

DISEÑO DE UN MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS-MOP

KATHERINE BENAVIDES RODRÍGUEZ

JESÚS DANIEL CÁRDENAS LÓPEZ



UNIVERSIDAD DEL VALLE- SEDE PALIMRA

PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PALMIRA

2013

DISEÑO DE UN MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS-MOP

**KATHERINE BENAVIDES RODRÍGUEZ
JESÚS DANIEL CÁRDENAS LÓPEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Ingeniero Industrial.**

Director

Gloria Stella Ramírez Escobar

Ingeniera Industrial

MBA - Dirección de Proyectos



UNIVERSIDAD DEL VALLE- SEDE PALIMRA

PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PALMIRA

2013

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado como prioridad a Dios y la virgen María quienes me dieron vida y fortaleza para lograr esta meta, mis padres Aníbal C y Elizabeth L, hermanos Jorge C y Pablo C, familiares y seres queridos, Ana M, Heriberto L, Carlos L, Claudia C, Karen L y todas aquellas personas que con su amor y apoyo creyeron en mí y nunca dejaron de hacerlo, acompañándome en todo este proceso y sin duda alguna, le dedico este trabajo a Gloria R, nuestra tutora quien por aceptarnos como tesisistas logro que este triunfo fuera posible.

Jesús Daniel Cárdenas López

Este trabajo de grado está dedicado con todo mi amor a mis padres que con su amor y esfuerzo hicieron de mí la persona que soy hoy en día, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional.

A mis hermanos, familiares, amigos y profesores por hacer parte de este proceso que ha marcado una etapa muy importante en mi vida.

Katherine Benavides Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de grado es el resultado del esfuerzo y dedicación nuestro y de otras personas que de cierta forma se involucraron, aquellas que nos brindaron apoyo en algún momento, nos dieron animo en situaciones que lo necesitábamos, nos tuvieron paciencia en momentos de desespero, nos regalaron de su conocimiento para nuestro desarrollo, por esto y mucho más le damos gracias a Dios que nos ha guiado a lo largo de nuestras vidas, a nuestros padres que han sido nuestro apoyo y motivación para emprender este camino, también queremos agradecer a nuestros familiares y amigos que estuvieron siempre con nosotros.

A los profesores Julio Cesar Londoño, Juan José Bravo y todos aquellos que compartieron sus conocimientos e hicieron parte de nuestro desarrollo académico. A la profesora Gloria Stella Ramírez Escobar una gran persona y profesional que nos brindó su apoyo incondicional y nos guio en la elaboración de este trabajo.

A CONFECCIONES MEICY, sus propietarios, que nos abrieron sus puertas para llevar a cabo este trabajo.

CONTENIDO

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....	3
LISTA DE ILUSTRACIONES	7
LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE GRÁFICAS.....	10
LISTA DE ANEXOS	11
GLOSARIO	12
RESUMEN.....	17
ABSTRACT	18
INTRODUCCIÓN	19
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	20
2. OBJETIVOS.....	23
2.1 OBJETIVO GENERAL	23
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
3. JUSTIFICACIÓN.....	24
4. ESTADO DEL ARTE.....	25
5. MARCO TEÓRICO	32
5.1 MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS- MOP.....	32
5.1.1 ¿QUÉ ES UN ENFOQUE BASADO EN PROCESOS?	33
5.1.2 ¿QUÉ ES UN PROCESO?	33
5.1.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.....	34
5.1.3 ¿QUÉ ES UN PROCEDIMIENTO?.....	34
5.2 MAPA DE PROCESOS	35
5.2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	35
5.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	35
5.3.1 MISIÓN.....	36

5.3.2	VISIÓN	36
5.3.3	POLÍTICA	37
5.3.4	OBJETIVOS	37
5.4	CICLO PHVA	37
5.5	MEJORA CONTINUA	39
5.6	GESTIÓN DE RIESGOS	39
5.6.1	ESTIMACIÓN DE RIESGOS	40
5.6.2	CONTROL DE RIESGOS	41
5.7	MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS - MOP Y LA IMPORTANCIA DE LOS COSTOS.....	41
5.7.1	COSTES DE CALIDAD Y COSTES NO CALIDAD DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	44
5.7.2	GRUPOS PRINCIPALES DE LOS COSTOS DE CALIDAD.....	45
6.	MARCO REFERENCIAL	49
6.1	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	49
6.1.1	RESEÑA HISTÓRICA	49
6.1.2	UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	50
6.1.3	PROPUESTA DE VALOR	50
6.1.4	MISIÓN ACTUAL.....	51
6.1.5	VISIÓN ACTUAL	51
6.1.6	VALORES.....	51
6.2	LÍNEA DE NEGOCIO.....	52
6.2.1	UNIFORMES DE DOTACIÓN	52
6.2.2	ASESORÍA DE IMAGEN	54
6.2.3	CLIENTES.....	55
7.	DESARROLLO	56
7.1	DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	56
7.1.1	HALLAZGOS ENTREVISTA CON EL GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	56
7.1.2	HALLAZGOS ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES	57
7.1.3	HALLAZGOS GENERALES	64
7.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	65
7.2.1	MISIÓN:.....	66

7.2.2	VISIÓN	66
7.2.3	POLÍTICA	66
7.2.4	OBJETIVOS	67
7.3	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	68
7.3.1	PROCESOS ESTRATÉGICOS:	68
7.3.2	PROCESOS MISIONALES	69
7.3.3	PROCESOS DE APOYO:.....	70
7.4	MAPA DE PROCESOS	70
7.5	FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	71
7.6	GUÍA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	73
7.6.1	PORTADA	74
7.6.2	ÍNDICE	74
7.6.3	PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO	74
7.6.4	OBJETIVO DEL DOCUMENTO.....	74
7.6.5	TÉRMINOS Y DEFINICIONES	74
7.6.6	IDENTIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE PROCESOS.....	74
7.6.7	RELACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	74
7.6.8	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	74
7.6.9	FORMATOS	75
7.6.10	INSTRUCTIVOS.....	76
7.7	CODIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	76
7.8	PLANES ESTRATEGICOS.....	78
7.8.1	PLAN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	81
7.8.2	PLAN GESTIÓN DE DOCUMENTOS	86
7.8.4	PLAN DE MEJORA CONTINUA.....	99
7.8.5	PLAN DE RIESGOS.	107
7.8.6	PLAN DE TABLERO DE INDICADORES	111
7.9	ANÁLISIS COSTOS DE CALIDAD Y NO CALIDAD.	120
7.9.1	COSTOS DE CALIDAD Y COSTOS DE NO CALIDAD	120
	CONCLUSIONES	126
	BIBLIOGRAFIA.....	128
	ANEXO	131

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ciclo PHVA.....	38
Ilustración 2: Fases de la Gestión de Riesgos	40
Ilustración 3: CONFECCIONES MEICY S.A.S	49
Ilustración 4: Instalaciones de Confecciones MEICY S.A.S.....	50
Ilustración 5: Estructura Organizacional de Confecciones MEICY S.A.S	52
Ilustración 6: Línea Administrativa	52
Ilustración 7: Línea Médica	53
Ilustración 8: Línea Mercadeo e Impulso	53
Ilustración 9: Línea Casino.....	54
Ilustración 10: Línea Chef	54
Ilustración 11: Mapa de Procesos Propuesto para Confecciones MEICY S.A.S ...	71
Ilustración 12: Ficha de Caracterización de Procesos	72
Ilustración 13: Primer carácter para la identificación del procedimiento	76
Ilustración 14: Segundo carácter para la de identificación del procedimiento.....	77
Ilustración 15: Menú Planes Estratégicos	79
Ilustración 16: Botón Ingresar Documento	80
Ilustración 17: Ventana Emergente –Misión.....	83
Ilustración 18: Ventana Emergente –Visión	83
Ilustración 19: Ventana Emergente-.....	83
Ilustración 20: Ventana Emergente-Política.....	83
Ilustración 21: Plan de Direccionamiento Estratégico	84
Ilustración 22: Menú Plan - Gestión de Documentos	87
Ilustración 23: Listado Maestro de Documentos Externos	88
Ilustración 24: Botón y ventana para ingresar documentos	88
Ilustración 25: Listado Maestro de Documentos Internos	89
Ilustración 26: Formulario para Listado Maestro de Documentos Internos	89
Ilustración 27 : Control de Documentos	90
Ilustración 28: Formulario para la Matriz de Control de Documentos	91

Ilustración 29: Listado Maestro de Registros	92
Ilustración 30: Formulario - Listado Maestro de Registros	92
Ilustración 31: Formulario para el Control de Registros	93
Ilustración 32: Control de Registros	94
Ilustración 33: Menú Plan de Comunicación	95
Ilustración 34: Plan de Comunicación	97
Ilustración 35: Formulario para el Plan de Comunicación	97
Ilustración 36: Matriz de Comunicación	98
Ilustración 37: Formulario para la Matriz de Comunicación	98
Ilustración 38: Menú Plan de Mejora.....	100
Ilustración 39: Listado de Procesos	101
Ilustración 40: Botón lista de procesos	104
Ilustración 41: Gestión Acciones para la Mejora Continua.....	105
Ilustración 42: Botón regresar al documento.....	106
Ilustración 43: Listado de Procedimientos.....	106
Ilustración 44: Menú Plan de Riesgos.....	108
Ilustración 45: Gestión del Riesgo	110
Ilustración 46: Matriz de Evaluación del riesgo 1	111
Ilustración 47: Matriz de Evaluación del riesgo 2	111
Ilustración 48: Menú Plan Tablero de Mando de Indicadores	112
Ilustración 49: Tablero de Registro de Indicadores.....	114
Ilustración 50: Menú para indicadores estratégicos	115
Ilustración 51: Ficha de Indicadores Estratégicos.....	116
Ilustración 52: Menú Ficha de Indicadores.....	117
Ilustración 53: Ficha de Indicadores	119
Ilustración 54: Botón para ingresar a la matriz de costos	121
Ilustración 55: Matriz costos de calidad y no calidad	124

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Procedimientos Documentados por MEICY	78
Tabla 2: Descripción de Iconos.....	80
Tabla 3: Descripción de Botones Plan D.E	82
Tabla 4: Medios de Comunicación a emplear	96
Tabla 5: Control de acciones	103
Tabla 6: Revisión de resultados.....	104
Tabla 7: Estado de la acción.....	104
Tabla 8: Clasificación del riesgo (Parametros).....	110
Tabla 9: Parámetros para la clasificación del riesgo.....	122
Tabla 10: Estado del Proceso	123

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1: Porcentaje de participación por departamento	58
GRÁFICA 2: Porcentaje de participación por área.....	58
GRÁFICA 3: Respuesta consolidada a la pregunta N°1	59
GRÁFICA 4: Respuesta consolidada a la pregunta N°2	59
GRÁFICA 5: Respuesta consolidada a la pregunta N°5	60
GRÁFICA 6: Respuesta consolidada a la pregunta N°6	61
GRÁFICA 7: Respuesta consolidada a la pregunta N°7	61
GRÁFICA 8: Respuesta consolidada a la pregunta N° 8	62
GRÁFICA 9: Respuesta consolidada a la pregunta N° 9	63
GRÁFICA 10: Respuesta consolidada a la pregunta N° 10	63

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE PROCESOS.....	131
ANEXO 2: MATRIZ DE CALIDAD DE LAS DECISIONES.....	132
ANEXO 3: MATRIZ GERENCIAL	133
ANEXO 3: MATRIZ GERENCIAL (CONTINUACIÓN)	134
ANEXO 4 : GUIA PARA DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	135

GLOSARIO

ACCIÓN PREVENTIVA: Acción que se toma para prevenir que algo suceda, para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

ACCIÓN CORRECTIVA: Acción que se toma para prevenir que algo vuelva a producirse, es la eliminación de la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

ACCIÓN DE MEJORA: Acción que aumenta la capacidad de la organización para cumplir los requisitos con las cuales se evidencia la mejora del Modelo De Operación Por Procesos (MOP), más que el mantenimiento del mismo, y que no corresponden de manera puntual a las acciones correctivas o preventivas.

CALIDAD: Término utilizado para describir el grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos. Estas características deben ser medibles en términos cualitativos y cuantitativos.

CONFORMIDAD: Cumplimiento de un requisito.

COSTOS DE CALIDAD: Costos producidos por la obtención de la calidad, se dividen en costes de prevención y costes de evaluación.

COSTOS DE EVALUACIÓN: Son los costos en los que se incurre al realizar comprobaciones para conocer el nivel de calidad que ofrece la organización.

COSTES DE FALLOS EXTERNOS: Son los costos que se producen o detectan una vez que el producto ya ha sido entregado al cliente.

COSTOS DE FALLOS INTERNOS: Son los costos que se producen o detectan antes de que se efectúe la venta, es decir, antes de que el producto llegue a manos del cliente.

COSTOS DE PREVENCIÓN: Son los costes en los que se incurre para intentar reducir o evitar los fallos.

COSTOS DE NO CALIDAD: Costos producidos por no lograr las especificaciones de calidad marcadas, es decir, costes de los fallos. Se dividen en costes de fallos internos y costes de fallos externos.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Es una herramienta metodológica en la cual se establece los logros esperados de la organización, la finalidad y el propósito de la organización por medio de la misión, la visión, la política de calidad, los objetivos de calidad y los indicadores para controlarlos buscando el crecimiento, sostenibilidad.

DOCUMENTO: Es la información o procedimiento documentado, plano, informe o norma.

EFICACIA: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados con el mínimo de recursos posibles viable.

EFICIENCIA: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados es logrando un efecto deseado.

EFFECTIVIDAD: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Es decir la efectividad es el resultado de ser eficaz y eficiente al mismo tiempo

ESTRATEGIA: Es el plan que integra las metas y políticas de la organización con el propósito de establecer las acciones o medidas que deban ser empleadas bien sea para alcanzar los objetivos trazados ó anticipar posibles cambios en su entorno y el mercado en general.

FALLA: Este término hace referencia a un defecto o al incumplimiento de un parámetro generando un impacto negativo en el desarrollo de un proceso y /o la satisfacción de un cliente.

GESTIÓN: Administración de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

GESTIÓN POR PROCESOS: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en base a sus procesos.

INDICADOR: Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, que permita analizar comportamientos de variables que competen a lo que se está midiendo.

MAPA PROCESOS: Representación gráfica de los procesos de una organización donde su ilustración es de forma detallada mostrando los pasos que componen a cada proceso, identificando variables de entrada y salida de este.

MEJORA CONTINUA: Actitud y disciplina que resulta del concepto de que todo se puede mejorar constantemente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos, es el proceso continuo mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora a través del uso de los hallazgos y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.

MISIÓN: Importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan el propósito de la organización que guiará a la organización.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS-MOP: Es un modelo que permite establecer un estándar organizacional, donde el direccionamiento estratégico va de la mano con un enfoque por procesos.

NO CONFORMIDAD: Incumplimiento de un requisito.

OBJETIVO: Algo ambicionado o pretendido que se busca lograr en el campo de la calidad.

PLAN ESTRATÉGICO: Documento y/o herramienta que permite a la organización reflejar cual será la estrategia a seguir para el correcto funcionamiento de los procesos que la componen.

POLÍTICA: intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, siendo la base de la misión y la visión de una organización orientadas a sus objetivos de calidad.

PROCESO: Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

PROCEDIMIENTO: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente.

PRODUCTO: Se define como resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que tienen como destino los clientes.

RIESGO: Acción en la que existe la probabilidad de presentar alteraciones en los resultados deseados en un proceso.

REGISTRO: Documento que permite la trazabilidad y evidencia de datos cuantitativos y cualitativos que presenta resultados obtenidos.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas con respecto a un producto o servicio.

SERVICIO: Se entiende como servicio el resultado de un proceso mediante el cual se busca responder con las necesidades del cliente.

VISIÓN: Proyección hacia el futuro de una situación y/o imagen deseable.

RESUMEN

El presente trabajo de grado propone el diseño de un Modelo de Operación por Procesos-MOP para la organización CONFECCIONES MEICY S.A.S del sector textil dedicada a la confección de uniformes de dotación, ubicada en la ciudad Santiago de Cali; el MOP busca generar en la organización una gestión sistemática con un enfoque por procesos que debe estar estrechamente relacionado con el direccionamiento estratégico de la organización. Se diseñaron y desarrollaron herramientas para la implementación del MOP en etapas posteriores, proporcionando lo necesario para el seguimiento y control de las actividades y evidenciando la trazabilidad de cada uno de los objetivos planteados en el direccionamiento estratégico.

Para conocer la situación actual de la organización y desarrollar un diagnostico se realizó una encuesta a 37 colaboradores de las diferentes áreas, y algunas entrevistas, además de otra información suministrada por la organización; siendo este la base para el direccionamiento estratégico, la identificación y caracterización de los procesos, el mapa de proceso y una guía para la documentación de los procedimientos existentes y/o necesarios. Con estas herramientas se orienta la organización a una gestión por procesos, que le permitiera satisfacer las necesidades y requisitos del cliente oportunamente.

Los planteamientos anteriores permiten desarrollar herramientas interactivas que facilitaran la implementación del MOP, además del análisis de los costos de calidad y no calidad, llamadas así: a) Plan de direccionamiento estratégico; b) Plan de tablero de mando de indicadores; c) Plan de gestión de documentos; d) Plan de gestión de comunicación; e) Plan de mejora continua; f) Plan de riesgo. Esta última herramienta tiene un componente auxiliar que analiza la relación de los riesgos con los costos de calidad y no calidad en cada uno de los procesos.

ABSTRACT

This thesis propose an operating model-MOP for the company CONFECCIONES MEICY S.A.S from the textile sector dedicated to make endowment uniforms, it is located in the city Santiago de Cali; the MOP look for the company to develop their functions in a systematic way based in the parameters of approach for processes, this one has to get along with the strategic directions of the organization, with these propose tools that contributed to its implementation in posterior stages were designed and developed, providing the company of the necessary mechanisms to control of every activity linked to the MOP, showing the traceability of every goal made by the strategic direction.

In order to know the actual situation of the organization it was applied a survey to 37 workers of different areas and departments, with the resulted information of the survey, interviews and other information given by the company it was made an initial diagnostic, being it the base for the approach for the strategic direction, the same way for the identification and characterization of every single process of the organization, generating a map of process and a guide for the documentation of the existent procedures. It was possible to start the structuring of the organization, guiding it to a process management to let them satisfied the needs and requirement from the client

Based on previous approaches different tools were developed to make easier the comprehension and execution of the MOP, obtaining as a result the following interactive tools A) strategic direction plan B) indicators control panel plan C) document management plan D) communication management plan E) continuous improvement plan F) risk plan. With these last tools it's possible were identified the imminent risks, those that were profoundly analyzed to see their relation with the quality costs and not the quantity in each one of the processes.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, por eso es necesario el uso de metodologías, herramientas y modelos de control que permitan su administración como un todo, de tal manera que se pueda gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente, trabajando en equipo, disponiendo de los recursos necesarios y enfocando todos los esfuerzos hacia el cumplimiento del direccionamiento estratégico.

Por lo tanto una organización que presente falencias en la dirección y documentación de sus procesos, genera ineficiencia y por ende afecta los costos de la organización de manera negativa, debido a esto se busca desarrollar un modelo al interior de la organización como una estrategia que le oriente al logro de mejores resultados, para esto se requiere diseñar, desarrollar, documentar e implementar acciones que así lo permitan.

