fallas en el proceso de desarrollo de producto y brindar apoyo al personal operativo para el empleo de materiales metodologías óptimas para efectuar el proceso productivo. ➤ Elaborar los costos tanto de soladura como de la mano de obra.

- Participar activamente en el análisis de las calzabilidades para identificar fallas en factores y efectuar las respectivas correcciones en función de la entrada al proceso productivo.
- Corrección de la ficha de troquelado en caso de modificaciones en el análisis de las calzabilidades.
- Compilar todos los archivos en la carpeta los cuales poseen información fundamental para producción (Fotografías, troquelado, desbaste, Guarnecida, ficha de consumos, entre otros).
- Entregar la carpeta y hacerla firmar del jefe de producción y supervisor de producción.
- Revisar la escala de todos los moldes en lamina y odena.

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal:	➤ Egresado del programa de Diseño y Modelaje de calzado o carreras equivalentes.
Complementos:	➤ Cursos o seminarios enfocados al desarrollo de suelas, plantillas y tacones.
Experiencia	➤ Mínimo 5 años de experiencia como diseñador de calzado para dama, preferiblemente enfocado al desarrollo de las suelas y plantillas.

5. PERFIL ACTITUDINAL

El auxiliar en diseño 2 debe ser altamente creativo, flexible, organizado, detallista, con iniciativa y capacidad de trabajo en equipo, paciente, respetuoso, capaz de recibir órdenes y tener iniciativa de aprender en nuevos campos. Deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa, ser honesto y responsable para el cumplimiento de sus deberes y funciones.

6. HABILIDADES Y DESTRESAS

- Metodologías de producción de calzado (Métodos, materia prima).
- Desarrollar suelas y plantillas para la materialización e ideas en bocetos.
- Supervisar en planta la metodología e utilización de herramientas e insumos tan cual la planificación en el desarrollo de producto.
- Manejar sistemas de información enfocadas hacia el diseño y producción de calzado.
- Conocimiento en costeo de productos (materia prima y mano de obra).

7. RIESGOS OCUPACIONALES

Tareas	Peligros	Riesgos	Efectos	Intervención
Realizar bocetos	Satisfacer al cliente	Psicosocial	Estrés, fatiga, cefalea	Capacitación al personal sobre el uso de elementos de protección personal
Realizar bocetos	Posición prolongada	Biomecánico	Alteraciones en columna, lumbalgia lumbagos	1. Capacitación en manejo de herramientas. 2. Capacitación higiene postural. 3. Pausas activas
Pasar moldes de muestras a laminas	Uso incorrecto de esmeril los sobrante	Físico	Dolor de espalda, síndrome de túnel carpiano, trastornos vasculares	1. Capacitación en manejo de herramientas. 2. Capacitación higiene postural. 3. Pausas activas

Pasar moldes de muestras a laminas	Uso incorrecto de herramientas tartero, tijeras.	Condiciones de seguridad (mecánico)	Heridas	Capacitación al personal sobre el uso de elementos de protección personal
Pasar moldes de muestras a laminas	Instalación de polvos inorgánicos	Químico	Infecciones respiratorias, irritación en los ojos, vomito	1. Capacitación en manipulación de sustancias químicas 2. Capacitación al personal sobre el uso de elementos de protección personal. 3. Publicación de fichas de seguridad. 4. Entrega de dotación completa.

3.3.10 Auxiliar de Oficios Varios.

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	VERSIÓN: 001
	3.3.10 AUXILIAR DE OFICIOS VARIOS DE DISEÑO	PÁGINA: 1 - 4

1. INFORMACIÓN GENERAL

Denominación del Cargo:	Auxiliar de oficios varios de diseño.
Procesos relacionados con el Cargo:	Proceso de diseño y producción.
Jefe Inmediato:	Jefe de Diseño
Personal a Cargo:	No aplica.

2. OBJETIVO DEL CARGO

Brindar apoyo al proceso de diseño en funciones de apoyo y funciones varias, con el fin de aprovechar mejor al personal de diseño y capacitar un cargo para futuras incorporaciones en otros puestos.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO

- Elaborar las fichas de Guarnición de los nuevos desarrollos de producto.
- Apoyar al auxiliar de diseño 1 elaborando fichas técnicas cuando sea necesario.
- Recortar los seriados en lámina galvanizada.
- Recortar los seriados de las galgas en odena.
- Mantener ordenada y llevar un registro en computador de las entradas y las salidas de materiales de la bodega de insumos de diseño por producto y proveedor.
- Brindar apoyo al Guarnecedor de muestras en cuanto a búsquedas de material y prepara para pegado de la capellada.
- Apoyo al corte de partes de la capellada en la maquina TESEO.
- Apoyo para el troquelado de muestras.