En este trabajo se estructuran los objetivos que se desean alcanzar y la metodología a implementar para su logro, de tal forma que se llegue al desarrollo de un Modelo de Operación por Procesos- MOP, con su direccionamiento estratégico, planes de gestión y herramientas en Excel que contribuyan a mejorar y fortalecer la capacidad administrativa y operativa de la organización, esto último midiéndolo con las herramientas desarrolladas en Excel que nos permitan analizar los costos de la calidad y la no calidad.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Cada vez son más las exigencias de los consumidores frente a los diferentes productos que adquieren, por lo que las organizaciones día a día se esfuerzan cada vez más por satisfacer estas exigencias, a través de la mejora continua de sus procesos y otorgándole especialmente un rol muy importante al Modelo de Operación por Procesos - MOP y todo lo que este implica, lo que hace que al direccionarlo de la forma correcta este se convierta instantáneamente en una ventaja competitiva, y un pilar fundamental para el crecimiento de la organización.

Es por esto que el concepto del Modelo de Operación por Procesos - MOP ha evolucionado y hoy día tiene un enfoque orientado a la satisfacción de las necesidades, explícitas e implícitas del cliente. Para CONFECCIONES MEICY S.A.S dedicada confección de uniformes de dotación es de total importancia tener en cuenta este factor, siendo esta una herramienta para la fidelización de los clientes actuales y un instrumento para atraer nuevos clientes.

En Colombia cada día aumenta el mercado de uniformes de dotación logrando así que este sector de la producción sea más competitivo, lo que a su vez le exige a las organizaciones de este sector impulsar su competitividad a través del fortalecimiento de sus procesos bajo los lineamientos del Modelo de Operación por Procesos - MOP y de la mejora continua.

Para CONFECCIONES MEICY S.A.S los costos asociados a los fallos que se puedan presentar por una inadecuada gestión de los procesos, son aquellos que estén dados a raíz de la ausencia de un MOP, aunque es algo complejo, debido a que principalmente se tienen en cuenta los costos de las materias primas utilizadas, el de la mano de obra empleada, costos de re-procesos de actividades

y la parte proporcional de los costos de la inversión de capital necesaria para producir el bien o el servicio. Más detalladamente se definen:

Desperdicio de materia prima:

Debido a la ausencia de un Modelo de Operación por Procesos – MOP, puede presentarse en las organizaciones, falencias en el manejo de materias primas generando un problema para la producción, ya que agregaría poco valor al producto o servicio y consume una parte del presupuesto de manufactura. Este mal manejo de materias primas incluye consideraciones de movimiento, lugar, tiempo, espacio, mano de obra y cantidad, lo cual se buscara mejorar.

La gestión desarrollada pueda tener falencias en la coordinación, integración e interrelación de sus procesos, dependencias y/o áreas, lo que puede dificultar que cada operación del proceso que requiera información, materiales y suministros a tiempo en un punto en particular falle, con el MOP se busca que todos ellos sean entregados en el momento y lugar adecuado, para disminuir desperdicios y aumentar beneficios.

Subutilización:

La mano de obra es uno de los rubros más importantes a tener en cuenta dentro de las organizaciones, debido a la influencia significativa que puede llegar a tener en un momento dado sobre los costos de un producto o un servicio, es decir, cuando se cuenta con personal competente se impacta de una manera positiva o negativa sobre los estados financieros de las organizaciones. En las organizaciones, debido a la ausencia de un Modelo de Operación por Proceso - MOP, no se tiene una debida orientación ni guía de uso individual ni colectivo de la mano de obra.

Se puede presentar una distribución inadecuada de las tareas en los diferentes procesos de elaboración, encontrando un mayor número de trabajadores de los que se requieren o que se estén sobrecargando algunos, lo cual puede afectar su productividad y genera un impacto en los costos de la organización.

Reproceso:

Es viable que dentro de las posibles causas que generen costos asociados al problema planteado debido a la ausencia de un MOP, esta sea la que se presente con mayor frecuencia, este es un factor que afecta la organización de tal forma que generara pérdidas económicas de consideración, además de ocasionar variaciones en todos los procesos con mayor afectación en el procesos de producción, dichas variaciones tienen causas que son asignables o se pueden atribuir bien sea a la materia prima, mano de obra, mantenimiento, infraestructura, equipos entre otros.

De acuerdo con lo anterior los re-procesos pueden ser un efecto más debido a la ausencia de un MOP, por lo que los procesos no están claramente definidos y los recursos no están siendo distribuidos, ni utilizados de la forma adecuada, lo que causa una serie de irregularidades que afectan de manera directa o indirecta los productos, y servicios los cuales no se llevan a cabo con las especificaciones requeridas lo que hace que tengan que repetirse o reprocesarse.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar las herramientas y estrategias para la implementación de un Modelo de Operación por Procesos - MOP para una organización dedicada a la confección de uniformes de dotación, permitiendo incrementar el desempeño económico de la organización.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar el direccionamiento estratégico para una organización dedicada a la confección de uniformes de dotación, mediante una herramienta que evidencie la estrategia de gestión.
- Desarrollar las herramientas para el Modelo de Operación por Procesos - MOP con el fin de que pueda ser documentado e implementado en etapas posteriores por parte de la organización.
- Establecer y desarrollar las herramientas de los programas y planes del Modelo de Operación por Procesos - MOP para seguimiento, control y evaluación de la mejora continua.
- Identificar y analizar los costos de calidad y no calidad que se puedan presentar en la organización, bajo el enfoque de un Modelo de Operación por Procesos - MOP.

3. JUSTIFICACIÓN

Continuamente las organizaciones buscan mejorar su desempeño con el fin de atraer y satisfacer a la mayor cantidad de clientes posibles, y de esta forma ocupar un lugar privilegiado en el mercado. Es así como en la búsqueda por encontrar el rumbo adecuado las organizaciones deben hacer uso de las herramientas, metodologías y elementos que puedan contribuir al logro de su objetivo, sin embargo para esto la organización debe estar definida claramente, de tal forma que conozca lo que es, lo que quiere y lo que espera lograr, además de definir la estructura bajo la cual piensa operar.

Es por estas razones que día a día la importancia de contar con un direccionamiento estratégico y una gestión por procesos es aún más fundamental en el desarrollo de las organizaciones, a tal punto que puede ser considerado una pieza clave para lograr el éxito. Contar con un direccionamiento estratégico adecuado le permite a la organización identificar y establecer su misión, su visión, su política y sus objetivos a lograr al interior de la misma, lo que le facilita direccionar su rumbo hacia lo que quiere a través de un establecimiento de metas claras; esto acompañado de un Modelo de Operación por Proceso MOP que contribuirá a conformar el estándar organizacional que soporte la operación de la organización, orientándola hacia una gestión por procesos, definiendo uno a uno los procesos desarrollados, las interacciones y secuencias, mediante las cuales se logra la transformación de las materias primas e insumos hasta obtener un producto con las características específicas, de acuerdo con los requerimientos del cliente. Con lo cual identificara sus fortalezas y debilidades, además de lograr una mejora en su desempeño a través de un mayor control interno de sus operaciones, lo que a su vez hará que haya una reducción significativa en los costos generados por el direccionamiento y manejo inadecuado de la gerencia de la organización.

4. ESTADO DEL ARTE

Un modelo de operaciones por procesos es un instrumento que con el paso del tiempo ha tomado gran importancia en las organizaciones debido a la creciente necesidad de adecuarse al mercado actual, para lo cual es necesario considerar a la organización como un sistema integral en el cual los procesos son la base de su gestión estratégica, lo que permite conformar un estándar organizacional que sirve como soporte a cada una de las operaciones desarrolladas en su interior, así como contribuye al desarrollo de elementos de seguimiento y control permitiendo identificar posibles mejoras en los procesos.

Para lograr la aplicación de un Modelo de Operación por Procesos– MOP es necesario que la organización construya bases sólidas que le permitan no solo la implementación de un modelo de manera momentánea, sino que le permitan a este madurar y sostenerse durante largo tiempo, para evidenciar un mayor número de beneficios y así lograr los objetivos trazados. Para esto será necesario entonces que se desarrollen tres etapas o fases que contribuyan a la preparación de la organización frente al nuevo enfoque, en la primera etapa se deberá desarrollar el direccionamiento estratégico, el cual según lo planteado por Luis Fernando Agudelo Tobón y Jorge Escobar Bolívar es el que: “orienta a la organización al futuro y al mercado, dependiendo de los intereses de sus accionistas y de las necesidades del mercado al cual se dirigen”¹, esto a través del establecimiento de la misión, la visión, las políticas, objetivos, estrategias y metas de la organización.

La segunda etapa consiste en analizar, identificar y reconocer cada uno de los procesos que se desarrollan, lo que se logra dándole un enfoque basado en

¹Agudelo Tobón, Fernando y Escobar Bolívar, Jorge. Importancia de los procesos y su aplicación

procesos ya que como lo describe Alejandro Hernández Lugo : “el enfoque por procesos es un lente con el que se puede ver a la organización, a través del cual se pueden observar los procesos que la conforman y la relación entre ellos, lo que permite identificar aquellos puntos en los cuales pelagra la integridad y el punto óptimo de desempeño de los mismos”². Otra definición de enfoque por procesos es la descrita en la norma ISO 9000:2000³ en la cual se define el enfoque por procesos como la identificación y gestión sistémica de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos; Tomando en cuenta lo anterior y de acuerdo a lo dicho por Alejandro Hernández Lugo⁴ se puede afirmar que el enfoque por procesos le permitirá a la organización conocer cada uno de sus componentes y el rol que cada uno desempeña dentro del sistema, lo que sin duda generará un número considerable de ventajas tales como:

- A.** Proporciona a la organización un enfoque al cliente.
- B.** Ayuda a la gestión de interrelaciones.
- C.** Da una visión de sistema.
- D.** Permite tomar mejores decisiones.
- E.** Contribuye a la identificación de posibles mejoras en los procesos.

Una vez identificados y estructurados los procesos que conforman a la organización, se deben desarrollar planes y programas para la revisión periódica de los mismos ya que estos no pueden permanecer inertes ante los cambios de su entorno, por lo cual se deben revisar y adaptar a los requisitos cambiantes de los

²Hernández Lugo, Alejandro .Enfoque basado por procesos, la cadena vital de la organización: ¿Qué es el enfoque por procesos? EN: INGENIERIA INDUSTRIAL: LOGISTICA. Vol. 24 N°1 (2003) ISSN 1815-5936 p. 22

³ International Organization for Standardization. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Geneva: ISO, 2000. p 2. (ISO 9000).

⁴ Hernández Lugo, Alejandro, Op. Cit., p. 23

clientes y el mercado, ya que como bien lo dice José Ramón Zaratiegui⁵, esto permite desarrollar políticas y estrategias acordes, logrando así su contribución de forma sostenida a los resultados, esto siempre y cuando la organización diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

Cabe resaltar que el papel que desempeña el cliente en las organizaciones actualmente es sumamente importante, a tal punto que estas han buscado la manera de encaminar todos sus esfuerzos al cumplimiento de las expectativas y necesidades del cliente, esto con el propósito de tener clientes felices y satisfechos. Y en esa búsqueda es cuando la organización toma conciencia de cuán importante es optar por un enfoque por procesos, pues como lo afirman Luis Fernando Agudelo Tobón y Jorge Escobar Bolívar, “un enfoque basado en los procesos es la vía para lograr la plena satisfacción de los clientes por la forma en que permite identificar sus necesidades, para determinar cómo cumplir entonces con sus requisitos y finalmente lograr esa satisfacción.”⁶ O como bien dice Miguel Ángel Mallar : “ el enfoque por procesos se orienta a desarrollar la misión de la organización mediante la satisfacción de las expectativas de sus *stakeholders* – clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mando y la función de cada departamento ”⁷

Para lograr la asimilación de un modelo de operación por procesos-MOP es necesario llevar a cabo la tercera etapa, en la cual se debe realizar un proceso de transformación en la cultura organizacional, esto debido a que en la mayoría de las organizaciones, las personas están acostumbradas a trabajar bajo el esquema

⁵Zaratiegui, José Ramón. La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Organización. En: Economía Industrial. N° 330 (1999).ISSN 0422-2784. p.82

⁶ Agudelo Tobón, Fernando y Escobar Bolívar, Jorge. Gestión por Procesos. Cuarta edición. Medellín: Los autores, 2007. p. 25 ISBN: 978-958-9383-72-8.

⁷ Mallar Miguel Ángel. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. En: Visión Futuro Vol. 13 N° 1 (2010). Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci_arttext> ISSN 1668-8708.

de la organización funcional, donde priman las funciones individuales, por lo cual se hace necesario que antes y durante la aplicación de este modelo se realice un cambio en la forma en cómo cada uno de los miembros del sistema conciben a la organización, para que de esta manera comprendan y se adapten al nuevo enfoque que direcciona a la organización , pero no solo deben cambiar la percepción que tienen sobre el funcionamiento de la organización, ya que para que todo esto sea posible también es necesario que aprendan a trabajar en equipo.

El Modelo de Operación por Procesos-MOP, es un modelo basado en la aplicación de un sistemas de gestión basados en procesos y la calidad en todos sus procesos y servicios, lo que le permite a la organización ser más competitiva y brindar una mejor prestación de servicio a sus clientes, logrando así un mayor reconocimiento y prestigio, ya que sus técnicas y métodos estarán orientados a buscar la excelencia y lograr lo que toda organización desea que es satisfacer a sus clientes. El MOP contribuye así a la evolución de toda la organización pues con esto se fomenta el trabajo en equipo bajo una cultura que permite identificar los costos de calidad y los costos de no calidad en la gestión por procesos, además de permitir un uso eficiente de los recursos.

Al permitir la identificación de los costos de calidad y no calidad en la organización, se puede lograr un control tanto de las causas, como de las posibles consecuencias que podrían generar este tipo de costos en la organización, sin embargo para esto es necesario analizarlos a profundidad, Avner Halevy y Eitan Naveh⁸, que hace mención a un programa de calidad y de la productividad de Israel que puede ayudar a esta nación en su conjunto. En este se realizó un

⁸ Halevy, Avner y Naveh, Eitan. *Measuring and Reducing the national cost of non - quality .In : Total Quality Management. Vol. 11 N° 8 (2000) ISSN 0954-4127 p.1095-1110.*

* Correo electrónico de Juan José Bravo Bastidas, Docente de la Universidad del Valle, Candidato a grado de Doctorado, Santiago de Cali, 7 de Noviembre del 2013. Profesional consultado para el tema de Costos de Calidad y No Calidad.

reconocimiento inicial del costo nacional de la no-calidad para minimizarlos, considerando a la calidad como un estado donde las necesidades tanto de clientes y proveedores se unen en una sola operación, los autores utilizan la gestión del coste de la no calidad como un medio para mejorar la productividad y el rendimiento competitivo demostrando de manera concluyente que es posible medir los costos de la falta de calidad en el ámbito nacional , una vez que se decide, establece y se crea índices de costos de calidad y no calidad con el fin de controlarlos indicando la magnitud de los posibles ahorros una vez que adoptamos la noción de cómo afrontar dichos costos para lograr alcanzar el éxito de la economía en la Nación.

Los costos de la calidad y no calidad en general de acuerdo a lo planteado por el ingeniero magister Juan José Bravo Bastidas* se derivan de cada proceso que conforman a la organización en los cuales se desprenden costos que se podría denominar "costos normales" en donde no hay fallas ó se ejecuta según los parámetros preestablecidos de calidad en la organización, ese mismo proceso puede tener otro costo cuando ciertos inconvenientes se presentan ó cuando no se hace con total calidad, estos costos se evidencian de una mejor manera cuando se logra detectar los riesgos que contiene cada proceso, administrando la prevención de eventos no deseados, o la prevención de potenciales fallos en anomalías de los procesos, en especial a los que tienen relación directa con los clientes tanto externos como internos, desprendiendo de estos probabilidades que permitan mirar con precaución el futuro y tomar medidas a tiempo antes que los eventos no-deseados ocurran.

Si los riesgos de la organización son controlables por la empresa se puede administrar de forma inmediata para lograr minimizar y/o disminuir los costos, de lo contrario si estos no son directamente controlables el ingeniero magister Juan José Bravo Bastidas* los clasifica en dos tipos:

- A. Controlables indirectamente en el cual se hace referencia a fallas externas a la organización que son manejables pero no de forma directa. (si el desperfecto está en una materia prima de un proveedor importante).
- B. No-controlables, factor en el que hay que adaptar mejor la empresa, es decir que la organización debe enfocarse más en factores que no pueden controlar que en los que sí puede.

Los costos de calidad en todo el mundo expresado por los autores Vytautas Snieska, Asta Daunoriene y Alma Zekeviciene⁹ del artículo titulado “Costos ocultos en la Evaluación de los costes de fallos de calidad” están divididos en tres grandes grupos; los costos de prevención, de evaluación y de falla o fracaso tanto internos como externos a la organización teniendo como enfoque la satisfacción de las necesidades y/o requerimientos de los clientes, y en donde los costos de falla o fracaso externos son los costos más significativos de la calidad y de los cuales se basan los autores para observar los costos ocultos de calidad que son los que generalmente las organizaciones no evalúan, debido a que son difíciles de identificar, medir y evaluar en cifras, por tanto, en el cálculo de los costes ocultos de calidad no están determinados por lo general pero que sin embargo, estos costos no tienen que pasar desapercibidos o ignorados, incluso si los costes de calidad ocultos de fallo sólo pueden ser analizados pero no evaluados cuantitativamente, son importantes y de carácter decisivo para la organización que en este caso es una compañía de servicios de suministros médicos.

Esta investigación proporciona evidencia sobre la evaluación de los costes de falla, los autores analizan los costos de calidad de falla externos que son visibles y ocultos, relacionados con la pérdida de los clientes, de la imagen de la

⁹ Snieska, Vytautas ; Daunoriene, Asta y Zekeviciene, Alma .Hidden Costs In the Evaluation of Quality Failure Costs. In: Engineering Economics, Vol. 24 N° 3 (2013) ISSN: 1392-2785 p. 176-186.

organización y el valor de la marca donde el análisis de estos factores da como conclusión que al mejorar las partes de la organización en la que aparece la pérdida más alta relacionados con los factores mencionados anteriormente con la administración de estos costos ocultos, las organizaciones son capaces de satisfacer los requerimientos y las necesidades de los clientes más exigentes con un alto nivel de calidad y precios flexibles, para finalizar al garantizar la calidad de los productos y el servicio de cualquier organización es necesario incurrir en costos (costos de calidad) y reducir o eliminar los costos de no calidad.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS- MOP

Este modelo permite a la organización generar un estándar direccional, donde el direccionamiento estratégico va de la mano con un enfoque basado en procesos, con el propósito de incrementar los niveles de eficacia en la gestión y el uso de recursos para el cumplimiento de los objetivos, logrando así una mejor gestión que permita entregar al cliente productos y servicios con la calidad requerida. Entre las definiciones encontradas en la revisión bibliográfica se podrían citar las siguientes:

Para el Departamento Nacional de Planeación -DNP “Es la ruta de navegación que armoniza la misión y visión de la organización orientándola hacia un enfoque por procesos, los cuales en su interacción garantizan el una ejecución eficiente y el cumplimiento de los objetivos trazados por la misma”¹⁰.

En el Decreto No. 2581 lo definen como:

El estándar organizacional que soporta la operación de la organización, estableciendo una gestión orientada por procesos, entendidos estos como un conjunto de actividades lógicamente relacionadas y que generan un resultado orientado al cumplimiento de las competencias constitucionales y legales

¹⁰ Departamento Nacional de Planeación –DNP, Modelo de Operación por Procesos del DNP [en línea] [citado el 15 de Octubre del 2013] Disponible en <<https://www.dnp.gov.co/Qui%C3%A9nesSomos/SistemadeGesti%C3%B3ndeCalidad/ModelodeOperaciones.aspx>>

que rigen la Entidad, articula los planes y programas necesarios para el cumplimiento de la misión¹¹.

5.1.1 ¿QUÉ ES UN ENFOQUE BASADO EN PROCESOS?

Se define como la identificación y gestión sistémica de los procesos empleados en la organización, lo que permite un mejor y continuo control tanto en los procesos como en sus interrelaciones, lo que a su vez incrementa el desempeño de los mismos, facilitando así la obtención de mejores resultados, lo que sin lugar a dudas representa una ventaja competitiva para la organización.

El Enfoque Basado en Procesos rompe con el esquema de actividades centradas en funciones, para dar paso a los procesos inter-funcionales, lo que le permite a la organización caminar como un todo en la búsqueda de la excelencia, dando un enfoque total al cliente externo, desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de estas últimas las que generan valor agregado como lo menciona Laura Isabel Núñez Sarmiento, Milena Vélez Ramírez, y Carmen Berdugo Correa, en su artículo¹²

5.1.2 ¿QUÉ ES UN PROCESO?

La norma ISO 9000:2000 define proceso como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"¹³.

¹¹ Alcaldía de Medellín. Decreto 2581 (2 de Diciembre del 2005). Por medio del cual se mejora y ajusta el Modelo de Operación por Procesos del municipio de Medellín nivel central y se dictan otras disposiciones.

¹² Núñez Sarmiento, Laura Isabel; Vélez Ramírez, Milena; Berdugo y Correa, Carmen. Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia). En: Ingeniería & Desarrollo. N° 16 (2004) ISSN:0122-3461 p.

¹³ International Organization for Standardization. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Geneva: ISO, 2000. (ISO 9000).

Esta definición puede ser complementada añadiendo que este grupo de actividades, involucran muchas personas y departamentos cuyo propósito es generar un valor agregado a los productos y/o servicios que resultan de dichos procesos.

5.1.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Algunas de las características más importantes mencionadas por Alejandro Hernández Lugo¹⁴ referentes a los procesos son las siguientes:

- El enfoque al cliente.
- Cada eslabón de la cadena identifica adecuadamente sus resultados e insumos.
- Todos desempeñan tres roles en el trabajo: proveedor; productor, y cliente, quien, en primer lugar, provoca el accionar del proceso en su dirección y, en segundo, recibe los productos o servicios por los que paga.

5.1.3 ¿QUÉ ES UN PROCEDIMIENTO?

De acuerdo a la definición descrita en la norma ISO 9000:2000 “Un procedimiento es una forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso”¹⁵, en el se hace una descripción detallada de la secuencia de pasos necesarios para asegurar la correcta ejecución de dichas actividades, por lo cual se debe especificar “qué se debe hacer”, “quién lo debe hacer”, “cuándo” y “en dónde” se debe realizar la actividad.

¹⁴ Hernández Lugo, Alejandro .Enfoque basado por procesos, la cadena vital de la organización: ¿Qué es el enfoque por procesos? EN: INGENIERIA INDUSTRIAL: LOGISTICA. Vol. 24 N°1 (2003) ISSN 1815-5936 p. 22

¹⁵ International Organization for Standardization. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Geneve: ISO, 2000. (ISO 9000).p.12

5.2 MAPA DE PROCESOS

Es una representación gráfica en la cual se presenta una visión general del sistema organizacional de la organización, enmarcado en el cliente, mostrando cada uno de los procesos que lo componen, teniendo en cuenta el rol que estos desempeñan en su interior, así como su interacción entre ellos.

5.2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS:

Los procesos pueden clasificarse en tres grupos, de acuerdo al rol que desempeñan al interior de la organización:

5.2.1.1 ESTRATÉGICOS: procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

5.2.1.2 MISIONALES: Estos procesos son parte fundamental de la organización, desarrollan las actividades que están involucradas directamente con la razón de ser de la organización.

5.2.1.3 DE APOYO: Son aquellos que con su labor facilitan y contribuyen al desarrollo de las actividades de todos los procesos de la organización.

5.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es una herramienta mediante el cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, e incidencia sobre los procesos responsables de la gestión de la organización. Lo que lo convierte en parte fundamental para el despliegue de la planeación estratégica y operativa de la organización, fija los

lineamientos generales que orientarán el que hacer de la misma. Se refiere a las actividades que permiten orientar la organización al futuro y al mercado, dependiendo de los intereses de sus accionistas y de las necesidades del mercado al cual se dirigen.

5.3.1 MISIÓN

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la organización, en ella se define: lo que desea cumplir en el entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer; En ella se deben tomar en cuenta algunos elementos que inciden en el comportamiento de la organización como son: los antecedentes, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas¹⁶.

5.3.2 VISIÓN

Define el camino al cual se dirige la organización a largo plazo, es una ruta para orientar las decisiones estratégicas y competitivas de la organización de tal forma que al integrarse logren los objetivos trazados y el crecimiento de la misma.

Iván Thompson la describe como: “una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”¹⁷

¹⁶ Thompson Iván, Misión y Visión [en línea] [citado el 15 de Octubre del 2013] Disponible en < <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>>

¹⁷ Ibíd.

5.3.3 POLÍTICA

En ella se plasma el propósito global de la organización, y se establece de manera formal y clara el tipo de dirección u orientación que brindara la Alta Dirección, para alcanzar lo propuesto.

La norma ISO 9000:2000¹⁸, plantea que la alta dirección debe asegurarse que la política: sea adecuada al propósito de la organización, que incluya el compromiso de cumplir con los requisitos y la mejora continua de la eficacia, sea comunicada y entendida dentro de la organización, y se revise periódicamente para que conserve su vigencia.

5.3.4 OBJETIVOS

Los objetivos son las metas que traza la organización teniendo en cuenta la política y el compromiso de mejora continua. Para ello deben ser claros, medibles, alcanzables, orientados a la mejora y que generen un grado de motivación y velen por el bienestar de todos los eslabones de la organización.

5.4 CICLO PHVA

El ciclo PHVA significa actuar sobre el proceso, resolviendo continuamente las desviaciones a los resultados esperados. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en cualquier nivel de la Organización, y en cualquier tipo de proceso, ya que está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora del desempeño de los procesos¹⁹.

¹⁸ International Organization for Standardization. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Geneve: ISO, 2000. (ISO 9000). Numeral 5.3

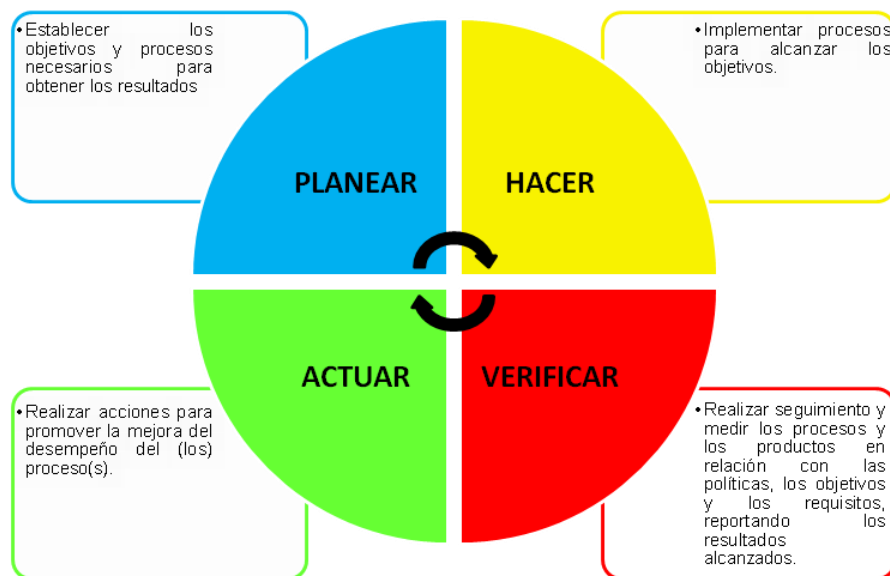
¹⁹ Ciclo PHVA: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar [en línea] [citado el 16 de Octubre del 2013] <<http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/Practica%20procesos/Metodologias%20procesos/CicloPHVA.pdf>>

De acuerdo a lo anterior se podría afirmar que el ciclo PHVA proporciona una guía básica para la estructuración de un sistema, en el cual se deben gestionar actividades y procesos, lo que lo hace aplicable a cualquier organización. A través de él la organización planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores para verificar su cumplimiento, posteriormente se implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos.

Luego, se mantiene esta estrategia de acuerdo a los resultados obtenidos, haciendo girar de nuevo el ciclo PHVA mediante la realización de una nueva planificación que permita adecuar la Política y los objetivos de la Calidad, así como ajustar los procesos a las nuevas circunstancias del mercado.

De una forma más concreta, el ciclo PHVA puede explicarse de la siguiente manera:

Ilustración 1: Ciclo PHVA



Fuente: Los autores

5.5 MEJORA CONTINUA

La mejora continua se basa en la evaluación continua de los procesos y/o actividades desarrolladas en la organización, a través de la aplicación de metodologías como el ciclo PHVA, que permite revisar cada uno de los aspectos presentes en cada uno de los diferentes eslabones que conforman el que hacer de la organización, de tal manera que se detecten las posibles fallas que tienen lugar en los procesos, así como la identificación de oportunidades de mejora en los diferentes aspectos que se involucran con el proceso, tal como: el desempeño en cada una de las actividades, la administración de los recursos, tiempos requeridos, entre otros .

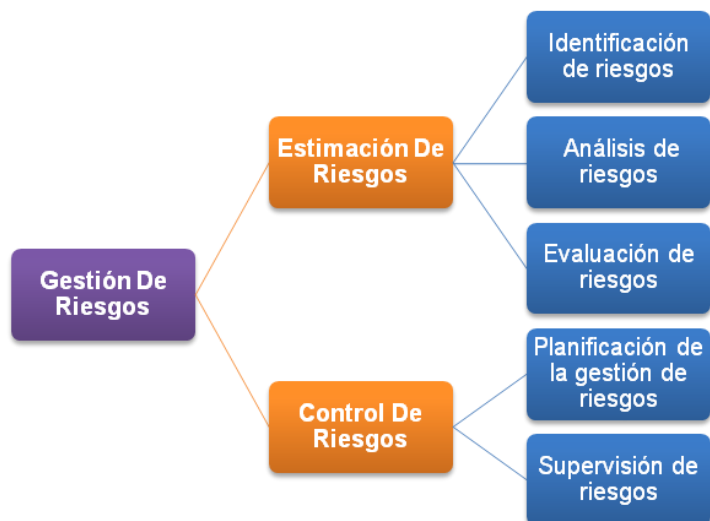
5.6 GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos permite identificar, controlar y eliminar las fuentes de riesgo antes de que empiecen a afectar al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización²⁰, esto a través de técnicas que abarca la evaluación del riesgo, las probabilidades, las metodologías de control, resolución de problemas.

La gestión de riesgos se desarrolla en dos fases como se muestra en la Ilustración 2:

²⁰ Gestión de riesgos [en línea] [citado el 16 de Octubre del 2013] p.3 <<http://www.lsi.us.es/docencia/get.php?id=473>>

Ilustración 2: Fases de la Gestión de Riesgos



Fuente: los autores.

5.6.1 ESTIMACIÓN DE RIESGOS²¹: en esta primera fase se realiza un reconocimiento de los riesgos que puedan presentarse, para lo cual se llevan a cabo los siguientes pasos:

5.6.1.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS: Se elabora un listado de los riesgos potenciales que puedan tener lugar y afecten el desempeño de la organización.

5.6.1.2 ANÁLISIS DE RIESGOS: para el análisis será necesario realizar una medición de la probabilidad de ocurrencia y el impacto que generaría, para de esta forma determinar el nivel del riesgo identificado.

5.6.1.3 EVALUACIÓN DE RIESGOS: una vez identificados y analizados los riesgos, se confrontan los resultados y se determina cuáles son los riesgos más relevantes o críticos.

²¹ Gestión de riesgos, Ibíd. p. 5

5.6.2 CONTROL DE RIESGOS²²: en esta segunda fase se busca prevenir y contrarrestar los riesgos estimados, para lo cual se ejecutaran mecanismos para el seguimiento y control de dichos los riesgos, con este propósito se llevan a cabo los siguientes pasos:

5.6.2.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS: se deben identificar las acciones, herramientas, mecanismos y estrategias que prevengan o contrarresten los riesgos más relevantes.

5.6.2.2 SEGUIMIENTO A LOS RIESGOS: se realiza el control a cada una de las acciones, herramientas, mecanismos y estrategias determinadas para la prevención de los riesgos ya detectados. Así como la identificación de nuevos riesgos.

La gestión continua de los riesgos permite determinar qué riesgos son importantes, que estrategias implementar para resolverlos, así como los mecanismos de seguimiento y control que busquen asegurar la eficacia de dichas estrategias.

5.7 MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS - MOP Y LA IMPORTANCIA DE LOS COSTOS.

En la actualidad nos encontramos con un mercado cada vez más competitivo y es inevitable contar con un MOP, para esto se requiere de un continuo análisis y una reducción de costes debido a que cada vez son más importantes para la gestión organizacional, uno de cuyos objetivos principales es el incremento de la

²² Gestión de riesgos [en línea] [citado el 16 de Octubre del 2013] p.6
<<http://www.lsi.us.es/docencia/get.php?id=473>>

competitividad para poder establecerse con éxito en los mercados tanto nacionales como internacionales.

Los costes de calidad son una excelente herramienta de información en la organización pues facilita la toma de decisiones de tipo estratégico que permite conocer el ahorro en costes lo que tiene un efecto importante para la alta dirección, permitiendo saber que recursos son necesarios para el mantenimiento y la mejora de la calidad, y que cantidad deberá ser invertida en dichas actividades. Los costes de calidad en las organizaciones no conscientes de su importancia pueden llegar a ser muy elevados, y no son visibles en la cuenta de resultados. Por lo que lo primero que se debe de hacer es identificarlos y medirlos para poder tomar conciencia del problema, y así justificar las inversiones que se deben desarrollar para reducirlos, notando que muchos indicadores de la calidad no se expresan en términos financieros (es muy común que se usen indicadores cualitativos)²³.

La idea sobre el coste de calidad ha venido evolucionando rápidamente en los últimos años. Anteriormente era percibido como el coste de poner en marcha el departamento de aseguramiento de la calidad, la detección de los costes de desecho y de los costes justificables. Actualmente, se entienden como costes de calidad los incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, los costes de los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, y los costes de sistemas, productos y servicios que han fracasado al no tener en el mercado el éxito que se esperaba. Por tanto, podemos decir que el origen de los costes de calidad se encuentra en todas las áreas de la organización, e incluso en otras organizaciones, ya que los costes de calidad de los proveedores se repercutirán al que sigue la cadena. También tenemos que tener en cuenta los costes intangibles, es decir, los costes

²³ Perdomo Burgos, Álvaro. ISO 9000:2000 ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD, medición del rendimiento de la calidad sobre la inversión: ¿vale la pena un sistema de calidad? Segunda edición. Bogotá: ICONTEC, 2007. ISBN: 958-9383-34-3

derivados de la imagen de la organización, del grado de involucración del personal, etc. Estos costes son una parte muy importante de los costes de calidad, que la organización no tendrá en cuenta hasta que aplique una estrategia de calidad y además tenga los mecanismos para poder estimarlos lo más objetivamente posible.

Así, podemos decir que los costes de calidad en sentido amplio son de gran importancia, la parte conocida de ellos es sólo una minúscula parte de los mismos, e ínfima si consideramos también los costes de oportunidad en que incurre la organización de no adoptar medidas de gestión de la calidad total, por ejemplo: ahorro de costes por incremento de ventas motivado por una reducción de los plazos de entrega, una buena imagen de organización, etc.

En el “Coste de Calidad” la palabra clave es “coste” y, por tanto, su estudio le corresponde a la contabilidad de costes y de gestión; pero también hay otra palabra clave “calidad” cuyo ámbito de estudio no está todavía claramente definido. Normalmente en las organizaciones existe un departamento de calidad que se ocupa de esta responsabilidad, este departamento juntamente con el de contabilidad y en perfecta colaboración con todas las demás áreas de la organización, deben desarrollar el sistema de costes de calidad para poder evaluar y calcular dichos costes.

El cálculo de los costes de calidad debe ser un trabajo de grupo, en el sentido de que si el personal de contabilidad trata de hacerlo solo, es probable que se le escapen muchos detalles o, incluso, que sea objeto de engaño por quienes tienen intereses creados que proteger. Lo mejor es que los responsables del departamento de contabilidad procuren que el personal de calidad los oriente respecto a lo que han de medir. Por otra parte, si los técnicos de calidad intentan hacerlo solos, sin la ayuda de los contables, puede ser que se les escapen

algunos costes que, por más ocultos que puedan estar, no pueden pasar inadvertidos ante los ojos de los contables.

También, es aconsejable recordar que los directivos de contabilidad continuamente reciben presiones para que proporcionen toda clase de costes, para que el cálculo de los costes de calidad progrese en cualquier organización es necesario que ellos estén plenamente convencidos de que se trata de una tarea útil, es muy importante que exista la voluntad y el compromiso de la alta dirección para apoyar el proceso de recopilación y el uso de los costes de calidad.

5.7.1 COSTES DE CALIDAD Y COSTES NO CALIDAD DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

En el sistema financiero se puede contar con una gran variedad de costos relacionados con los recursos utilizados respecto a los procesos de operación y producción, sin embargo cuando se hace referencia a los costos de funcionamiento de la organización, se habla también de los costos fijos y variables, denominándose fijos aquellos que siempre estén presentes haya o no producción, y los variables aquellos que varían con respecto al volumen de producción.

Cuando se trata de costos totales se habla de la sumatoria de los costos directos (materia prima, mano de obra y fabricación) y los costos indirectos (no están relacionados directamente con la producción pero que deben ser absorbidos por el producto) que le han sido aplicado para la terminación del producto.

En cuanto a los costos de calidad no hay una visión uniforme de lo que es y lo que debe ser incluido bajo este término, estos costos anteriormente eran percibidos como el costo de poner en marcha el departamento de aseguramiento de la calidad, la detección de costos de desecho y costos justificables, pero el

costo de la calidad no es exclusivamente una medida absoluta del desempeño, su importancia estriba en que indica donde será más redituable una acción correctiva para una organización, es aquí cuando se identifica que los costos totales relacionados con la calidad, son el resultado de la suma de los costos de obtención de la calidad (prevención y evaluación) más los costes de los fallos o defectos internos y externos (corrección), normalmente.

5.7.2 GRUPOS PRINCIPALES DE LOS COSTOS DE CALIDAD.

Los costes de calidad tradicionalmente se han venido clasificando en cuatro categorías: costes de prevención, costes de evaluación, costes de fallos internos y fallos externos (corrección), los cuales están agrupados en dos grandes categorías, los costes de calidad y los costes de no calidad.

5.7.2.1 COSTES DE CALIDAD:

Son aquellos que se derivan de la operación del MOP, lo que la organización incurre para prevenir y controlar que el producto o servicio cumple las especificaciones correctamente. Este grupo está compuesto por aquellos costes que se originan a consecuencia de las actividades de prevención y de evaluación que la organización debe de acometer en un plan de gestión del riesgo.