4. PERFIL DEL CARGO	
Educación Formal:	➤ Egresado de secundaria.
Complementos:	➤ Manejo nivel básico del paquete Microsoft Office.
Experiencia	➤ Haber trabajado en empleos desempeñando oficios varios preferiblemente en alguna empresa relacionada con los materiales para la producción de calzado. Para este cargo es de mayor peso el factor actitudinal ya que debe de tener la iniciativa para aprender el oficio.

5. PERFIL ACTITUDINAL
El Auxiliar de Oficios Varios debe de ser flexible, dinámico, organizado, detallista, ABIERTO AL APRENDIZAJE DE NUEVAS HABILIDADES , paciente, respetuoso, capaz de recibir órdenes, facilidad para el trabajo en equipo. Deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa, ser honesto y responsable de sus acciones, deberes y funciones.

6. HABILIDADES Y DESTRESAS
➤ Manejo nivel bajo y medio del paquete Microsoft Office. ➤ Iniciativa para aprender nuevas habilidades. ➤ Buenas destrezas manuales. ➤ Conocimiento de materiales utilizados para la producción de calzado.

7. RIESOS OCUPACIONALES				
Tareas	Peligros	Riesgos	Efectos	Intervención
Realizar bocetos	Satisfacer al cliente	Psicosocial	Estrés, fatiga, cefalea	Capacitación al personal sobre el uso de elementos de

				protección personal
Realizar bocetos	Posición prolongada	Biomecánico	Alteraciones en columna, lumbalgia lumbagos	1. Capacitación en manejo de herramientas. 2. Capacitación higiene postural. 3. Pausas activas
Pasar moldes de muestras a laminas	Uso incorrecto de esmeril los sobrante	Físico	Dolor de espalda, síndrome de túnel carpiano, trastornos vasculares	1. Capacitación en manejo de herramientas. 2. Capacitación higiene postural. 3. Pausas activas
Pasar moldes de muestras a laminas	Uso incorrecto de herramientas tartillo, tijeras.	Condiciones de seguridad (mecánico)	Heridas	Capacitación al personal sobre el uso de elementos de protección personal
Pasar moldes de muestras a laminas	Instalación de polvos inorgánicos	Químico	Infecciones respiratorias, irritación en los ojos, vomito	1. Capacitación en manipulación de sustancias químicas 2. Capacitación al personal sobre el uso de elementos de protección personal. 3. Publicación

				de fichas de seguridad. 4. Entrega de dotación completa.
--	--	--	--	---

3.3.11 Auxiliar Contable 1

	MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	VERSIÓN: 001
	3.11 AUXILIAR CONTABLE 1	PÁGINA: 1 - 4

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Auxiliar contable 1
Procesos relacionados con el Cargo:	Facturación, garantías y devoluciones, Diseño, apoyo a la producción, Gestión de talento humano y salud ocupacional.
Jefe Inmediato:	Contadora Auditora.
Personal a Cargo:	No aplica

2. OBJETIVO DEL CARGO
Efectuar los movimientos contables referentes a tesorería y contabilidad

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
TESORERIA ➤ Efectuar los pagos de seguridad social de JCT Empresarial S.A. ➤ Recibir relación enviada desde Sketch y pagar la seguridad social de los contratistas de Sketch. ➤ Recibir listado de pagos y efectuar el pago de la nómina de la Empresa. ➤ Consignar en efectivo los pagos de la nómina. ➤ Realizar los pagos a los contratistas de Sketch. ➤ Descargar las plantillas de los saldos bancarios y entregarlos a Gerencia. ➤ Pagar proveedores en base al listado de cuentas por pagar. ➤ Efectuar el pago de acreedores los días viernes en base a las cuentas de cobro y facturas. ➤ Elaborar el reporte de relación de obligaciones bancarias.

- Archivar documentos tipo magnética generada de las relaciones comerciales con los banco en carpetas debidamente organizadas.

CONTABILIDAD

- Efectuar la contabilización automática del pago de la nómina.
- Contabilización de los reembolsos de caja menor.
- Liquidar retenciones de salarios.
- Liquidar intereses sobre préstamos de Gladis López.
- Realizar las respectivas causaciones como cuentas de publicidad, facturas de arrendamiento, cobros de mantenimiento de maquinaria, causaciones de viáticos, servicios de teléfono público y teléfono fijo.
- Elaborar el informe mensual al Banco de la Republica.
- Hacer la depuración de Cuentas del Balance.
- Efectuar en el cierre mensual la verificación los cuadros de diferentes movimiento contables como;

1. Depreciaciones acumuladas,
2. Interface de facturas,
3. Notas de venta,
4. Compras,
5. Devoluciones de proveedores,
6. Provisiones de nómina,
7. Conciliaciones bancarias,
8. Ajustes de seguridad social,
9. Comprobantes de egresos,
10. Recibos de caja,
11. Notas contables y
12. Reportes del banco de la república.
13. Entre otros.