- **Costos de Prevención:** Son aquellos en los que se incurre buscando que la fabricación de productos esté apegada a las especificaciones, son los costos destinados a la prevención, verificación y reducción de las fallas en el diseño y desarrollo; en las labores y actividades de adquisición de insumos y materiales; en la mano de obra, en la creación de instalaciones y en todos aquellos aspectos que tienen que ver desde el inicio y diseño de un producto o servicio hasta su comercialización.

En resumen son las actividades ejecutadas para evitar las fallas antes de que se produzca algo. Entre los costos de prevención son identificados:

- ✓ Planificación de la gestión por procesos
- ✓ Auditorías de la gestión por procesos y su calidad.
- ✓ Evaluación de los proveedores.
- ✓ Revisión y verificación de diseño
- ✓ Control de procesos.
- ✓ Inspección y calibración de equipos de medición y ensayo.
- ✓ Formación y entrenamiento de la gestión por procesos
- ✓ Procesamiento y análisis de datos.
- ✓ Plan y/o Programa de mejoramiento continuo de la calidad.
- ✓ Seguros de responsabilidad por el producto.
- ✓ Planificación del retiro de un producto.

- **Costos de Detección o Evaluación:** Se define como los costos relacionados con la verificación de la conformidad de los productos con los requisitos de calidad del cliente. Aquellos desembolsos incurridos en la búsqueda y detección de imperfecciones en los productos que por una u otra razón no cumplen con las especificaciones. Estos costos proceden de actividades de inspección, pruebas, evaluaciones entre otros con el fin de determinar el cumplimiento de los requisitos establecidos. De los costos de detección o evaluación se identifican:

- ✓ Detección en el diseño (Ensayo y medición en preproducción)
- ✓ Inspección y ensayo en recepción
- ✓ Inspección y ensayo en el proceso
- ✓ Equipo de inspección y ensayo
- ✓ Análisis y reporte de los resultados de ensayos e inspecciones.
- ✓ Ensayo de desempeño en campo

- ✓ Ensayos externos (pruebas de laboratorio)
- ✓ Evaluación de existencias
- ✓ Almacenamiento de registros.

5.7.2.2 COSTOS DE NO CALIDAD

Son aquellos que resultan de fallas y errores de la gestión en los procesos, como los costes ocasionados por la falta de calidad además los costes de no calidad o fallos incluyen los costes de oportunidad o costes intangibles. Estos costes de calidad los subdivide en costes de fallos internos y costes de fallos externos.

- **Costos de Fallas Internas:** Son los costos que surgen de la no conformidad del producto descubierta antes de la propiedad por parte del proveedor, una vez que se han detectado las fallas y antes de ser enviados a los clientes es necesario realizar actividades tendientes a eliminar aquellas imperfecciones encontradas en los productos, esto incluye tanto materiales, mano de obra y gastos de fabricación, así como herramientas o adecuación de máquinas. De los costos de fallas internas se identifican:

- ✓ Desperdicios no re-procesables.
- ✓ Reemplazos, reproceso y reparaciones
- ✓ Re inspección y reensayo
- ✓ Diagnóstico de defectos.
- ✓ Determinación del destino del producto no conforme
- ✓ Tiempos de inactividad
- ✓ Degradación

- **Costes de Fallas Externas:** Estos costos surgen de una calidad inadecuada descubierta después de la transferencia de propiedad por parte del proveedor, aquellos en los que se incurre después de haber sido enviados los productos a los clientes. Estos costos se identifican de la siguiente forma:

- ✓ Quejas y compensaciones
- ✓ Reclamos por garantías
- ✓ Productos rechazados
- ✓ Concesiones
- ✓ Perdida de ventas
- ✓ Costos por retiro del producto
- ✓ Responsabilidad del producto.

Luis Fernando Agudelo Tobón y Jorge Escobar Bolívar afirman que: “El elevado grado de subjetividad con el que se evalúan los costos intangibles mas ocasionados por fallas externas hace que muchas organizaciones no los calculen”²⁴. Lo que no significa que no existan métodos que permitan calcularlos, ya que realmente existen diferentes mecanismos que no solo permiten su cálculo, sino que también proporcionan formas de realizar un seguimiento y control a dichos costos, algunos de esos métodos son:

- ✓ Encuestas a los clientes.
- ✓ Relacionar satisfacción del cliente con ventas facturadas.
- ✓ Relacionar satisfacción del cliente con pérdidas de ventas.

²⁴ Agudelo Tobón, Fernando y Escobar Bolívar, Jorge. Gestión por Procesos. Cuarta edición. Medellín: Los autores, 2007. p. 228 ISBN: 978-958-9383-72-8.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN²⁵

6.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

En sus inicios Confecciones MEICY estaba orientada a la confección de ropa ejecutiva para dama. Sus principales canales de distribución eran las boutiques ubicadas en su mayoría en la ciudad de Cali, algunas en Bogotá y otras capitales de Colombia y algunas en el exterior.

Ilustración 3: CONFECCIONES MEICY S.A.S



Fuente: Confecciones MEICY S.A.S

Rápidamente la marca MEICY fue adquiriendo buena participación en los mercados en donde existían estas boutiques, gracias a la buena calidad en la confección de las prendas, a los insumos utilizados y a los diseños elegantes pero enlazados a las tendencias de la moda. Viendo una gran oportunidad de mercado, a finales de los 90's se empieza a incursionar en el segmento de uniformes de dotación, con una estrategia innovadora de confeccionar cada prenda a la medida del colaborador, utilizando materia prima de la mejor calidad, diseños exclusivos y atractivos, una calidad de confección óptima y un servicio

²⁵ Confecciones MEICY S.A.S; Información de la organización [citado el 3 de Abril del 2013] Disponible en /<<http://www.meicy.com/>>

post-venta único, creciendo dentro de este nicho hasta convertirse en el principal confeccionista de uniformes de dotación del suroccidente colombiano.

Hoy en día Confecciones MEICY cuenta con más de 70 empleados, hace presencia a nivel nacional, con importantes clientes de diferentes industrias, consolidándose como una de las organizaciones más grandes del sector a nivel nacional.

6.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Ilustración 4: Instalaciones de Confecciones MEICY S.A.S



Actualmente CONFECCIONES MEICY S.A.S se encuentra ubicada la ciudad de Cali, en la Carrera 24 A N° 6-90, barrió el cedro.

Fuente: Confecciones MEICY S.A.S

6.1.3 PROPUESTA DE VALOR

Confecciones MEICY, líder en el ramo de la dotaciones de uniformes en las líneas administrativas, mercaderistas, médicas, etc., entrega a sus clientes productos y servicios con altos estándares de calidad, oportunidad en la entrega y valores agregados (asesoría personalizada y servicio post-venta). Que permite realzar y posicionar la imagen corporativa de sus clientes.

La confección de nuestras prendas está respaldada por la minuciosa selección de la materia prima y los insumos, el estricto control de producción en cada una de las fases y un personal capacitado para la elaboración de las prendas con los más altos niveles de calidad.

La amplia experiencia y trayectoria en la confección de prendas de trabajo se refleja en nuestro servicio y capacidad productiva.

6.1.4 MISIÓN ACTUAL

El compromiso central de Confecciones MEICY, con sus empresas cliente, es contribuir al mejoramiento de su imagen corporativa a través del conocimiento profundo de sus necesidades y requerimientos, en materia de dotaciones, brindándoles los mejores y más variados diseños en uniformes.

Con sus empleados, brindarles planes de desarrollo y competencia al tiempo que les garantiza un agradable ambiente de trabajo. Con la comunidad, fomentar el logro de una mejor sociedad y medio ambiente por medio de actuaciones responsables y solidarias y con sus proveedores socios, ser una fuente constante de generación de valor.

6.1.5 VISIÓN ACTUAL

Ser reconocida en el 2015 como una organización pionera en innovación, líder en el sector de las dotaciones empresariales en Colombia, con participación a nivel internacional, a través de la utilización apropiada de la infraestructura física, administrativa y de una adecuada cultura organizacional.

6.1.6 VALORES

Respeto

Trabajo en equipo

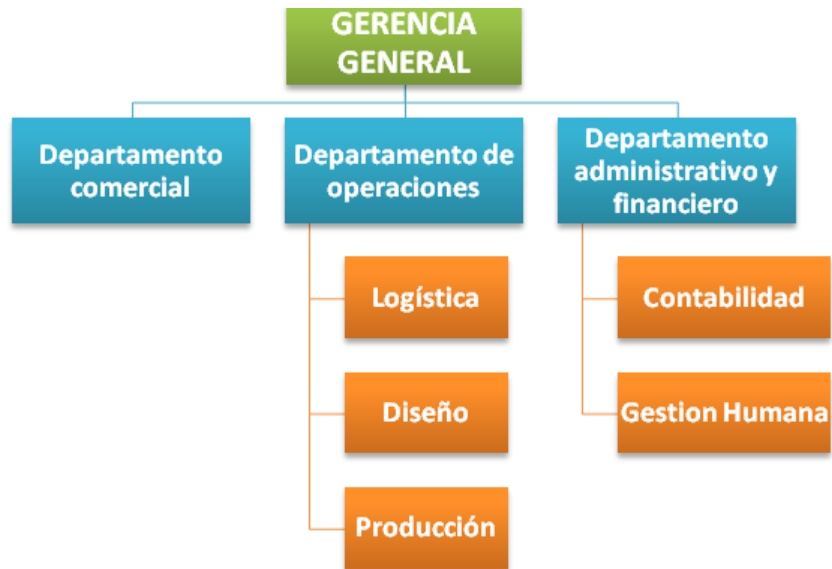
Lealtad

Compromiso

Búsqueda permanente de resultados

6.1.7 Estructura Organizacional

Ilustración 5: Estructura Organizacional de Confecciones MEICY S.A.S



Fuente: Los autores

6.2 LÍNEA DE NEGOCIO

6.2.1 UNIFORMES DE DOTACIÓN

6.2.1.1 LÍNEA ADMINISTRATIVA:

Dedicado al personal ejecutivo, directivo y administrativo. Tomando en cuenta sus necesidades y el entorno de trabajo, se utilizan modernos diseños y la confección personalizada en finas telas nacionales e importadas.

Los conjuntos están compuestos por sastres, chaquetas, blusas, pantalones o faldas.

Ilustración 6: Línea Administrativa



Fuente: Confecciones
S.A.S/<<http://www.meicy.com/>>

MEICY

6.2.1.2 LÍNEA MÉDICA:

Confeccionadas con telas inteligentes (anti fluidos, antiestáticas, transporte de humedad, etc.), con diseños apropiados para todas aquellas actividades relacionadas con el cuidado de la salud, cómodas y, resistentes y guardando los más altos parámetros y normas de habilitación en salud.

Ilustración 7: Línea Médica



Fuente: Confecciones
S.A.S/<<http://www.meicy.com/>>

MEICY

6.1.2.3 LÍNEA MERCADEO E IMPULSO:

Consciente de la importancia que representa el personal de impulso en la generación de valor a las marcas, hemos desarrollado una línea de uniformes que potencializa la proyección del producto o servicio, lo cual se logra por medio de asesorías en el diseño de la prenda y la elección de colores y texturas.

Ilustración 8: Línea Mercadeo e Impulso



Fuente: Confecciones
S.A.S/<<http://www.meicy.com/>>

MEICY

6.1.2.4 LÍNEA CASINO/CHEF

- **CASINO:** Cada casino tiene su propia identidad. Por esto hemos desarrollado una línea especial de uniformes elaboradas con excelentes telas y acabados, logrando comodidad en largas jornadas de trabajo y conservando la idea y el espíritu del lugar.

Ilustración 9: Línea Casino



Fuente: Confecciones MEICY
S.A.S/<<http://www.meicy.com/>>

Ilustración 10: Línea Chef



Fuente: Confecciones MEICY
S.A.S/<<http://www.meicy.com/>>

- **CHEF:** Diseños inspirados en la imaginación y colorido que cada chef pone en sus creaciones, elaborados en telas y materiales inteligentes capaces de repeler líquidos y aceites, haciéndolos más pulcros a la hora de vestir.

6.2.2 ASESORÍA DE IMAGEN

“Sólo hay una oportunidad para brindar una primera impresión y esa es la que cuenta.” Conscientes del importante papel que cumple la imagen personal del profesional de hoy en el ámbito laboral y social, nuestra organización ofrece un programa de asesoría personalizada el cual tiene como objetivo orientar a los

colaboradores de las organización a conocer su potencial y desarrollar su propia imagen y estilo, alcanzando con ello seguridad en el desempeño de sus actividades y representando y proyectando adecuadamente la imagen corporativa de las compañías para las cuales trabajan.

Nuestra asesoría en cuanto a la presentación personal incluye el aprendizaje de normas de protocolo, moda, glamur y técnicas de auto cuidado como: maquillaje, tendencias para el cabello y porte de accesorios. Para el crecimiento personal y profesional, brindamos capacitaciones adicionales en el desarrollo de las comunicaciones dentro del sitio de trabajo, el mejoramiento del ambiente laboral y la motivación para el trabajo en equipo.

6.2.3 CLIENTES

Algunos de sus clientes son:

Aguas de Cartagena ACUACAR

Baxter

Cámara de Comercio de Cali

Centro Médico Imbanaco

Comfenalco Valle

Banco WWB

Gases de Occidente

Henkel Colombiana S.A.

Mc Pollo

Laboratorios Vogue Ltda.

Boehringer Ingelheim

Unicentro Cali

Fortox

Universidad Autónoma de Occidente

Universidad ICESI

Universidad de San Buenaventura

Universidad Santiago de Cali

Universidad del Valle Cali

7. DESARROLLO

En el siguiente apartado se hará una descripción precisa de la metodología diseñada y ejecutada para el cumplimiento de los objetivos propuestos en este trabajo, en ella se incluyen los entregables que surgieron a partir de los requerimientos de cada uno de los objetivos.

Para el cumplimiento del primer objetivo, se realizó un trabajo de campo donde se entrevistó al Gerente Administrativo y Financiero y a 37 colaboradores²⁶ distribuidos en los diferentes departamentos y/o áreas, en las entrevistas se indagaron diferentes aspectos que inciden en el estado actual de la organización. Una vez recolectada la información de las entrevistas en una encuesta se realizó un diagnóstico de la organización.

7.1 DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

7.1.1 HALLAZGOS DE LA ENTREVISTA CON EL GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO*

- En la revisión del direccionamiento estratégico de CONFECCIONES MEICY, se encontró que aún no cuenta con un direccionamiento estratégico completo y documentado.

²⁶ Una muestra es representativa a partir de 33 datos, (TAHA, 2004). Con base a esto se realizaron las entrevistas a 37 de una población de 70 colaboradores.

* Entrevista con Sergio Garzón Montoya, Administrador de Empresas, Estudiante de Maestría, Gerente Administrativo y Financiero de CONFECCIONES MEICY S.A.S, Santiago de Cali, 25 de Abril del 2013; 16 de Mayo del 2013.

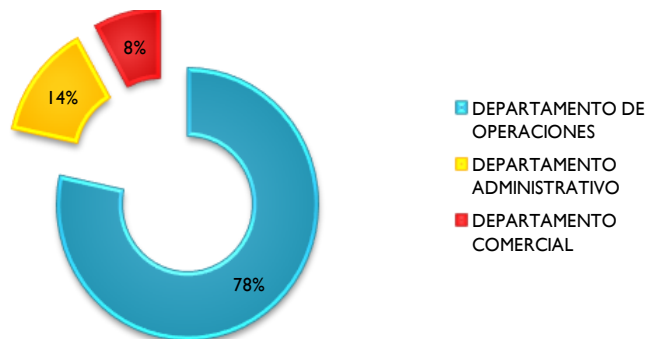
- En la matriz de procesos (Ver Anexo A –Matriz de Procesos) el resultado que se obtuvo de acuerdo a la información, fue de un 86% en la calificación final, lo que indica que la organización sea guiado bajo lineamientos enfocados en los procesos, lo que les ha permitido hacer una identificación de sus procesos la relación entre cada uno de ellos y la secuencia, al realizar el análisis de la matriz también se observa que se presentan algunas falencias en cuanto al manejo de la infraestructura, la identificación de puntos críticos y la realización de actividades de control, verificación y validación.
- En la matriz de la calidad de las decisiones (Ver Anexo B –Matriz de Calidad de las Decisiones) se obtuvo que la calificación final otorgada fue de un 45% debido a que no se cuenta con las herramientas necesarias para la identificación de nuevas oportunidades, ni para la identificación control y tratamiento de no conformidades, entre otros.
- En la matriz gerencial (Ver Anexo C –Matriz Gerencial) se obtuvo una calificación del 50%, lo cual se debe a que la organización carece de una planeación anual basada en estrategias, de igual forma no cuenta con una política de calidad, ni con objetivos de calidad que contribuyan a la consecución de las metas establecidas.

7.1.2 HALLAZGOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES

La entrevista realizada a los 37 colaboradores, se aplicó de tal forma que permitiera conocer el panorama global de la organización, para lo cual era necesario conocer la apreciación de los colaboradores de todos los departamentos de la organización.

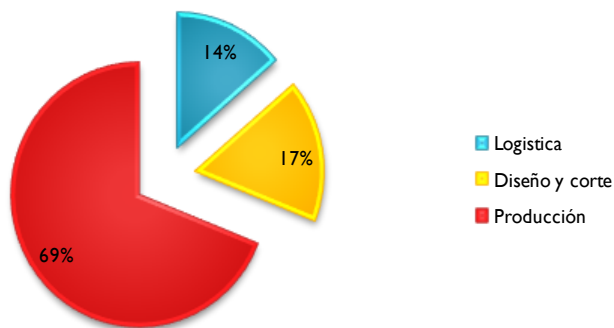
La participación de los colaboradores por departamento es la siguiente:

GRÁFICA 1: Porcentaje de participación por departamento



Fuente: Los autores

GRÁFICA 2: Porcentaje de participación departamento de operaciones



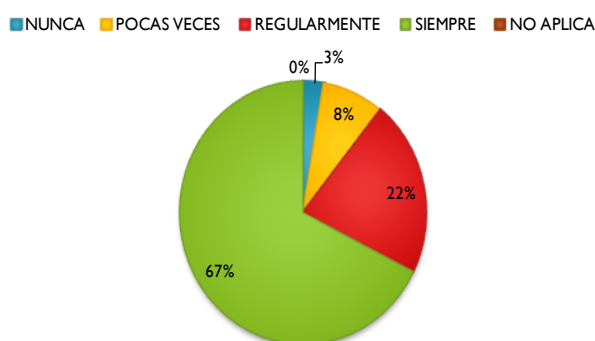
Fuente: Los autores

Como se puede apreciar la mayor participación en la muestra para la aplicación de las entrevistas a los colaboradores se encuentra en el Departamento de Operaciones al que le corresponde 78% de las entrevistas, lo que equivale a 29 colaboradores entrevistados. Cabe resaltar que este departamento es el que cuenta con el mayor número de colaboradores, ya que a este pertenecen el área de logística, diseño y producción, dónde esta última es la que cuenta con el mayor número de miembros de equipo por lo cual el 69% de los entrevistados del Departamento de Operaciones son del área de producción. Para el desarrollo de las encuestas se aplicó la matriz: de colaboradores (ver Anexo D –Matriz de Colaboradores).

7.1.2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

- **Pregunta N°1:** Se han establecido y comunicado las responsabilidades del personal a la organización.

GRÁFICA 3: Respuesta consolidada a la pregunta N°1

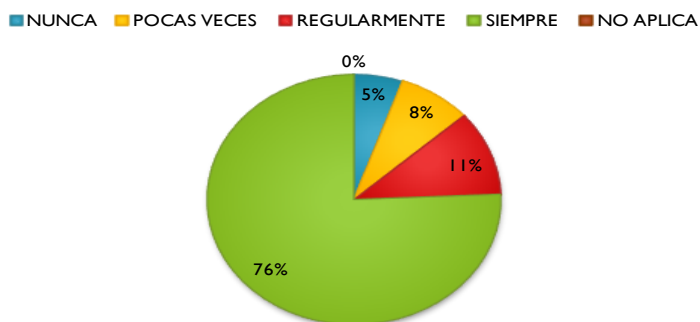


Fuente: Los autores

Se puede observar que el 67 % de los colaboradores consideran que son informados correctamente de sus responsabilidades en los procesos a los que pertenecen, el porcentaje restante considera que se les informa las responsabilidades de forma regular 22%, pocas veces 8 % o nunca lo hacen 3%. Aunque la mayoría afirmó que siempre se les han establecido y comunicado sus responsabilidades, también manifestaron que esto no se realiza de manera formal, es decir que no se les informa a través de alguna circular o documento, solo a través de la inducción.

- **Pregunta N°2:** Se han establecido los medios y canales de comunicación interna (PQRS).

GRÁFICA 4: Respuesta consolidada a la pregunta N°2



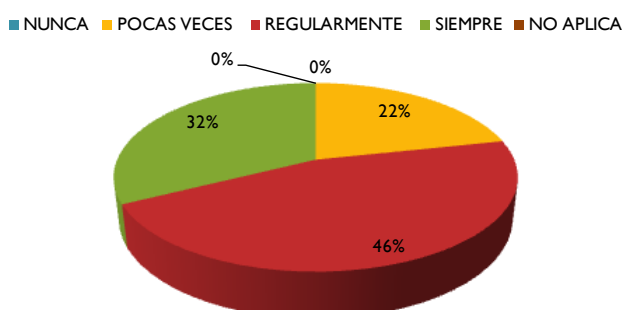
Fuente: Los autores

Al realizar esta pregunta, la mayoría de los colaboradores sabían de la existencia de una modalidad de comunicación interna (buzón de sugerencias) pero esta no es utilizada, siendo el 76% de los colaboradores encuestados quienes respondieron que existía un método de comunicación interna en CONFECCIONES MEICY, el 11% de que regularmente, el 8 % pocas veces, y el 5 % no sabían de la existencia de este.

La **preguntas 3 y 4** fueron descartadas por la dirección, debido a que se consideró que no aplicaban al contexto de la organización debido a que no se cuenta actualmente con un programa de competencias.

- **Pregunta N°5:** Se realizan capacitaciones u otras actividades que contribuyan al desarrollo de competencias del personal.

GRÁFICA 5: Respuesta consolidada a la pregunta N°5

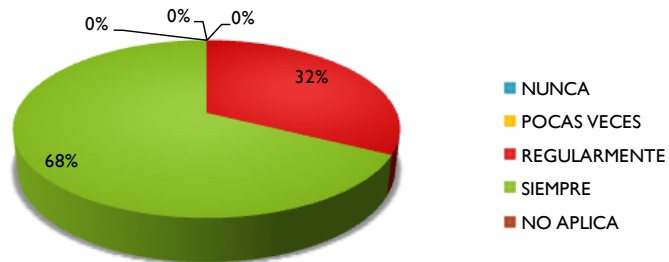


Fuente: Los autores

El 46% de los colaboradores consideran que regularmente se realizan capacitaciones u otras actividades que contribuyan al desarrollo de competencias del personal, seguido por el 32 % que afirma que estas se realizan siempre y el 22% que se realizan pocas veces. De acuerdo a esto y a las opiniones de los colaboradores se podría concluir que aunque la organización se preocupa por el desempeño y desarrollo de sus colaboradores, aun es necesario fortalecer este tipo de iniciativas, para lo cual se deberá hondar en las necesidades de cada área.

- **Pregunta N°6:** La organización muestra su compromiso con el personal, con los valores, políticas de la empresa y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes, empleados y entorno.

GRÁFICA 6: Respuesta consolidada a la pregunta N°6

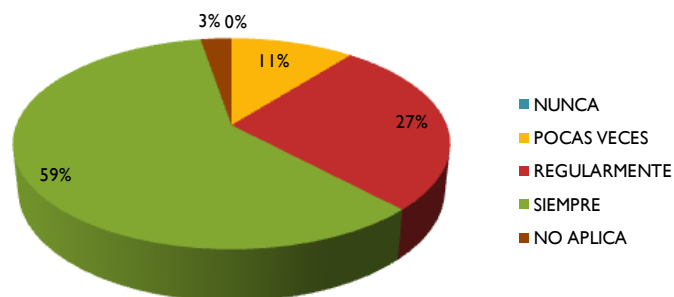


Fuente: Los autores

Los colaboradores muestran un grado alto de satisfacción al laborar en CONFECCIONES MEICY, respondiendo el 68 % que la organización siempre ha mostrado su compromiso con el personal, con los valores, políticas de la organización y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes, empleados y entorno socioeconómico y el 32% responde que se hace regularmente.

- **Pregunta N° 7:** La organización tiene establecidos mecanismos para la participación del personal en la mejora de la eficiencia y eficacia.

GRÁFICA 7: Respuesta consolidada a la pregunta N°7

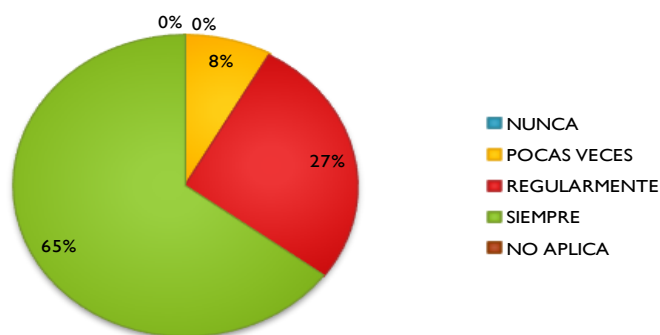


Fuente: Los autores

Los colaboradores no tienen muy claro si existe mecanismos para la participación del personal en la mejora de la eficacia y eficiencia, por parte del área de producción los colaboradores manifestaron que si tenían algunos mecanismos en donde daban apoyo al rendimiento de cada uno, siendo así un 59 % de los colaboradores que consideran que siempre el personal participa por medio de mecanismos a lamedora de eficacísima y eficiencia, el 27 % que CONFECCIONES MEICY lo hace regularmente, el 11 % nunca y el 3 % pocas veces.

- **Pregunta N° 8:** El ambiente general en la empresa es de disciplina en el cumplimiento de valores, políticas y normas.

GRÁFICA 8: Respuesta consolidada a la pregunta N° 8

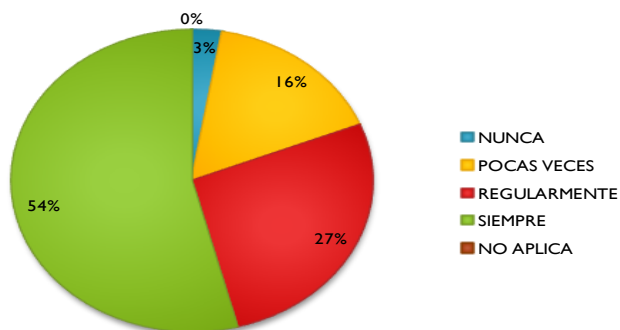


Fuente: Los autores

Más de la mitad de los colaboradores consideran que CONFECCIONES MEICY siempre vela por un ambiente de disciplina en el cumplimiento de valores, políticas y normas, generando un 65% de la población, el 27 % expresa que lo hacen regularmente y el 8 % que lo hacen pocas veces.

- **Pregunta N° 9:** La organización ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal de la organización.

GRÁFICA 9: Respuesta consolidada a la pregunta N° 9

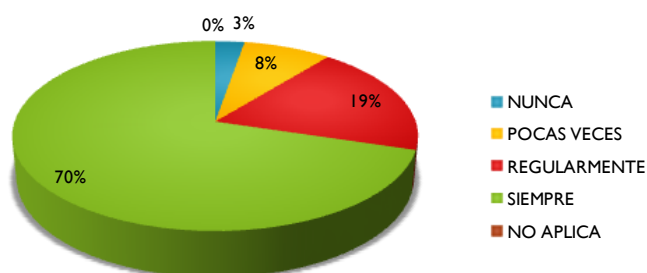


Fuente: Los autores

Para los colaboradores el ambiente de trabajo promueve la motivación, satisfacción, el desarrollo y el desempeño del personal de una forma regular dividiéndose el porcentaje de la siguiente forma: El 54 % considera que CONFECCIONES MEICY lo hace siempre, el 27 % regularmente, el 16 % pocas veces y el 3% considera que nunca lo hace.

- **Pregunta N° 10:** Se ha asegurado la dirección de que el personal conoce el vínculo entre calidad y costos.

GRÁFICA 10: Respuesta consolidada a la pregunta N° 10



Fuente: Los autores

Los colaboradores de CONFECCIONES MEICY con diferentes puntos de vista, consideran que la organización conoce el vínculo entre costos y calidad teniendo un 70 % de los colaboradores encuestados que consideran que siempre lo hacen,

19 % regularmente, 8 % pocas veces y un 3 % representando a una persona que considera que la organización nunca tiene presente esta relación.

Al consolidar esta información encontramos que:

En los resultados arrojados por la matriz del personal de acuerdo a los datos consolidados de los 37 colaboradores entrevistados, que fue de un 69% de participación en la escala de calificación, se puede asumir que el ambiente de trabajo dentro de la organización es ameno y que la comunicación entre las áreas y al interior de las mismas es asertiva, también se evidencia que aunque se promueve una gerencia participativa, falta establecer mecanismos que contribuyan a la participación de sus colaboradores en todos los niveles la cual posiblemente no esté dando los mejores resultados debido a la falta de una estructura y los mecanismos necesarios para impulsar la participación de cada colaborador y generar así el empoderamiento del mismo.

7.1.3 HALLAZGOS GENERALES

- CONFECCIONES MEICY es una organización familiar, donde existe una comunicación interna que se evidencia en el diagnóstico realizado, el cual ha contribuido a que el clima organizacional sea ameno, de igual forma se encontró que el modelo gerencial bajo el cual opera promueve la participación de sus colaboradores.
- Se encontró total concordancia entre la información que las personas entrevistadas dieron y la que se recibe del gerente.
- CONFECCIONES MEICY se encuentra desarrollando un proceso de formalización y control interno para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, de manera práctica y coordinada.

- Con la información suministrada por la organización y la investigación por nuestra parte, se logra ver que el manejo legal, normatividades y demás, se cumple de manera adecuada.
- Actualmente la organización no cuenta con un direccionamiento estratégico establecido, pero si tiene establecido el mapa de procesos que direccionan las actividades diarias, el comportamiento de sus colaboradores y aporte al clima organizacional.

Basados en los hallazgos del diagnóstico de la organización y las expectativas de la gerencia frente a lo planteado, se inició el diseño del direccionamiento de la organización de acuerdo sus necesidades para que de esta forma se puedan desarrollar estrategias de manera sistemática, lógica y racional, con el fin de tener soportes básicos para poder responder frente a los constantes cambios del mercado, evidenciando su estrategia de gestión.

Inicialmente se planteó la misión con un texto que busca plasmar la razón de ser de la organización, de acuerdo a esto y las expectativas de la gerencia posteriormente se desarrollo la visión evidenciando en esta cual es la meta a lograr en un tiempo determinado. Una vez formuladas la misión y la visión se contextualizó la política, herramienta con la cual no contaba la organización, a diferencia de la misión y la visión las cuales se encontraban establecidas, con base a la política elaborada se plantearon cuatro objetivos los cuales apuntan al cumplimiento de la misma.

7.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico que se desarrolló y propuso para Confecciones MEICY por los tesisas, según los análisis realizados en el diagnóstico y la información entregada por la organización es el siguiente:

7.2.1 MISIÓN:

CONFECCIONES MEICY es una organización manufacturera dedicada a la producción y comercialización de uniformes de dotación, asesoría y capacitación de imagen, protocolo y presentación entre otras, brindando los mejores y más variados diseños, garantizando altos estándares de calidad en los productos y/o servicios proporcionados.

Nuestra gestión se basa en el trabajo en equipo con ética profesional, mejoramiento continuo y entregas oportunas con el fin de cumplir las necesidades y expectativas de nuestros clientes logrando así incrementar el nivel de confianza, credibilidad y posicionamiento de la organización.

7.2.2 VISIÓN:

CONFECCIONES MEICY para el 2016 tendrá un posicionamiento consolidado en el mercado regional y una mayor participación en el ámbito nacional a través de la mejora continua de su gestión y la implementación de un modelo de operación por proceso-MOP que permitan entregar la mejor y más alta calidad en nuestros productos y/o servicios, con el fin de lograr el reconocimiento como una organización pionera en innovación y cumplimiento, a través del uso apropiado de la infraestructura, las tecnologías y nuestros colaboradores con una adecuada cultura organizacional.

7.2.3 POLÍTICA

CONFECCIONES MEICY busca garantizar la calidad de los productos y la prestación de los servicios, para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes y exceder sus expectativas a través de:

El enfoque por procesos en todas las actividades con permanente mejora continua. El crecimiento y fortalecimiento de los pilares, competencias y valores en cada uno de los colaboradores. Liderazgo y trabajo en equipo con personal competente, motivado y comprometido. Responsabilidad, confianza y oportunidad en la entrega de nuestros servicios y productos. Infraestructura adecuada para prestar un servicio eficiente con entregas eficaces.

7.2.4 OBJETIVOS

- 7.2.4.1** Ser reconocidos por nuestros clientes como una organización de altos estándares de calidad en confecciones de uniformes de dotación, cumpliendo con sus requerimientos.
- 7.2.4.2** Diseñar e implementar programas de capacitación y entrenamiento con el fin de contribuir en el enriquecimiento de los procesos de elaboración y prestación del servicio al igual que el fortalecimiento del equipo de trabajo.
- 7.2.4.3** Definir procesos y estrategias de operación del negocio.
- 7.2.4.4** Establecer los planes de seguimiento y control para cada uno de los programas orientados al cumplimiento del marco legal e interno de la organización.

Al tener estructurado y aprobado el direccionamiento estratégico propuesto para Confecciones MEICY, se da inicio a las actividades que permitieron el logro del segundo objetivo del trabajo de grado, en este se desarrollaron las herramientas para el Modelo de Operación por Procesos - MOP con el fin que este pueda ser documentado e implementado en etapas posteriores por parte de la organización., para llevar a cabo dicha labor se realizó la identificación de los procesos

desarrollados en cada uno de los niveles de la organización, así como la relación existente entre ellos, esto se hizo con base a la información recolectada en el diagnóstico inicial y demás información suministrada por la gerencia en la cual se evidencio que actualmente la organización estaba iniciado un proceso de formalización y control interno.

7.3 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Al identificar las dependencias y/o áreas y actividades se determinan los procesos para la organización, definiendo en este caso diez (10) procesos; de los cuales tres (3) de ellos corresponden al nivel estratégico, cuatro (4) en el nivel misional y los tres (3) restantes al nivel de apoyo. A continuación se hace una descripción detallada de cada uno de ellos:

7.3.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS: aquellos en los cuales se toman las decisiones estratégicas, que direccionaran a cada una de los departamentos y/o áreas; en este caso dentro de los procesos estratégicos o gerenciales de la organización se encuentran los siguientes procesos:

7.3.1.1 GESTIÓN GERENCIAL: Es el proceso que guía a todas las dependencias de la organización hacia los objetivos fijados, mediante directrices concretas para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades.

7.3.1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

7.3.1.3 MEJORA CONTINUA: Es el proceso mediante el cual la organización enfoca cada uno de sus procesos y actividades en pro del desarrollo de la misma, a través de herramientas que permitan hacer un seguimiento y control, para de esta forma identificar y corregir errores o fallas.

7.3.2 PROCESOS MISIONALES: Son aquellos procesos que son parte fundamental de la organización, debido a que desarrollan las actividades que están involucradas directamente con la razón de ser de la organización, como lo serían:

7.3.2.1 PROCESO COMERCIAL: En el cual se hace el contacto directo con el cliente, se identifican sus necesidades, se presta un servicio completo de asesoría, en el cual se ofrecen diferentes alternativas de negocio, entre otros.

7.3.2.2 PROCESO DE DISEÑO: Se hace el diseño de las nuevas prendas que harán parte del portafolio de productos que será presentado al cliente, adicionalmente se encargan de la elaboración de moldería de acuerdo a los requerimientos del cliente (ajustes), elaboración de fichas técnicas, entre otros.

7.3.2.3 PROCESO LOGÍSTICO: En él se desarrollan todas las actividades referentes a la compra de insumos, materias primas, la planeación y coordinación de todas las actividades productivas. Siendo estas actividades un pilar fundamental para el desarrollo del proceso productivo.

7.3.2.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN: En él se desarrollan varias actividades como lo son corte, confección y terminado. Las cuales se encargan de la elaboración de producto que será entregado al cliente.

7.3.3 PROCESOS DE APOYO: Son aquellos que facilitan las diferentes labores desarrolladas en la organización y contribuyen al desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en los procesos misionales, en el caso de confecciones MEICY estos procesos de apoyo son:

7.3.3.1 GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE: En este proceso se llevan a cabo todas las actividades de carácter económico referentes al pago de obligaciones y demás, así como la facturación y recaudo entre otros.

7.3.3.2 GESTIÓN HUMANA: En este proceso se llevan a cabo las actividades involucradas con la selección, vinculación, capacitación y bienestar de cada uno de los colaboradores.

7.3.3.3 SOPORTE Y MANTENIMIENTO: En este proceso se realizan todas las actividades involucradas con el mantenimiento preventivo y correctivo tanto de la infraestructura como de cada una de las maquinas y equipos

.

7.4 MAPA DE PROCESOS

De acuerdo a la identificación de los procesos hecha con anterioridad y tomando en cuenta el rol que cada uno de ellos desempeña en el sistema, así como su interacción, se realizó un diseño para el mapa de procesos, en el cual se buscó plasmar el que hacer de la organización, a través de sus procesos, obteniendo como resultado el mapa de procesos propuesto en la Ilustración 11.

Ilustración 11: Mapa de Procesos Propuesto para Confecciones MEICY S.A.S

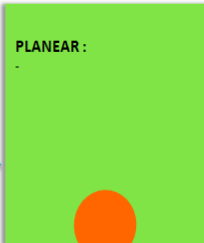
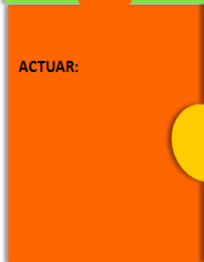
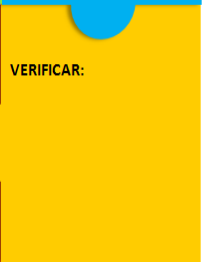


Fuente: Los autores

7.5 FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Para dar continuidad al desarrollo de las herramientas del Modelo de Operación por Procesos- MOP, se diseñó un formato para la caracterización de los procesos, en el cual se deben describir a través del ciclo PHVA las actividades que se llevan a cabo en el proceso, en este formato se debe incluir la información de los proveedores, las entradas, las salidas y los clientes, de igual forma se identifican los recursos, los formatos, instructivos y registros, así como los indicadores que evalúan el desempeño del proceso, como se aprecia en la Ilustración 12:

Ilustración 12: Ficha de Caracterización de Procesos

	SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
	FECHA DE APROBACIÓN:		VERSIÓN:	
	RESPONSABLE:		PÁGINA:	
OBJETIVO:				
ALCANCE:				
ENTRADAS 	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PLANEAR :  HACER:  ACTUAR:  VERIFICAR: 		SALIDAS 	
 PROVEEDOR			 CLIENTE	
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
 RECURSOS	 DOCUMENTOS	 REGISTROS	 INDICADORES	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR :

Fuente: Los autores.