En el cierre también se verifican los cuadros de las siguientes causaciones:

1. Gastos de caja menor
2. Honorarios de Contabilidad
3. Honorarios de revisoría fiscal
4. Comisiones de Sodic
5. Procesos de distribución de comisión de Sodic
6. Procesos de distribución de certificación
7. Cruces de actas de contrato en mandato

8. Cruces de certificación
9. Cruces de Comisión
10. Pares de fletes despachados de Sketch
11. Pares producidos a Sketch
12. Revisión de documentos descuadrados
13. Ajustes de Incapacidades
14. Cobro de gastos financieros de Sketch
15. Ajuste semestral de pares despachados por Sketch
16. Solicitar pares despachados de externos a inventarios
17. Ajuste mensual de la TRM obligaciones bancarias
18. Comparaciones de auxilios
19. Facturas de Arrendamiento
20. Comisiones de Gerardo Ocampo
21. Distribución de comisiones de Gerardo Ocampo
22. Revisión de cuentas de retenciones
23. Distribución de Comisiones vendedores almacenes
24. Distribución de publicidad
25. Entre otros.

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal:	➤ Egresado de tecnólogo contable, estudiante de Contaduría Pública en semestres avanzados, o en su defecto egresado de Contaduría Pública.
Complementos:	➤ Paquete Microsoft Office nivel medio. ➤ Manejo de CG-UNO avanzado.
Experiencia:	➤ Mínimo 2 años de experiencia como auxiliar contable en funciones relacionadas con la administración de cartera, funciones contables y pagos.

5. PERFIL ACTITUDINAL

El auxiliar contable debe ser honesto, organizado, servicial, proactivo, paciente, respetuoso, debe contar con una excelente comunicación con el público (clientes y proveedores) capaz de trabajar en grupo, de recibir órdenes, deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa, ser responsable de sus acciones, deberes y funciones.

6. HABILIDADES Y DESTRESAS

- Contabilidad General
- Manejo de conceptos, liquidación y pago de Nomina
- Cuentas por pagar y cobrar
- Inventarios
- Pago a proveedores,
- Manejo de descuentos
- Manejo de sistemas (paquete Office , medios magnéticos y Cg1)
- Manejo de cuentas bancaria y/o Conciliaciones bancarias
- Depuración de cuentas
- Presupuestos

7. RIESGOS PROFESIONALES

Tareas	Peligros	Riesgos	Efectos	Intervención
Digitar información	Posturas prolongadas (sedente)	Biomecánico	Escoliosis postural, dorsolumbalgia	1. Capacitación higiene postural 2. Realizar pausas activas
Digitar información	Postura incorrecta en muñecas y manos	Biomecánico	Síndrome del túnel carpiano, tendinitis en muñeca	1. Capacitación higiene postural 2. Realizar pausas activas
Digitar información	Movimientos repetitivos en miembros	Biomecánico	Síndrome del túnel carpiano, tendinitis en muñeca	Capacitación higiene postural

	superiores			
Facturación Sodic y A.F.	Carga mental (facturación y cartera)	Psicosocial	Cefalea tensional, estrés	Capacitación sobre manejo de tiempo y control del estrés.

3.3.12 Auxiliar Contable 2

	MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	VERSIÓN: 001
	3.3.12 AUXILIAR CONTABLE 2	PÁGINA: 1 - 2

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Auxiliar contable 1
Procesos relacionados con el Cargo:	Facturación, garantías y devoluciones,
Jefe Inmediato:	Contadora Auditora.
Personal a Cargo:	No aplica

2. OBJETIVO DEL CARGO
Bridar apoyo en el proceso contable en funciones de contabilidad y administración de cartera.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
CONTABILIDAD ➤ Cruzar cuentas con Sodic. ➤ Revisar y elaborar causaciones contables de cuentas por pagar. ➤ Elaborar notas y ajustes contables. ➤ Responsable de contabilidad de la tienda de Bogotá (979 Shoes) y Tunja (Josh Tunja). ➤ Revisar los cuadros de caja. ➤ Monitorear las acumulaciones de las ventas de las Tiendas de Bogotá y Tunja. ➤ Enviar informes de mercancía en consignación de terceros a Bogotá ➤ Efectuar las conciliaciones Bancarias.