Una vez diseñado el formato para la caracterización de los procesos, la Gerencia Administrativa y Financiera lo aprobó e inicio su implementación documentando la caracterización de cada uno de los procesos aprobados para el mapa de procesos.

Continuando con el desarrollo de herramientas para el MOP, se elaboro una guía que facilitara la documentación de cada uno de los procedimientos, de tal forma que como resultado permita a la organización tener un manual de procedimientos en el cual se encontrara toda la información consolidada de los procesos y procedimientos. Igual que con el documento de caracterización de procesos la Gerencia Administrativa y Financiera lo aprobó e inicio su implementación documentando algunos procedimientos (Ver guía para la documentación de los procedimientos en el Anexo F).

7.6 GUÍA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Para la elaboración de la guía de documentación de los procedimientos se tomaron en cuenta diferentes criterios, Uno de estos criterios es el mencionado por Albert Baldía Giménez²⁷, el cual consiste en que los procedimientos deben reunir una serie de características antes de ser documentados algunas de estas características son: que estén justificados, que tengan un alcance y unos límites precisos, que se puedan redactar con claridad y precisión, que fijen a los responsables de su ejecución y en los cuales se pueda evidenciar su cumplimiento a través de registros.

Con base a estos y otros criterios se planteo la siguiente estructura para la guía de documentación de los procedimientos (ver Anexo 4):

²⁷ Baldía Giménez, Albert. Calidad: modelo ISO 9001 versión 2000. Implementación, certificación, transición, auditoría y acreditación: Capítulo 14: La elaboración de los documentos, Numeral 14.5: Los Procedimientos. Bilbao: Ediciones DEUSTO, 2002, p. 209. ISBN: 84-234-1982-7

7.6.1 PORTADA

En ella se encuentra la información básica del documento como lo es: título, fecha, nombre de la organización, departamento y proceso al que pertenece el procedimiento que será descrito.

7.6.2 ÍNDICE

7.6.3 PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO

Se hace una breve introducción al documento, resaltando su importancia y el propósito con el cual se elaboro, en este apartado también se debe especificar su campo de aplicación.

7.6.4 OBJETIVO DEL DOCUMENTO

En este apartado se establece el propósito que se desea alcanzar con la documentación de los procedimientos y todos los recursos empleados con este fin.

7.6.5 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

En este apartado se deben definir todos aquellos términos técnicos o propios del procedimiento, para de esta brindar conceptos unificados.

7.6.6 IDENTIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE PROCESOS

Se hace una identificación de los procesos presentes en la organización, el rol que estos desempeñan y su interrelación. (Mapa de Procesos).

7.6.7 RELACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Una vez identificados los procesos, se deben identificar los procedimientos que conforman el proceso.

7.6.8 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

En este apartado se describe el procedimiento a documentar, para ello es necesario definir:

7.6.8.1 Nombre del Procedimiento

7.6.8.2 Objetivo del Procedimiento: Se establece lo que se desea lograr con la ejecución del procedimiento.

7.6.8.3 Alcance: se definen tanto los límites internos como externos del procedimiento.

7.6.8.4 Responsabilidades: se establecen los responsables de las actividades a realizar en el procedimiento.

7.6.8.5 Recursos: se indican todos aquellos requisitos documentales necesarios para llevar a cabo el procedimiento.

7.6.8.6 Salidas o resultados: se describe el resultado que se espera y se debe obtener al llevar a cabo el procedimiento de forma correcta.

7.6.8.7 Interacción con otros procedimientos: se indican los procedimientos con los cuales se relaciona (bien sea como proveedor o cliente).

7.6.8.8 Políticas o normativas: se establecen las políticas, normativas y parámetros a lo que se debe ceñir para el correcto desarrollo del procedimiento.

7.6.8.9 Desarrollo: se describen las actividades que tienen lugar en el procedimiento de manera clara y precisa, especificando la actividad, el responsable de ejecutarla, los formatos requeridos y los plazos establecidos para llevar a cabo dicha actividad.

7.6.8.10 Diagrama: Se describe gráficamente el desarrollo del procedimiento.

7.6.9 FORMATOS

Se relacionan los formatos que permiten generar información de la actividad desarrollada.

7.6.10 INSTRUCTIVOS

Se adjuntan los instructivos necesarios para llevar a cabo alguna actividad específica.

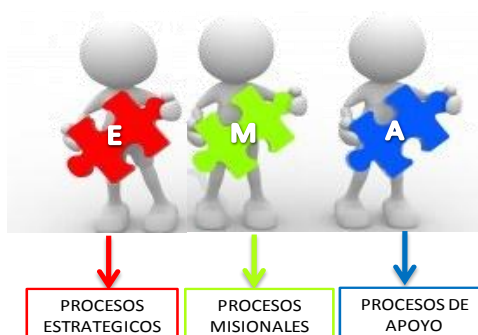
Para la identificación y control de los procedimientos se ha establecido una codificación, en la cual se relaciona el tipo de proceso, tomando en cuenta el mapa de procesos, el proceso en el cual se desarrolla y la secuencia dentro del mismo.

7.7 CODIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

La estructura general de la codificación consta de 5 caracteres alfanuméricos asignados de la siguiente manera:

El primer carácter es de tipo alfabético y corresponde a la identificación del tipo de proceso así:

Ilustración 13: Primer carácter para la identificación del procedimiento



Fuente: Los autores

El segundo carácter es de tipo numérico y corresponde al proceso en el cual se lleva a cabo el procedimiento:

Ilustración 14: Segundo carácter para la de identificación del procedimiento.



Fuente: Los autores

El tercer, cuarto y quinto dígito corresponden a la secuencia en la cual se llevan a cabo los procedimientos al interior del proceso.

Ejemplo:

M2-001

Con este código nos damos cuenta que pertenece a los procesos misionales (M), más exactamente al proceso logístico identificado con el número 2 y que es el primer procedimiento que se desarrolla. En este caso este código corresponde a la compra de materias primas.

Una vez elaborada la guía y definida la estructura general de la codificación, y se cuenta nuevamente con la aprobación de Gerencia Administrativa y Financiera la organización realizó la identificación y documentación de los procedimientos²⁸ pertenecientes a los procesos misionales de la organización; los procedimientos documentados son los descritos en la Tabla 1.

²⁸ Debido a que la información suministrada en estos documentos es de carácter confidencial, estos no serán anexados al trabajo.

Tabla 1: Procedimientos Documentados por MEICY

PROCEDIMIENTOS		
Proceso	Número Y/O Código	Nombre del Procedimiento
Comercial	M1-001	Contactar al cliente
	M1-002	Visita al cliente
Logístico	M2-001	Compra de materia prima para producción
	M2-002	Entrada de materiales
	M2-003	Devolución de materia prima
	M2-004	Recopilación de tallas y medidas
	M2-005	Formalización de Pedidos
	M2-006	Creación de Orden de Producción-OP
	M2-007	Abastecimiento de materiales
	M2-008	Despacho de Pedido
	M2-009	Reposiciones
	M2-010	Adicionales
Diseño	M3-001	Creación de muestras
	M3-002	Desarrollo de moldería para pedidos
Producción	M4-001	Trazo y corte de pedido
	M4-002	Confección y terminación de pedido
	M4-003	Servicio de talleres de producción
	M4-004	Auditoria de Confección
	M4-005	Ajuste a prendas

Fuente: Los autores

7.8 PLANES ESTRATEGICOS

Ver herramienta desarrollada en Excel para los planes del MOP, en CD adjunto. Los planes estratégicos son documentos y/o herramientas de resultado cuyo contenido indica con precisión que se debe hacer, que se debe mejorar, como hacerlo, cuando, quien y donde, cumpliendo con un direccionamiento estratégico y así mismo generando estrategias que permitirán una excelente gestión en CONFECCIONES MEICY S.A.S por medio de una correcta implementación del MOP. Para abarcar todo el modelo de operación por procesos se diseñaron

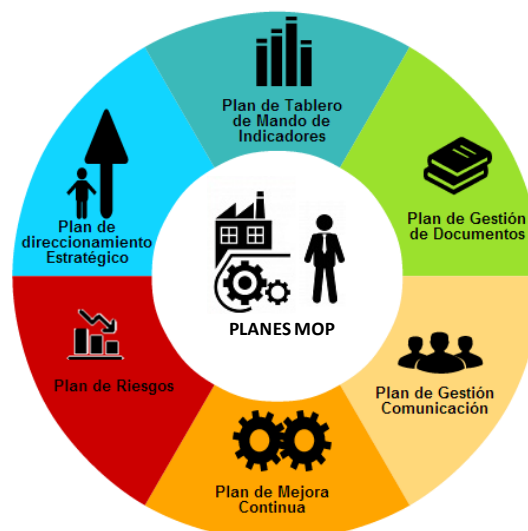
herramientas que direccionen y controlen el buen funcionamiento de todos los procesos definidos para la organización.

Para facilitar el manejo de los planes estratégicos se diseñaron de forma dinámica herramientas correspondientes a cada plan por medio de programación en Visual Basic y Macros de Microsoft Excel 2010. Como resultado se obtuvieron seis (6) planes estratégicos los que se explicaran posteriormente, estos planes son:

- Plan de Direccionamiento Estratégico.
- Plan Tablero de Mando de Indicadores.
- Plan de Gestión de Documentos.
- Plan de Gestión de Comunicación
- Plan de Mejora Continua.
- Plan de Riesgos.

La herramienta diseñada, tienen un menú de inicio el cual se puede apreciar en la Ilustración 15, esta muestra los seis planes estratégicos y la parte central tiene la orientación sobre cada plan, estos se programaron para tener acceso al darle clic su nombre.

Ilustración 15: Menú Planes Estratégicos



Fuente: Los autores

Los planes estratégicos contienen unos botones en común y cada uno fue programado para realizar funciones distintas, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2: Descripción de Iconos

ICONO	DESCRIPCIÓN
	Esta programado para guardar informacion agregada y/o modificacionesrealizadas.
	Esta programado para llevar desde la parte de los planes estrategicos en donde el usuario se encuentre hasta el inicio de la herramienta
	Esta programado para llevemos al menu correspondiente de cada plan estrategico.
	Esta programado para realizar busquedas de texto y/o numeros.

Fuente: Los autores

Algunos de los planes requieren la opción de ingresar documentos a través de formularios que son accionados por el botón Ingresar Documento (ver Ilustración 16) , esto con el fin de facilitar a quien maneje el plan, generar información de manera fácil y dinámica, lo que se mostrara posteriormente en la explicación de cada plan estratégico.

Ilustración 16: Botón Ingresar Documento

Ingresar Documento

Fuente: Los autores

7.8.1 PLAN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

OBJETIVO

Definir los lineamientos estratégicos de CONFECCIONES MEICY al igual que la estructura del MOP, con el fin de garantizar el correcto funcionamiento de la organización.

ALCANCE

El plan del Direccionamiento Estratégico comienza con el levantamiento de la información, descripción y comunicación de la orientación estratégica (misión, visión, valores, política y objetivos estratégicos) y termina con la implementación de acciones preventivas, correctivas y de mejora que aseguren la eficacia del MOP.

DESCRIPCIÓN

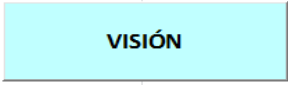
Para la organización es de vital importancia contar con estrategias que le permitan mejorar constantemente en todos sus procesos, para lograrlo el direccionamiento estratégico permite al usuario desarrollar las finalidades y los propósitos a los que se quiere llegar, estableciendo lineamientos que permitan a la organización el crecimiento, sostenimiento económico, y reconocimiento entre sus clientes o usuarios. En este se establecen los logros esperados acompañados de indicadores que permitan velar por un buen desempeño de los procesos teniendo concordancia con el horizonte que brinde la misión, visión, política, valores y objetivos estratégicos.

De esta forma, el direccionamiento estratégico es la base para la creación, dirección y desempeño de cada uno de los planes estratégicos que se planteen en el MOP.

El plan de direccionamiento estratégico se diseñó como una matriz (ver Ilustración 21) en la cual se encuentra toda la información relacionada con el direccionamiento estratégico, es así como en ella se puede encontrar la misión, visión, valores corporativos, política, objetivos estratégicos, indicadores, descripción, meta, fecha de logro, seguimiento, entre otros.

Para este plan se realizó una programación con macros y visual Basic, destacando de esto el diseño de botones adicionales a los mencionados anteriormente en la descripción general de los planes, los cuales permiten una mejor interactividad y manejo de la herramienta, mostrando la ventana emergente con información de acuerdo al botón seleccionado. En la Tabla 3 se muestra la forma en cómo funcionan cada uno de los botones.

Tabla 3: Descripción de Botones Plan D.E

BOTON	DESCRIPCIÓN
	Al seleccionar este botón se activa una ventana emergente, en la cual se muestra la misión de la organización .(ver Ilustración 17)
	Al seleccionar este botón se activa una ventana emergente, en la cual se muestra la visión de la organización .(ver Ilustración 18)
	Al seleccionar este botón se activa una ventana emergente, en la cual se muestran los valores corporativos de la organización .(ver Ilustración 19)
	Al seleccionar este botón se activa una ventana emergente, en la cual se muestra la política de la organización .(ver Ilustración 20)

Fuente: Los autores

Ilustración 17: Ventana Emergente –Misión



Fuente: Los autores

Ilustración 18: Ventana Emergente –Visión



Fuente: Los autores

Ilustración 19: Ventana Emergente-Valores Corporativos



Fuente: Los autores

Ilustración 20: Ventana Emergente-Política



Fuente: Los autores

Ilustración 21: Plan de Direccionamiento Estratégico

PLAN - DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO														
	POLÍTICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	DESCRIPCION	META	FECHA	INDICADORES Y FORMULAS	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLE	RECURSOS	SEGUIMIENTO			
											FECHA	% AVANCE ESPERADO	% AVANCE LOGRADO	OBSERVACIONES
  MISIÓN VISIÓN VALORES CORPORATIVOS POLÍTICA	CONFECCIONES MEICY a través del compromiso organizacional, el mejoramiento continuo de los procesos y con equipos de trabajo competentes, garantiza satisfacer todos los requisitos de nuestros clientes a través de un MOP. Cumpliendo con los objetivos y los más altos estándares de calidad en nuestros servicios.	Ser reconocidos por nuestros clientes como una empresa de altos estándares de calidad en confecciones de uniformes empresariales, cumpliendo con sus requerimientos.	Calidad en el servicio al cliente.	Sistema de PQRS,(peticiones, quejas, reclamos, sugerencias) como medio de comunicación para que los clientes puedan dar a conocer sus satisfacciones e inconformidades, respecto al producto, servicio y calidad, las cuales serán atendidas oportunamente fomentando la fidelidad hacia CONFECCIONES MEICY encuesta satisfacción del cliente	40%	MAYO 31 DE 2014	1. Efectividad plan gestión peticiones, quejas, reclamos y sugerencias: No. de acciones implementadas y su impacto / No. de PQRS 2. Satisfacción del cliente: Porcentaje de satisfacción del cliente según encuesta aplicada. 3. Efectividad del diseño: Expectativas de los clientes logradas / total de expectativas de clientes 4. Servicio post venta: No de quejas y reclamos solucionados / No de quejas y reclamos recibidos. 5. Entrega a tiempo: No de pedidos que se entregaron a tiempo / No de pedidos programados	Se deben desarrollar actividades conjuntas entre los procesos responsables para lograr satisfacer los cliente. Los procesos responsables trabajaran de la mano de los planes de no conforme y peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, buscando con esto la satisfacción del cliente. Se deben desarrollar encuestas de satisfacción del cliente para medir y conocer su grado de satisfacción.	DIRECTOR MC DIRECTOR COMERCIAL DIRECTOR DE OPERACIONES	Asignación de presupuesto. Colaboradores para el desarrollo de las actividades				
		Definir procesos y estrategias de operación de negocio.	Eficacia del Modelo de Operación por Procesos MOP.	La participación, opinión y el grado de satisfacción de cada uno de los colaboradores , con el objetivo de minimizar esfuerzos y lograr mejores resultados mediante el MOP, generando una mayor eficiencia en los procesos de CONFECCIONES MEICY.	40%	---	1. Logros de la planeación estratégica: Planeación estratégica ejecutada. / Planeación estratégica proyectada 2. Control estructura documental el MOP: Estructura documental del MOP vigente / Estructura documental del MOP ajustada, creada y/o eliminada. 3. Impacto de la gestión por procesos: Desempeño logrado en los procesos / Desempeño proyectado en los procesos. 4. Estrategia de venta: No de clientes a quienes se le realizó la venta del producto o servicio / No de clientes visitados. 5. Materia prima: Devolución de materia prima (rollos o metros) / compra de materias prima	Planeación estratégica orientará el MOP, que se reflejara posteriormente en los informes de gestión de los procesos. Planeación estratégica e innovación y mejora continua realizan el seguimiento y control al MOP	Se define por CONFECCIONES MEICY	Asignación de presupuesto. Colaboradores para el desarrollo de las actividades Asesores				

Fuente: Los autores

Ilustración 21: Plan de Direccionamiento Estratégico (continuación)

PLAN - DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO														
	POLÍTICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	DESCRIPCION	META	FECHA	INDICADORES Y FORMULAS	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLE	RECURSOS	SEGUIMIENTO			
											FECHA	% AVANCE ESPERADO	% AVANCE LOGRADO	OBSERVACIONES
  MISIÓN VISIÓN VALORES CORPORATIVOS POLÍTICA	CONFECCIONES MEICY a través del compromiso organizacional, el mejoramiento continuo de los procesos y con equipos de trabajo competentes, garantiza satisfacer todos los requisitos de nuestros clientes a través de un MOP, capacitación y Cumpliendo con los entrenamientos con el objetivo y los más altos estándares de enriquecimiento de calidad en nuestros servicios.	Establecer los planes de seguimiento y control para cada uno de los programas orientados al cumplimiento del marco legal e interno de la organización.	Control y cumplimiento del marco legal y de la organización	CONFECCIONES MEICY, tendrá en cuenta y se actualizará de la normatividad nacional e internacional que la rige a través de auditorías internas contratando a personas competentes que les ayude y los oriente en el cumplimiento de la norma, además de hacer seguimiento al manual interno de la organización.	40%	---	1. Cumplimiento del marco legal No. de acciones correctivas implementadas y su impacto/ No. de no conformidades encontradas en las auditorías 2. Cumplimiento del reglamento interno No. de no conformes del manual interno / No. de acciones implementadas y su impacto 3. Cumplimiento de auditorías: Número de Auditorías Realizadas / Número de Auditorías Programadas	Se contratara un auditor externo para guiar y vigilar en el cumplimiento de la normatividad legal. Cada fin de mes se hará auditorías internas por parte de la gerencia para con el personal para vigilar el cumplimiento del reglamento interno de la organización	gerencia, servicio al cliente producción servicios generales, administración	Asignación de presupuesto. Colaboradores para desarrollo de las actividades Asesores				
		Diseñar e implementar programas de capacitación y entrenamiento con el fin de contribuir en el enriquecimiento de los procesos de elaboración y prestación del producto y/o servicio al igual que el fortalecimiento del equipo de trabajo.	competitividad interna.	Desarrollar y evaluar las competencias de los colaboradores por medio de estrategias que logren desarrollar habilidades a los colaboradores, bajo el enfoque del Modelo de Operación por Procesos-MOP.	40%	---	1. Cumplimiento de necesidades y oportunidades: (Necesidad u oportunidad abarcada / Cantidad de necesidad u oportunidad detectadas) 2. Desarrollo de competencias: Cantidad de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones planeadas 3. Productividad: Desempeño de producción por proceso/ meta de producción por proceso 4. Cumplimiento de producción: No de prendas producidas / No de prendas programadas para producción. 5. Cumplimiento de servicios: No de servicios cumplidos / No de servicios programados. 6. Tiempo perdido: Tiempo requerido para mantenimiento o reparación/ total	Se desarrollara planes y programas que logren determinar y evaluar las competencias y habilidades de los colaboradores logrando identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Se realizaran capacitaciones de acuerdo a las necesidad u oportunidades que se identifiquen en CONFECCIONES MEICY, logrando ver su impacto en la productividad de cada uno de los procesos. Lo anterior se planeara con fines a mejorar las condiciones de trabajo y la productividad de CONFECCIONES MEICY	Se define por CONFECCIONES MEICY	Asignación de presupuesto. Colaboradores para desarrollo de las actividades Asesores				

Fuente: Los autores

7.8.2 PLAN GESTIÓN DE DOCUMENTOS

OBJETIVO

Administrar toda la documentación generada en CONFECCIONES MEICY, con el fin de permitir un eficiente manejo, organización y estandarización de la información que se genera en la entidad tanto externa como internamente.