CARTERA

- Efectuar la gestión telefónica de cartera y los acuerdos de pago con clientes.
- Elaborar recibos de caja.
- Elaborar notas de ventas a clientes.
- Presentación de informe de cartera bimestral.

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal:	➤ Egresado de tecnólogo contable, estudiante de Contaduría Pública en semestres avanzados, o en su defecto egresado de Contaduría Pública.
Complementos:	➤ Paquete Microsoft Office nivel medio. ➤ Manejo de CG-UNO avanzado.
Experiencia:	➤ Mínimo 2 años de experiencia como auxiliar contable en funciones relacionadas con la administración de cartera, funciones contables y pagos.

5. PERFIL ACTITUDINAL

El auxiliar contable debe ser honesto, organizado, servicial, proactivo, paciente, respetuoso, debe contar con una excelente comunicación con el público (clientes y proveedores) capaz de trabajar en grupo, de recibir órdenes, deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa, ser responsable de sus acciones, deberes y funciones.

6. HABILIDADES Y DESTRESAS

- Contabilidad General
- Manejo de conceptos, liquidación y pago de Nomina
- Cuentas por pagar y cobrar
- Inventarios
- Pago a proveedores,

- Manejo de descuentos
- Manejo de sistemas (paquete Office , medios magnéticos y Cg1)
- Manejo de cuentas bancaria y/o Conciliaciones bancarias
- Depuración de cuentas
- Presupuestos

7. RIESGOS OCUPACIONALES				
Tareas	Peligros	Riesgos	Efectos	Intervención
Digitar información	Posturas prolongadas (sedente)	Biomecánico	Escoliosis postural, dorsolumbalgia	1. Capacitación higiene postural 2. Realizar pausas activas
Digitar información	Postura incorrecta en muñecas y manos	Biomecánico	Síndrome del túnel carpiano, tendinitis en muñeca	1. Capacitación higiene postural 2. Realizar pausas activas
Digitar información	Movimientos repetitivos en miembros superiores	Biomecánico	Síndrome del túnel carpiano, tendinitis en muñeca	Capacitación higiene postural
Facturación Sodic y A.F.	Carga mental (facturación y cartera)	Psicosocial	Cefalea tensional, estrés	Capacitación sobre manejo de tiempo y control del estrés.

3.3.13 Encargado de Facturación, Garantías y Devoluciones.

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	VERSIÓN: 001
	3.3.13 ENCARGADO DE FACTURACION, GARANTIAS Y DEVOLUCIONES	PÁGINA:1 - 4

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Encargado de facturación, garantías y devoluciones.
Procesos relacionados con el Cargo:	Proceso comercial, compras y logística, contable, apoyo a la producción.
Jefe Inmediato:	Contadora auditora.
Personal a Cargo:	No aplica

2. OBJETIVO DEL CARGO
➤ Facturar la venta de producto terminado tanto de los clientes como de las ventas en las tiendas Josh con el fin de cumplir con los lineamientos legales. ➤ Atender las solicitudes tanto de garantías como de las devoluciones de los clientes y los almacenes Josh con el fin de cumplir con la reglamentación de protección al consumidor.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
➤ Registrar en el CG-UNO los ingresos y salidas de garantías, así como la gestión para cumplir los plazos de entrega. ➤ Ingreso, despacho y control de garantías proveedores externos ➤ Registrar en el CG-UNO los ingresos y bajas de las devoluciones.

- Control de devoluciones portraslado entre tiendas Josh y JCT Empresarial S.A.
- Control devoluciones Sodic (zapato con documento soporte de oficina central).
- Codificación de zapatos por devolución terceros en Microsoft Excel y CG-UNO.
- Codificación en Microsoft Excel y CG-UNO de zapatos en devolución de tiendas.
- Comunicarse con los clientes para verificar el motivo de la devolución y si existe posibilidad de reparación y re facturación.
- Devolución a terceros, remisión en el CG1y entrega del calzado.
- Elaborar y registrar los traslados de mercancía a las tiendas Josh.
- Facturar las órdenes de producción para despacho a clientes.
- Resaltar en la orden de pedido el producto terminado que se va a proceder a despachar.
- Facturar a proveedores por devolución del zapato por problemas en la materia prima.
- Controlar los inventarios de producto terminado.
- Programar la venta de bodega cinco veces en el año en los meses de Mayo (dos veces), Septiembre y Diciembre (dos veces).
- Conciliación de inventarios con almacenes Sodic y Manufacturas A.F.
- Participar en la realización de inventarios físicos.
- Codificación y manejo de muestras obsoletas
- Manejar mercancía facilitada en consignación
- Actualizar tabla de referencias y colores, terceros, Sodic y Manufacturas A.F.
- Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal:	Auxiliar contable, técnico contable, o carreras afines.
Complementos:	Paquete Microsoft Office. CG-UNO nivel avanzado.
Experiencia	Mínimo tres años de experiencia en la industria del calzado o textiles, en funciones de facturación de mercancía, preferiblemente tener experiencia en garantía y devoluciones de mercancía.