ALCANCE:

Inicia desde la creación, manejo y/o modificación de documentos y registros generados en CONFECCIONES MEICY tanto internos como externos, hasta el control y la disposición final de cada documento generado.

DESCRIPCIÓN:

Para ejercer control sobre todos los procesos de una organización, es de gran importancia contar con procesos estructurados y todo lo que concierne a ello sea documentado para lograr una mejor gestión, esta documentación debe estar dada por la que se genera desde el comienzo de la organización, la actual y la futura.

La herramienta para el plan de gestión documental en CONFECCIONES MEICY se realizó como un conjunto de actividades administrativas y metodologías plasmadas en una herramienta de Excel, este plan busca facilitar la implementación del Modelo de Operación por Procesos - MOP, por medio de la administración oportuna de la documentación interna y externa.

El plan de gestión documental diseñado busca tener un control de la documentación de cada proceso de la organización La herramienta se esbozó pensando en la fácil comprensión de los colaboradores, y consta de cinco (5)

ítems creados de forma interactiva mediante el menú que se observa en la Ilustración 22, el cual permite dirigirse al ítem deseado por medio de un clic.

Ilustración 22: Menú Plan - Gestión de Documentos



Fuente: Los autores

A continuación se dará a conocer y explicar cada uno de estos ítems:

7.8.2.1 LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS

El listado maestro de documentos externos (ver Ilustración 23), fue diseñado para el control de documentos provenientes de fuentes externas a la organización, tales como: proveedores, clientes, acreedores, entre otros. Esta herramienta consta de seis (6) puntos:

- **Proceso:** Nombre del proceso que concierne al documento generado.
- **Código:** Código correspondiente al documento del proceso.
- **Nombre del documento:** Nombre del documento que se está generando.
- **Versión:** Versión en la que se encuentra el documento generado.
- **Generado por:** Responsable del documento generado.
- **Distribuido a:** A quien se dirige el documento.

Ilustración 23: Listado Maestro de Documentos Externos

Ingresar Documento

RECUERDE GUARDAR SIEMPRE QUE
MODIFIQUE UN DOCUMENTO



LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS					
PROCESO	CODIGO	NOMBRE DE DOCUMENTO	VERSIÓN	GENERADO POR	DISTRIBUIDO A

Fuente: Los autores

La herramienta cuenta con un botón que permite diligenciar la información requerida por medio de un formulario, como se muestra en la Ilustración 24.

Ilustración 24: Botón y ventana para ingresar documentos

Ingresar Documento

INGRESAR DOCUMENTO

Proceso:

Codigo:

Nombre del Documento:

Versión:

Generado por:

Distribuido a:

REGISTRAR

FINALIZAR

Fuente: Los autores

7.8.2.2 LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS INTERNOS

El listado maestro de documentos internos (ver Ilustración 25) se diseñó para ejercer un control sobre los documentos generados en los procesos de la organización. Esta herramienta contiene nueve (9) puntos:

- **Proceso:** Nombre del proceso que concierne al documento generado.
- **Software o modulo:** En caso de haberlo se escribe el software o modulo usado para la generación del documento del proceso correspondiente.

- **Código:** Código correspondiente al documento del proceso.
- **Nombre del documento:** Nombre del documento que se está generando.
- **Versión:** Versión en la que se encuentra el documento generado.
- **Fecha:** Fecha en la que se generó el documento interno.
- **Revisó:** Nombre de la persona o proceso encargado de revisar el documento.
- **Aprobó:** Nombre de la persona o proceso encargado de aprobar el documento.
- **Distribuido a:** A quien se dirige el documento.

Ilustración 25: Listado Maestro de Documentos Internos

INGRESAR DOCUMENTO

RECUERDE GUARDAR SIEMPRE QUE MODIFIQUE UN DOCUMENTO









LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS INTERNOS

PROCESO	SOFTWARE / MODULO	CODIGO	NOMBRE DE DOCUMENTO	VERSIÓN	FECHA	REVISOR	APROBO	DISTRIBUIDO A

Fuente: Los autores

Para facilitar el manejo de los puntos que conforman al listado maestro de documentos internos, se estableció un botón que permite diligenciar la información requerida por medio de un formulario tal como se muestra en la Ilustración 26.

Ilustración 26: Formulario para Listado Maestro de Documentos Internos

Ingresar Documento

Proceso:

Software/Modulo: Seleccione

Código:

Nombre del Documento:

Versión: Fecha:

Reviso:

Aprobo:

Distribuido a:

REGISTRAR

FINALIZAR

Fuente: Los autores

7.8.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS

Esta herramienta se desarrolló con el objetivo de asegurar que los documentos internos y externos son adecuados, se encuentran actualizados y están disponibles (Ver Ilustración 27). Esta herramienta contiene doce (12) criterios:

- **Código:** Código correspondiente al documento del proceso.
- **Nombre del documento:** Nombre del documento que se está generando.
- **Fecha:** Fecha en la que se generó el documento interno.
- **Versión:** Versión en la que se encuentra el documento generado
- **Modificación:** Consta de la generación de la modificación, la versión, la fecha en que se modificó y observaciones de lo modificado.
- **Responsable:** Nombre de la persona o proceso responsable del documento.
- **Documentos que se deben utilizar:** Nombre de los documentos que se deben utilizar para el documento tratado.
- **Registros que se deben generar:** Nombre de los registros que se deben generar debido al documento tratado.
- **Revisó:** Nombre de la persona o proceso encargado de revisar el documento.
- **Aprobó:** Nombre de la persona o proceso encargado de aprobar el documento.
- **Distribuido a:** A quien se dirige el documento.

Ilustración 27 : Control de Documentos

INGRESAR DOCUMENTOS					RECUERDE GUARDAR SIEMPRE QUE MODIFIQUE UN DOCUMENTO								   			
GUÍA TÉCNICA PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS																
OBJETIVO																
Asegurar que los documentos utilizados son adecuados, se encuentran actualizados y están disponibles																
PROCESO	CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	FECHA	VERSIÓN	MODIFICACIÓN			RESPONSABLE	DOCUMENTOS QUE SE DEBEN UTILIZAR	REGISTROS QUE SE DEBEN GENERAR	REVISADO	APROBADO	DISTRIBUIDO A			
					VERSIÓN	FECHA	OBSERVACIONES									

Fuente: Los autores

Con el propósito de facilitar el uso de la herramienta, se diseñó un botón que permite diligenciar la información requerida por medio de un formulario, como se aprecia en la Ilustración 28.

Ilustración 28: Formulario para la Matriz de Control de Documentos

The diagram illustrates the process of entering a document into the control matrix. A button labeled "Ingresar Documento" is shown with a green arrow pointing to a software window titled "INGRESAR DOCUMENTO". The window contains a form with the following fields:

- Proceso:** Text input field
- Código:** Text input field
- Nombre del Documento:** Text input field
- Fecha:** Date input field
- Versión:** Text input field
- Responsable:** Text input field
- Doc. que se deben utilizar:** Text input field
- Reg. que se genera:** Text input field
- Revisó:** Text input field
- Aprobo:** Text input field
- Distribuido a:** Text input field

Below these fields is a section titled "MODIFICACIÓN" with the following fields:

- Fecha:** Date input field
- Versión:** Text input field
- Observaciones:** Text input field

At the bottom of the window are two buttons: "REGISTRAR" and "FINALIZAR".

Fuente: Los autores

7.8.2.4 LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

El listado maestro de registros (ver Ilustración 29) se planteó para facilitar la administración de los registros generados en todos los procesos de la organización. Esta herramienta contiene nueve (9):

- **Proceso:** Nombre del proceso que concierne al documento generado.
- **Código:** Código correspondiente al documento del proceso.
- **Nombre del formato:** Nombre del documento que se está generando.
- **Versión:** Versión en la que se encuentra el documento generado.
- **Fecha:** Fecha en la que se generó el documento interno.
- **Elaborado por:** Responsable del registro elaborado.

- **Revisó:** Nombre de la persona o proceso encargado de revisar el documento.
- **Aprobó:** Nombre de la persona o proceso encargado de aprobar el documento.
- **Distribuido a:** A quien se dirige el documento.

Ilustración 29: Listado Maestro de Registros

INGRESO DE DOCUMENTOS

RECUERDE GUARDAR SIEMPRE QUE MODIFIQUE UN DOCUMENTO



LISTADO MAESTRO DE REGISTROS								
PROCESO	CODIGO	NOMBRE DEL FORMATO	VERSION	FECHA	ELABORADO POR	REVISO	APROBO	DISTRIBUIDO A

Fuente: Los autores

En esta herramienta se programó un botón que permite diligenciar la información requerida a través de un formulario como se muestra en la Ilustración 30.

Ilustración 30: Formulario - Listado Maestro de Registros

INGRESAR DOCUMENTO

Proceso:

Código:

Nombre del Formato:

Versión: Fecha:

Reviso:

Elaborado por:

Aprobo:

Distribuido a :

REGISTRAR FINALIZAR

Fuente: Los autores

7.8.2.5 CONTROL DE REGISTROS

Se diseñó con el objetivo de asegurar que los registros utilizados son adecuados, se encuentran actualizados y están disponibles, para esto la herramienta cuenta con doce (12) puntos (ver Ilustración 32):

- **Código:** Código correspondiente al documento del proceso.
- **Nombre del registro:** Nombre del registro que se está generando.
- **Fecha:** Fecha en la que se generó el registro.
- **Versión:** Versión en la que se encuentra el registro generado.
- **Modificación:** Consta de la generación de la modificación, la versión, la fecha en que se modificó y por ultimo las observaciones de lo modificado.
- **Responsable:** Nombre de la persona o proceso responsable del registro.
- **Documentos que se deben utilizar:** Nombre de los registros y/o documentos que se deben utilizar para el registro tratado.
- **Registros que se deben generar:** Nombre de los registros que se generan
- **Revisó:** Nombre de la persona o proceso encargado de revisar el registro.
- **Aprobó:** Nombre de la persona o proceso encargado de aprobar el registro.
- **Distribuido a:** A quien se dirige el registro.

Para facilitar el manejo de los puntos que conforman el control de registros, se diseñó la programación de un botón que permitiera diligenciar esta información por medio de un formulario como se muestra en la Ilustración 31.

Ilustración 31: Formulario para el Control de Registros

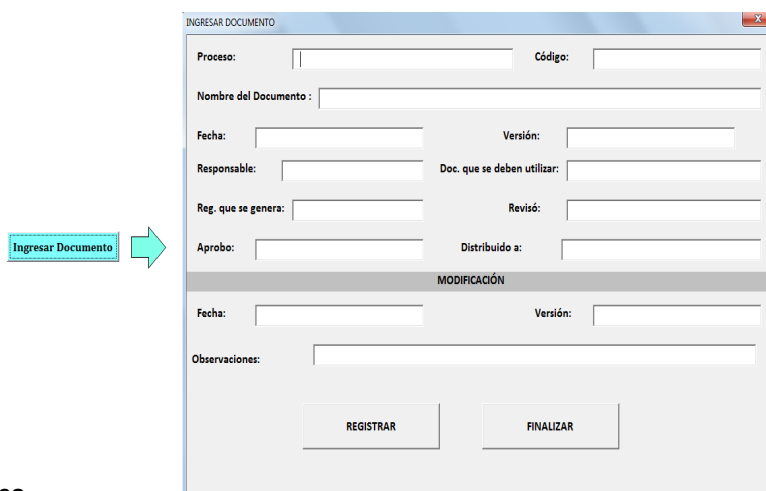


Ilustración 31 muestra un formulario web para el control de registros. El formulario está dividido en dos secciones principales: 'INGRESAR DOCUMENTO' y 'MODIFICACIÓN'. La sección 'INGRESAR DOCUMENTO' contiene campos para: Proceso, Código, Nombre del Documento, Fecha, Versión, Responsable, Doc. que se deben utilizar, Reg. que se genera, Revisó, Aprobó, y Distribuido a. La sección 'MODIFICACIÓN' contiene campos para: Fecha, Versión, y Observaciones. En la parte inferior del formulario hay dos botones: 'REGISTRAR' y 'FINALIZAR'. A la izquierda del formulario, hay un botón 'Ingresar Documento' con una flecha verde que apunta hacia el formulario.

Fuente: Los autores

Ilustración 32: Control de Registros

INGRESAR DOCUMENTO

RECUERDE GUARDAR SIEMPRE QUE MODIFIQUE UN DOCUMENTO

GUIA TÉCNICA PARA EL CONTROL DE REGISTROS

OBJETIVO

Asegurar que los registros utilizados son adecuados, se encuentran actualizados y están disponibles

PROCESO	CODIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	FECHA	VERSIÓN	MODIFICACIÓN			RESPONSABLE	DOCUMENTOS QUE SE DEBEN UTILIZAR	REGISTROS QUE SE DEBEN GENERAR	REVISADO	APROBADO	DISTRIBUIDO A
					VERSIÓN	FECHA	OBSERVACIONES						

Fuente: Los autores

7.8.3 PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

OBJETIVO

Gestionar y documentar estrategias de comunicación para el correcto funcionamiento de los procesos fortaleciendo dicha comunicación de CONFECCIONES MEICY.

ALCANCE

Inicia desde la identificación de las necesidades a comunicar hasta la creación y administración de estrategias que permitan el buen funcionamiento del plan de gestión de comunicación.

DESCRIPCIÓN

La comunicación es una actividad que aborda en su totalidad a la organización, pasando por todas las áreas, procesos, colaboradores y lo que esté relacionado con la organización tanto internos como externo, lo que hace que la comunicación

sea proyectada y ejecutadas a diversos públicos y por ende con objetivos diferentes, por ello es fundamental organizarla y llevarla a la práctica sensibilizando a todos los colaboradores de la organización para así generar conciencia de lo importante que es la comunicación para que los procesos funcionen de forma correcta.

El plan de gestión de comunicación diseñado para CONFECCIONES MEICY permite desarrollar estrategias de comunicación que brinden dar solución y permiten responder a diversos criterios, aspectos y necesidades que surjan en la organización, la herramienta consta de dos (2) ítems que gracias a su programación con Visual Basic y Macros permite un fácil uso y entendimiento de la herramienta. En la Ilustración 33 se muestra el menú de este plan.

Ilustración 33: Menú Plan de Comunicación



Fuente: Los autores

A continuación se hará una descripción de los ítems que conforman el plan de gestión de comunicación.

7.8.3.1 PLAN DE COMUNICACIONES

El plan de comunicaciones (ver Ilustración 34) se diseñó con el objetivo de gestionar la comunicación de la organización, pretende generar una comunicación

asertiva entre los procesos de la organización, este ítem se encuentra conformado por ocho (8) puntos:

- **Proceso:** Nombre del proceso en el que se planea ejecutar la comunicación.
- **Tema específico:** Tema específico de lo que se quiere tratar en la comunicación.
- **Objetivo:** Logro que se quiere alcanzan con la comunicación planeada.
- **Actividades:** Nombre de las actividades necesarias para cumplir con el objetivo.
- **Público objetivo:** Público al que se quiere intervenir con la comunicación.
- **Medio de comunicación:** Se da a elegir el medio de comunicación con que se quiere llegar al público objetivo, estas elecciones van del 1 al 14, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4: Medios de Comunicación a emplear

MEDIOS DE COMUNICACIÓN		
1. Manual de procedimientos	6. Reunión	11. Eventos
2. Planes y programas	7. Informes	12. Cartillas
3. Documentos internos, Encuesta	8. Boletines	13. Videos, CD
4. Encuestas	9. Llamadas telefonicas	14. video Conferencias
5. Carteleras	10. Correo electronico, página web	

Fuente: Los autores

- **Recurso necesario:** Recursos que se necesitan para lograr la comunicación deseada.
- **Responsable:** Nombre de la persona o proceso responsable de la comunicación.

*Entrevista con Guillermo Salinas, Ingeniero Industrial – Estudiante de maestría en Ingeniería Industrial; Profesional consultado para el desarrollo y uso de las macros en el Plan de Comunicación. 6 de Noviembre del 2013.

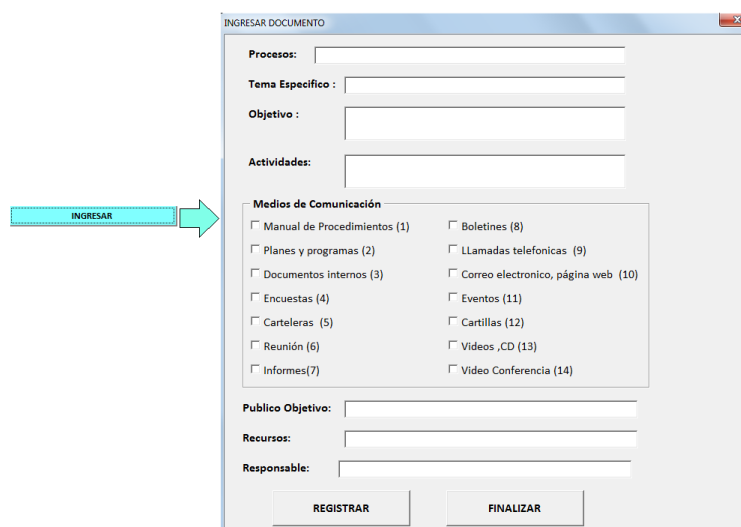
Ilustración 34: Plan de Comunicación*

INGRESAR		RECUERDE GUARDAR SIEMPRE QUE MODIFIQUE UN DOCUMENTO		   																
PLAN DE COMUNICACIONES																				
PROCESOS	TEMA ESPECIFICO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PUBLICO OBJETIVO	MEDIO DE COMUNICACIÓN														RECURSOS	RESPONSABLE
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					

Fuente: Los autores

Con el propósito de facilitar el manejo de la herramienta, se creó un botón que permitiera diligenciar la información solicitada por medio de un formulario como se muestra en la Ilustración 35.