5. PERFIL ACTITUDINAL

El responsable del proceso debe tener excelente presentación personal, comunicación oral y escrita fluida, ser proactivo, adaptativo, paciente, respetuoso, discreto, puntual, capaz de trabajar en grupo, de recibir órdenes, deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa, ser honesto y responsable de sus acciones, deberes y funciones.

6. HABILIDADES Y DESTRESAS

- Usar apropiadamente de los sistemas de comunicación, (teléfono, fax, conmutador, micrófono).
- Conocimiento de la ley 1480 (Estatuto del consumidor)
- Recepción y manejo adecuado del producto terminado.
- Dominio de paquete Office.
- Conocimiento avanzado en CG-UNO.
- Conocimiento básico en la construcción de calzado.
- Comunicación asertiva.
- Buena redacción de textos.

7. RIESGOS OCUPACIONALES

Tareas	Peligros	Riesgos	Efectos	Intervención
Digitar información	Posturas prolongadas (sedente)	Biomecánico	Escoliosis postural, dorsolumbalgia	1. Capacitación higiene postural 2. Realizar

				pausas activas
Digitar información	Postura incorrecta en muñecas y manos	Biomecánico	Síndrome del túnel carpiano, tendinitis en muñeca	1. Capacitación higiene postural 2. Realizar pausas activas
Digitar información	Movimientos repetitivos en miembros superiores	Biomecánico	Síndrome del túnel carpiano, tendinitis en muñeca	Capacitación higiene postural
Facturación Sodis y A.F.	Carga mental (facturación y cartera)	Psicosocial	Cefalea tensional, estrés	Capacitación sobre manejo de tiempo y control del estrés.

3.3.14 Asistente Comercial.

 EMPRESARIAL S.A.	MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	VERSIÓN: 001
	3.3.14 Asistente Comercial	PÁGINA: 1 - 3

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Asistente de Mercadeo
Procesos relacionados con el Cargo:	Compras y logística, Apoyo a la producción, contable y Facturación, garantías y devoluciones.
Jefe Inmediato:	Gerente - Subgerente
Personal a Cargo:	No aplica

2. OBJETIVO DEL CARGO
➤ Encargarse de la gestión del proceso comercial de contratación de pedidos hacia terceros y la satisfacción de necesidades de los almacene. ➤ Servir de enlace entre las necesidades de los clientes y el proceso de desarrollo de producto, así como las diferentes actividades de mercadeo.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
FUNCIONES COMERCIALES Y DE MERCADEO ➤ Atender a los clientes en asuntos como pedidos y reposiciones, lo cual incluye información sobre despachos, atención de quejas y reclamos, Información sobre garantías en proceso. ➤ Analizar del comportamiento de las ventas en las tiendas para reubicar productos a terceros. ➤ Brindar apoyo en las feria o eventos para ventas al por mayor.

- Elaborar las cotizaciones a clientes de pedidos según cambios o condiciones especiales de pago.
- Atender casos especiales de garantías y/o devoluciones donde se tengan que negociar descuentos
- Planear, organizar y asistir a la visitas para concretar negocios comerciales.
- Planificar las muestras para toma de fotografías de publicidad
- Mantener ordenada y actualizada la sala de ventas.
- Gestionar el despacho de muestras a clientes y recepción de las mismas.
- Visitar las tiendas para ver nivelación de colores, vitrinismo y exhibición, atención al cliente, satisfacción de necesidades, quejas, reclamos, entre otros.
- Brindar servicio posventa como mantener al cliente informado sobre sus despachos, demoras, cambios, beneficios de pago, reposiciones, entre otros.
- Monitorear y filtrar los productos que entren y salen de la página Web para brindar información oportuna.
- Mantener una canal directo con los proveedores de producto para hacer certera la compra según las necesidades que las fábricas no puedan suplir, de tal manera que los productos que se compran se conjuguen de la mejor manera con las colecciones que entran.
- Prestar apoyo en pedidos Sodici, según materiales, modelos, colores, perfiles de compradoras.
- Elaboración y entrega de pedidos para la consecutiva programación y entrada a planta.

FUNCIONES AREA DISEÑO

- Servir como intermediaria entre los desarrollos de producto y las necesidades del cliente manejando información de ambos lados
- Construir perfiles de compradoras para ubicar mejor los diseños, y las tendencias a manejar en las temporadas.
- Brindar apoyo en la planificación de colecciones en criterios como la cantidad de modelos, colores, tendencias, y publicaciones.
- Hacer Coolhunting (cazar tendencias) por medio del análisis de moda en internet, revistas, comercio local y nacional para hacer predicciones que se

acomoden al estilo y formas de fabricación que distinguen a la marca.

- Plantear combinaciones y paletas de color para las colecciones
- Programar muestrario y hacer seguimiento del mismo en temporada de feria.

4. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal:	➤ Egresado del programa de Diseño y Modelaje de calzado o carreras equivalentes.
Complementos:	➤ Paquete Microsoft Office. ➤ Nivel Medio de CG-UNO
Experiencia	➤ Mínimo 2 años de experiencia en el campo de diseño y modelaje de calzado y 2 años de experiencia en el campo comercial y de mercadeo como asistente de comercial en funciones como administración de clientes, ventas en eventos comerciales, gestión de clientes, efectuar negociaciones y atención posventa.

5. PERFIL ACTITUDINAL

El asistente debe ser hábil para las negociaciones, proactivo, creativo, paciente, respetuoso, tener buena escucha, y ser hábil para traducir en producto las necesidades del cliente, debe ser ágil en la toma de decisiones, contar con buena disposición y trato hacia el público, capaz de trabajar en grupo, de recibir órdenes. Deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa, ser honesto y responsable de sus acciones, deberes y funciones.

6. HABILIDADES Y DESTRESAS

- Administrar clientes y proveedores.
- Conocimientos en las áreas de diseño, producción, distribución y comercialización de calzado.

- Conocer claramente sobre los métodos de producción de calzado, maquinarias utilizadas y materiales.
- Habilidad para emprender negociaciones con los clientes.
- Conocer la metodología para el planteamiento de estrategias comerciales de venta y compra de producto.
- Redactar de manera clara y asertiva documentos escritos.
- Comunicar de manera oral ideas claramente y de forma asertiva.
- Diseñar y desarrollar e implementar técnicas para la organización de información.
- Analizar de manera clara y productiva ventas para la generación de información para el planteamiento de estrategias comerciales y de mercadeo.
- Analizar mercados, segmentar y creación de perfiles de compradores y consumidores.
- Apoyar la gestión del departamento de diseño y participar en implementación de planes, programas, proyectos.
- Conocimiento en administración de inventarios y rotación de producto.

7. RIESGOS OCUPACIONALES				
Tareas	Peligros	Riesgos	Efectos	Intervención
Digitar información	Posturas prolongadas (sedente)	Biomecánico	Escoliosis postural, dorsolumbalgia	1. Capacitación higiene postural 2. Realizar pausas activas
Digitar información	Postura incorrecta en muñecas y manos	Biomecánico	Síndrome del túnel carpiano, tendinitis en muñeca	1. Capacitación higiene postural 2. Realizar pausas activas
Digitar información	Movimientos repetitivos en miembros superiores	Biomecánico	Síndrome del túnel carpiano, tendinitis en muñeca	Capacitación higiene postural

4. CONCLUSIONES

- En la empresa JCT Empresarial S.A existe una clara iniciativa gerencial por enfocar esfuerzos en los procesos de apoyo, ya que han comprendido que la productividad y los procesos gerenciales necesitan procesos de apoyo eficiente y eficaz en continua discusión para generar ideas que contribuyan a la mejora continua de la organización.
- La empresa ha tenido grandes cambios desde la certificación de la NTC ISO 9001:2000 en el año 2003 hasta ahora, por tal, la documentación anterior como el manual de calidad, manual de procedimientos e instructivos han quedado obsoletos.
- En el personal perteneciente a los procesos de apoyo se observa que no existe plena comprensión del papel que desempeña sus compañeros de trabajo dentro de la organización, no tiene una percepción clara de los procesos de la organización, de los procedimientos, por tanto no alcanzan a visualizar como el proceso al cual pertenece puede afectar de manera positiva o negativa otros procesos y por ende a la organización.
- Antes del desarrollo de la investigación el personal no tenía ningún documento que estandarizara las funciones o tareas que debe de realizar un trabajador, o parámetros y exigencias a individuos que valla a ocupar determinado puesto, dicho esto tampoco existe información que le permita al proceso de gestión del talento humano desarrollar con efectividad descripciones de cargos para convocatorias cuando un trabajador abandona la organización.
- En JCT Empresarial S.A no existe un proceso crítico para el diseño y descripción de puestos, gerencia o entre los mismos trabajadores determinan quien toma o deja determinada función, esto conlleva de que un puesto nazca cuando uno de los cargos se sobrecarga y “Explota”.
- Existe en la organización una cultura en donde la informalidad es un papel preponderante y a pesar de que existen estándares, en algunos procedimientos los omiten creando fallas de ejecución en los procesos y conflictos interpersonales.

- En algunos de los puestos de trabajo existen grandes diferencias entre los perfiles académicos y conocimientos académicos en relación a las funciones que desarrolla en el puesto actual dejando individuos que estén sobre-calificados para las funciones que desarrolla o sub-calificados.
- Existe una situación preocupante ya que en los procesos en los cuales solo está compuesto por un puesto, no existe otra persona que en su ausencia puede desempeñar o comprender el cargo como por ejemplo el jefe de compras y el auxiliar de producción.

5. RECOMENDACIONES

- Empezar un plan de acción con el fin de socializar y formalizar el resultado de esta investigación e implementar los documentos generados como los manuales de procesos y procedimientos y los manuales de funciones.
- Teniendo como base el manual de procesos y procedimientos gerencia debería evaluar cada uno de ellos, con el fin de diseñar mejoras en los procesos con el fin de mejorar los procesos. Por otro lado también es importante la codificación de los documentos utilizados con el fin de generar estándares e inventarios de la documentación.
- Efectuar un análisis crítico sobre las variables contenidas en el manual de descripción de puestos con el fin de redefinir los puestos de manera más enfocada a los conocimientos y en función al proceso, por otro lado identificar personal que pueda suplir a puestos en los cuales se incurra en un riesgo bastante alto en caso de ausencia prolongada.
- Diseño y programación de jornada de capacitación en temporada baja de carga de trabajo con el suplente asignado en base al análisis y rediseño de los puestos de trabajo.
- Elaborar mecanismos para evaluar los indicadores de cada proceso con el fin de diseñar estrategias y planes de acción correctivos con el fin de mantener en un nivel óptimo el desempeño de cada uno de los procesos de apoyo.

BIBLIOGRAFIA

ADUAMERICA SOLUCIONES INTEGRALES: Información de interés (en línea).<<http://www.aduamerica.com.pe/incoterms.asp>>. (citado el 15 de Agosto del 2014)

ARÁMBULA FLORES, Iván. Ingeniería Organizacional. Bogotá: Panamericana, 2006.

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson educación, 2006.

CAMARAS ORGANIZACIÓN. Certificados de origen (en línea). <http://www.camaras.org/publicado/ata/node_10031.html>. (citado el 15 de Agosto del 2014).

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1480 de 2011 Estatuto del consumidor y otras disposiciones. De las garantías. Alcaldía mayor de Bogotá. 12 de Octubre 2011.

DESSLER, Gary. Human resourcemanagement.UpperSaddleRiver (N).Pearson educación internacional, 2005, citado por JIMENEZ, Daniel Patricio. Manual de recursos humanos: Planificación y requerimientos del puesto de trabajo. España: ESIC Editorial, 2007.

DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN). Preguntas frecuentes (en línea). http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_preguntasfrecuentes.html> (citado el 15 de Agosto del 2014).

DUCCESCHI, M. Técnicas modernas de dirección personal. Madrid: Iberio Europa Ediciones, 1982.

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. p. 358. ISBN 9701069358, 9789701069356.

INTERNACIONAL ORGANIZACIÓN FOR STANDARDIZACION. Norma técnica Colombiana NTC – ISO 9000:2008. Sistema de gestión de la calidad – términos y definiciones. Suiza: Secretaria central de ISO, 2000.

_____. Norma técnica Colombiana NTC – ISO 9000:2005. Sistema de gestión de la calidad – fundamentos y vocabulario. Suiza: Secretaria central de ISO, 2005.

LADRON DE GUEVARA, Laureano. Metodología de la investigación científica. Bogotá: Universidad Santo Tomas, 1978, citado por MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª ed. México: Limusa, 2011.

LOUART, Pierre. Gestión de los recursos humanos: organización y técnicas. Barcelona: Gestio, 1994.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª ed. México: Limusa, 2011.

MEJIA GARCIA, Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. 5ª ed. Bogota: Ecoe Ediciones, 2006. ISBN 958-648-467-X.

MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA. Guía para la elaboración de diagramas de flujo. En línea. <<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>>. (Citado el 12 de Agosto de 2014).

NAMAKFOROOSH, MohammadNaghi. Metodología de la investigación. 2ª ed. México: Limusa, 2005.

NAVA CARBELIDO, Víctor Manuel. ¿Qué es Calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales. México: Limusa, 2005. ISBN 968-18-6579-0.

PEÑA BEZTTAN, Manuel. Dirección de personal: organización y técnicas. 2ª ed. Barcelona: Hispano Europea, 1975.

PEREZ FERNANDEZ, Jose Antonio. Gestión por procesos. 4ª ed. España: ESIC Editorial, 2010.

SABINO, Carlos. Procesos de investigación. Bogotá: El Cid, 1980., citado por MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª ed. México: Limusa, 2011.

SAN MIGUEL, Pablo Alcalde. Calidad: Fundamentos y conceptos de la calidad. España: Ediciones Paraninfo. 2009. ISBN 978-84-9732-542-4.

SANCHEZ, Miguel Fernández y **GRANERO CASTRO**, Javier. Calidad total, modelo EFQM DE excelencia. ARTEGRAFI S.A, 2005. ISBN 84-96169-68-5.

SELLTIZ, Claire. Método de investigación en las relaciones sociales. Madrid: Ediciones Rialp S.A., 1976.

SELKING, Neil J.. Métodos de investigación. México: Prentice Hall, 1999.

SOSA PULIDO, Demetrio. Conceptos y herramientas para la mejora continua. México:

ANEXOS

Anexo 1: Formato para Entrevista

Esta encuesta tiene como propósito desarrollar una descripción y un diagnóstico de la situación actual en relación a conceptos de procesos, procedimientos y funciones, con el fin de contribuir a la construcción del mapa de procesos y manuales de procedimientos y funciones. Por ello es de gran importancia que la respuesta que de cada pregunta sea veraz y trate de ser lo más objetivo posible. Gracias por su valiosa participación

PARTE I: Datos Generales

1. Nombre del Empleado:

2. Cargo que ocupa (si esta nombrado):

3. Proceso al que pertenece (sino lo sabe, supóngalo)

PARTE II: Procesos y Procedimientos

4. Tiene conocimiento de los PROCESOS que se desarrollan en el área administrativa en la Empresa JCT Empresarial S.A

SI __ (por favor mencionar los que recuerda)

No __ (¿por qué?)

5. ¿Cómo se dio cuenta de todos o algunos de los procesos de la Empresa?

- a. __ Lo supo por parte de un compañero
b. __ En el desempeño de su cargo
c. __ En un documento formal

d. ☐ Otro, Cuál? _____

6. Los PROCESOS en las empresas están compuestos por PROCEDIMIENTOS, por ejemplo: el proceso de GESTION HUMANA, está compuesto por diferentes procedimientos en la empresa Inmobiliarias LTDA. que hacen posible el cumplimiento del proceso, en este caso estos son: 1. análisis y diseño de cargo, 2. reclutamiento del personal, 3. selección de personal, 4. contratación de personal, 5. capacitación del personal, 6. nómina, seguridad social y prestaciones sociales etc., en SU PROCESO, ¿cuáles PROCEDIMIENTOS identifica.

7. ¿Los PROCEDIMIENTOS mencionados se encuentran documentados y actualizados de manera formal en la Empresa?

SI ☐ NO ☐

8. ¿Considera importante que la empresa elabore un manual de PROCESOS y PROCEDIMIENTOS?

SI ☐ NO ☐ ¿Por qué? (ambas respuestas)

PARTE III: Funciones del Cargo

9. ¿Conoce claramente las FUNCIONES de su cargo?

SI ☐ NO ☐

10. ¿Por cuál medio conoció y aprendió sus FUNCIONES?

- a. ☐ Manual de Funciones
b. ☐ Ordenes de su superior

- c. ____ Día a día
- d. ____ Relación con sus compañeros
- e. ____ Experiencia previa
- f. ____ Otro Cual? _____

11. ¿La empresa tiene Manual de FUNCIONES debidamente documentado y actualizado?

SI__ NO__

12. ¿Considera importante que la empresa desarrolle un Manual de FUNCIONES?

SI__ NO__ ¿Por qué? (Ambas Preguntas)

13. ¿En caso de que algún miembro de su proceso se incapacite por un largo tiempo o renunciar de manera inmediata, alguien conoce los PROCEDIMIENTOS y puede realizar las FUNCIONES de manera INMEDITA en su reemplazo?

SI__ NO__ (¿por qué?)

14. ¿Algún comentario acerca de los temas y preguntas tratadas en la encuesta?

Gracias por su tiempo y colaboración

Cargo: Estudiante en Pasantía.