Ilustración 35: Formulario para el Plan de Comunicación



Fuente: Los autores

7.8.3.2 MATRIZ DE COMUNICACIÓN

En esta matriz se muestra en detalle la comunicación que se quiere brindar en la organización (ver ilustración 36); y para esto cuenta con unos criterios que corresponden a los siguientes cinco (5) puntos:

- **Tema de la comunicación:** De que se trata la comunicación.
- **Público objetivo:** Público al que se quiere intervenir con la comunicación.

- **Responsable:** Nombre del cargo o proceso responsable.
- **Medio de comunicación:** Se da a elegir el medio de comunicación con que se llegara al público objetivo, como se muestra en la Tabla 5.
- **Seguimiento:** Observaciones que se tengan que realizar debido al seguimiento.

Ilustración 36: Matriz de Comunicación

INGRESAR

RECUERDE GUARDAR SIEMPRE QUE MODIFIQUE UN DOCUMENTO

MATRIZ DE COMUNICACIÓN

MEDIOS DE COMUNICACIÓN		
1. Manual de procedimiento	6. Reunión	11. Eventos
2. Planes y programas	7. Informes	12. Cartillas
3. Documentos internos,	8. Boletines	13. Videos, CD
4. Encuestas	9. Llamadas telefonicas	14. video Conferencias
5. Carteleras	10. Correo electronico, página web	

TEMA DE LA COMUNICACION		PUBLICO OBJETIVO	RESPONSABLE	MEDIO DE COMUNICACION														SEGUIMIENTO	
TEMA PRINCIPAL O GLOBAL	TEMA ESPECIFICO			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		

Fuente: Los autores

Para facilitar el manejo de los puntos que conforman la información a diligenciar de la matriz de comunicación, se diseñó la programación de un botón que permitiera por medio de un formulario como se muestra en la Ilustración 37.

Ilustración 37: Formulario para la Matriz de Comunicación

INGRESAR

➔

INGRESAR DOCUMENTO

Tema Principal Global :

Tema Especifico :

Publico Objetivo :

Responsable:

Medios de Comunicación

☐ Manual de Procedimientos (1)
 ☐ Planes y programas (2)
 ☐ Documentos internos (3)
 ☐ Encuestas (4)
 ☐ Carteleras (5)
 ☐ Reunión (6)
 ☐ Informes(7)

☐ Boletines (8)
 ☐ Llamadas telefonicas (9)
 ☐ Correo electronico, página web (10)
 ☐ Eventos (11)
 ☐ Cartillas (12)
 ☐ Videos ,CD (13)
 ☐ Video Conferencia (14)

Seguimiento:

REGISTRO

FINALIZAR

Fuente: Los autores

7.8.4 PLAN DE MEJORA CONTINUA.

OBJETIVO.

Identificar e implementar las acciones de mejora en CONFECCIONES MEICY sujeto al Modelo de Operación por Procesos logrando incrementar la eficiencia en todos los procesos y satisfaciendo las necesidades generadas en todas las partes interesadas para con la organización.

ALCANCE.

El plan de mejora continua es diseñado para que se aplique a todos los procesos de CONFECCIONES MEICY, comenzando desde la detección hasta la implementación de mejoras sujetas al correcto funcionamiento del MOP.

DESCRIPCIÓN

En la actualidad para tener estabilidad en el mercado se debe ser innovador y competitivo debido a que son más las exigencias del mercado, para ello se diseñó en CONFECCIONES MEICY el plan de gestión de mejora continua, partiendo de la premisa que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva, se necesita constantemente mejorar el buen funcionamiento de la organización y lograr así que sea más competitiva.

La mejora continua, es un proceso estratégico que siempre debe estar presente en la organización, a través de él se busca identificar las acciones requeridas, planear su ejecución, su implementación, verificar sus resultados y nuevamente tomar acciones para seguir mejorando los procesos de la organización, incrementando su eficiencia y competitividad.

La herramienta elaborada para el plan de gestión de mejora continua se diseñó de manera interactiva permitiendo un fácil uso y manejo, esta herramienta inicia con un menú en donde se muestra como se conforma el plan de mejora continua (véase en la Ilustración 38), su programación permite que al darle clic al ítem deseado lleve al usuario a la opción que selecciono. A continuación se explicaran cada uno de los componentes que conforman al plan de mejora continua.

Ilustración 38: Menú Plan de Mejora



Fuente: Los autores

7.8.4.1 Listado de procesos

Este componente del plan muestra el comportamiento de las acciones de mejora continua implementadas en los proceso de CONFECCIONES MEICY (Ver Ilustración 39) por medio de la siguiente información:

- **Nº (numero)** : Identifica el orden en que están las acciones de mejora
- **Proceso:** Muestra el proceso en donde se está implementando la acción de mejora, en este punto se despliega una lista para seleccionar los procesos en el que se está implementando la acción de mejora.
- **Nº de acciones empleadas:** Muestra la cantidad en números de acciones implementadas en el procedimiento y/o actividad tratada, el resultado no lo da automáticamente la herramienta diseñada.
- **Nº de acciones abiertas:** La programación realizada permite visualizar la cantidad numérica de acciones que a la fecha se encuentran sin concluir, esta información proviene de la información registrada en la matriz de gestión de acciones para la mejora continua que se explica posteriormente en el apartado 7.7.4.3 del plan de mejora continua.
- **Nº de acciones concluidas:** Gracias a la programación realizada muestra la cantidad numérica de acciones que a la fecha terminaron de forma

correcta su objetivo, esta información proviene de la información registrada en la matriz de gestión de acciones para la mejora continua que se explica posteriormente en el apartado 7.7.4.3 del plan de mejora continua.

- **Porcentaje de acciones eficaces (%):** Se programó de tal forma que muestre porcentualmente la cantidad de acciones de mejora que por su cumplimiento han sido eficaces, esta información proviene de la información registrada en la matriz de gestión de acciones para la mejora continua que se explica posteriormente en el apartado 7.7.4.3 del plan de mejora continua.
- **Porcentaje de acciones que presentan demora (%):** Se programó de tal forma que muestre porcentualmente la cantidad de acciones de mejora que no se han cumplido en el tiempo planeado para la acción, esta información proviene de la información registrada en la matriz de gestión de acciones para la mejora continua que se explica posteriormente en el apartado 7.7.4.3 del plan de mejora continua.

Ilustración 39: Listado de Procesos

RECUERDE GUARDAR SIEMPRE QUE MODIFIQUE UN DOCUMENTO    						
LISTADO DE PROCESOS						
Nº	PROCESO	Nº DE ACCIONES EMPLEADAS	Nº ACCIONES ABIERTAS	Nº ACCIONES CONCLUIDAS	PORCENTAJE DE ACCIONES EFICACES (%)	PORCENTAJE DE ACCIONES QUE PRESENTAN DEMORA (%)
1	Gestión Gerencial	2	1	1	50%	50%
2	Planeación Estratégica	1	1	0	0%	100%
3	Mejora Continua	0	0	0		
4	Comercial	0	0	0		
5	Logístico	3	2	1	33%	67%
6	Diseño	0	0	0		
7	Producción	0	0	0		
8	Gestión financiera y Contable	0	0	0		
9	Gestión Humana	0	0	0		
10	Soporte y Mantenimiento	0	0	0		

Fuente: Los autores

7.8.4.2 GESTIÓN DE ACCIONES PARA LA MEJORA CONTINUA

La matriz gestión de acciones para la mejora continua (véase Ilustración 41): es una herramienta permite al usuario administrar y controlar las acciones de mejora que se estén implementando en la compañía, consta de cinco (5) puntos:

- **Identificación:** Se pretende identificar la oportunidad de mejora que tenga un proceso, está conformado por cuatro (4) puntos que permiten generar esta información.
 - ✓ **Nº (numero):** Identifica el orden en que están las oportunidades de acciones de mejora.
 - ✓ **Proceso:** Muestra los procesos a los cuales se ha detectado una posible acción de mejora.
 - ✓ **Procedimiento:** Muestra el procedimiento al cual se le ha detectado una posible acción de mejora.
 - ✓ **Descripción de mejora / oportunidad de mejora:** Se describe de manera puntual la oportunidad de mejora encontrada.

- **Apertura de la acción:** Conformado por siete (7) puntos que permiten una correcta apertura de la acción de mejora detectada, estos puntos son:
 - ✓ **Fuente de la acción:** Informa de donde proviene la acción de mejora.
 - ✓ **Tipo de acción a emplear:** Muestra que tipo de acción se implementara, por ejemplo; acción preventiva o acción correctiva.
 - ✓ **Resultados esperados de la acción:** Detalle de lo esperado.
 - ✓ **Líder de la acción:** Nombre de persona o procesos responsable de la ejecución y funcionamiento de la acción de mejora.
 - ✓ **Fecha de inicio de la acción:** Fecha en la que se planea iniciar la acción de mejora.
 - ✓ **Expediente:** Sucesos históricos que permitan el correcto inicio y desempeño de la acción de mejora.
 - ✓ **Documento de aprobación del comité:** Registro de documentos que comprueben que se aprobó el inicio de la acción a implementar.

- **Planificación de acciones:** Permite planear la ejecución de la acción de mejora que se pretende iniciar, está compuesta por seis (6) puntos.
 - ✓ **Porcentaje de ejecución:** Muestra porcentualmente la ejecución que se ha cumplido con lo establecido.
 - ✓ **Fecha de cierre:** Fecha en la que se planea terminar la acción implementada.
 - ✓ **Días de retraso:** Muestra numéricamente que cantidad de días tiene de retraso la acción con respecto a la fecha de cierre.
 - ✓ **Control de acciones de mejora:** Indica si la acción se encuentra con retraso o no con un sistema de alerta donde le muestra al usuario el estado de la acción tal como se muestra en la Tabla 5 :

Tabla 5: Control de acciones

COLOR	ESTADO DE LA ACCIÓN
	Presenta demora o retrasó
	No presenta ninguna eventualidad

Fuente: Los autores

- ✓ **Justificación de retraso:** Si la acción se encuentra retrasada en este punto se describe por qué lo está.
- **Control de avance Control de la eficacia:** Está compuesto por cinco (5) puntos que permite velar por el correcto funcionamiento del plan de mejora continua, estos puntos son:
 - ✓ **Fecha de control:** Muestra la Programación para realizar los controles planeados de la acción que se ejecuta.
 - ✓ **Revisión de la eficacia de las acciones:** Muestra lo que se verifica en la acción que se está implementando.
 - ✓ **Evidencia de los resultados logrados con la acción:** Muestra los registros que me puedan dar soporte de los resultados logrados con la acción implementada.

- ✓ **Revisión de los resultados de las acciones:** Muestra una calificación que permite revisar cómo se encuentran los resultados de la acción implementada con respecto a su eficacia, se plantea en la Tabla 6:

Tabla 6: Revisión de resultados

LETRA	DESCRIPCION
A	Aún no se puede verificar la eficacia
B	Se implementó y necesita mejoramiento
C	Se implementó y fue eficaz

Fuente: Los autores

- ✓ **Estado:** Muestra mediante colores el estado de la acción que se está implementando como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7: Estado de la acción

COLOR	ESTADO DE LA ACCIÓN
	Solo si se encuentra abierta
	Solo si se encuentra cerrada.

Fuente: Los autores

La matriz gestión de acciones para la mejora continua cuenta con un botón (Ver Ilustración 40) que permite consultar un listado de los procedimientos y/o actividades documentados en la organización.

Ilustración 40: Botón lista de procesos



Fuente: Los autores

Ilustración 41: Gestión Acciones para la Mejora Continua

RECUERDE GUARDAR SIEMPRE QUE MODIFIQUE UN DOCUMENTO

GESTIÓN DE ACCIONES PARA LA MEJORA CONTINUA

IDENTIFICACIÓN				APERTURA DE LA ACCIÓN						PLANIFICACIÓN DE ACCIONES		
Nº	PROCESO	PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA / OPORTUNIDAD DE MEJORA	FUENTE DE LA ACCIÓN	TIPO DE ACCIÓN A EMPLEAR	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACCIÓN	LIDER DE LA ACCIÓN	FECHA_DE INICIO	DOCUMENTO DE APROBACIÓN DEL COMITÉ	CAUSAS BÁSICAS	CAUSA RAIZ	SOLUCIÓN PROPUESTA

GESTIÓN DE ACCIONES PARA LA MEJORA CONTINUA

PLANIFICACIÓN DE ACCIONES			CONTROL DE AVANCE					CONTROL DE LA EFICACIA				
RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	FECHA PROPUESTA DE CIERRE	DOCUMENTO DE APROBACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	FECHA DE CIERRE	DÍAS DE RETRASO	CONTROL DE ACCIONES DE DEMORA	JUSTIFICACIÓN DE RETRASO	FECHA DE CONTROL	REVISIÓN DE LA EFICACIA DE LAS ACCIONES	EVIDENCIA DE LOS RESULTADOS LOGRADOS CON LA CCIÓN	REVISIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ACCIONES	ESTADO
											A	CERRADA
											B	ABIERTA
											C	CERRADA
											A	ABIERTA
											B	CERRADA
											C	ABIERTA
											A	CERRADA

Fuente: Los autores

En el listado de procedimientos se suministra la siguiente información (véase en la Ilustración 43)

- **Procesos:** Muestra el proceso al que pertenece el procedimiento.
- **Código:** Es la identificación del procedimiento que está dado por la codificación descrita en la sección 7.7.
- **Procedimiento:** Muestra el nombre del procedimiento de CONFECCIONES MEICY.
- **Responsable:** Nombre del encargado de cada procedimiento.

En este listado se creó un botón cuya función es permitir a l usuario regresar a la matriz gestión de acciones para la mejora continua, el cual se puede apreciar en la Ilustración 42:

Ilustración 42: Botón regresar al documento



Fuente: Los autores

Ilustración 43: Listado de Procedimientos

LISTADO DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	CODIGO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
GESTION GERENCIAL			
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
MEJORA CONTINUA			
COMERCIAL	M1-001	Contactar al cliente	
	M1-002	Visita	
LOGÍSTICO	M2-001	Compra de materia prima para producción	
	M2-002	Entrada de materiales	
	M2-003	Devolución de materia prima	
	M2-004	Recopilación de tallas y medidas	
	M2-005	Formalización de Pedidos	
	M2-006	Creación de Orden de Producción-OP	
	M2-007	Abastecimiento de materiales	
	M2-008	Despacho de Pedido	
	M2-009	Reposiciones	
	M2-010	Adicionales	
DISEÑO	M3-001	Creación de muestras	
	M3-002	Desarrollo de moldiería para pedidos	
PRODUCCIÓN	M4-001	Trazo y corte de pedido	
	M4-002	Confección y terminación de pedido	
	M4-003	Servicio de talleres de producción	
	M4-004	Auditoria de Confección	
	M4-005	Ajuste a prendas	
GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE		Contabilización y pago de facturas	
		Presupuesto	
		Conciliaciones	
		Preparación de impuestos	
		Tesorería	
GESTIÓN HUMANA		Vinculación	
		Nomina	
		Bienestar	
SOPORTE Y MANTENIMIENTO			

Fuente: Los autores

7.8.4.3 ESTADO DE ACCIONES EMPLEADAS

En este ítem la herramienta muestra el comportamiento de las acciones implementadas en los procesos de acuerdo a su estado, si están abierta o si son acciones que se han cerrado ilustrándolo en una gráfica o diagrama de barras que permite ver dicha relación (Acciones ejecutadas V.S Proceso involucrado) mostrando gráficamente barras de color verde si la acción está concluida, y barras de color amarillo si las acciones están abiertas.

7.8.4.4 EFICACIA DE LAS ACCIONES EMPLEADAS

La herramienta diseñada para este ítem muestra el comportamiento de las acciones implementadas en los procesos de acuerdo al porcentaje de eficacia o demora que tenga la acción implementada, mostrando gráficamente barras de color verde si la acción está concluida, y barras de color azul para el porcentaje de acciones eficaces y rojo para porcentajes de acciones que presentan demora.

7.8.4.5 TENDENCIA DE LAS ACCIONES EMPLEADAS

Muestra el comportamiento de las acciones en cuanto a su tendencia de acuerdo a cada mes en que se planeó ejecutar la acción.

7.8.5 PLAN DE RIESGOS.

Objetivo

Realizar la identificación de los riesgos que presenten cada uno de los procesos de CONFECCIONES MEICY para tomar decisiones que permitan reducirlos y/o eliminarlos mediante acciones de mejora preventivas.

Alcance

El Plan de Gestión del Riesgo para CONFECCIONES MEICY va desde el estudio detallado de los procesos, la identificación de la calificación del riesgo, para finalmente tomar decisiones e implementar acciones preventivas al riesgo detectado y analizado.

Descripción

Un riesgo es entendido como la probabilidad que se tenga de ocurrir un daño y que tan grave sea, los cuales se controlan gracias a la gestión que se haga con estos, estableciendo programas y medidas que ayuden a controlar dichos riesgos para evitarlos y/o reducirlos. La gestión de riesgos es usada en diversas áreas de una organización.

El plan de riesgos es una herramienta diseñada para reflejar cada uno de los riesgos detectados en los procesos de CONFECCIONES MEICY con el fin de analizarlos y tomar medidas para eliminarlos y/o reducirlos y así cumplir con el objetivo de ayudar a la organización a comprender mejor los procesos que la conforman, detectando riesgos que afecten de formas diversas al Modelo De Operación Por Procesos (MOP), haciendo énfasis en los costos de calidad y costos de no calidad, este plan consta de dos (2) ítems (véase en la Ilustración 44):

Ilustración 44: Menú Plan de Riesgos



Fuente: Los autores

7.8.5.1 GESTIÓN DE RIESGOS

Esta herramienta es diseñada para que el usuario pueda administrar los riesgos que se detecten en cada uno de los procesos (ver Ilustración 45), en ella se toman en cuenta siete (7) criterios, los cuales serán descritos a continuación:

- **Nº (numero):** Identifica el orden en que están los riesgos identificados.
- **Proceso:** Muestra el proceso en donde se detecta o se está tratando el riesgo de mejora.
- **Identificación del riesgo:** Logra identificar el riesgo mediante una descripción de este por medio de:
 - ✓ **Riesgo o problema:** Muestra de forma puntual el riesgo o problema detectado.
 - ✓ **Detalle:** Descripción detalladas del riesgo o problema detectado.
- **Revisión de acciones:** Muestra al usuario la forma de tratar dicho riesgo para la disminución o eliminación de este, lo hace de la siguiente forma:
 - ✓ **¿Qué se hace para evitar que se presente el riesgo?:** Donde permite al usuario buscar soluciones preventivas para el riesgo detectado.
 - ✓ **¿Cuáles son los parámetros que son medidos para hacer seguimiento?:** Busca que el usuario proponga parámetros con los cuales se pueda medir la disminución o eliminación del riesgo detectado.
- **Evaluación del riesgo:** Le brinda al usuario tener información del comportamiento que pueda tener el riesgo detectado, lo hace de la siguiente forma:
 - ✓ **Posibilidad:** Calificación del 1 al 5 donde 1 es la posibilidad mínima de que pase y 5 la posibilidad máxima.
 - ✓ **Consecuencia:** Calificación del 1 al 5 donde 1 la consecuencia mínima y 5 la consecuencia máxima.
 - ✓ **Total:** Resultado del producto entre la posibilidad y la consecuencia del riesgo tratado.
 - ✓ **Clasificación del riesgo:** La clasificación depende del total (producto entre posibilidad y consecuencia) y se califica de la como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8: Clasificación del riesgo (Parametros)

CLASIFICACIÓN	PARAMETROS
Muy alto	Si es mayor o igual a 25 (calificación)
Alto	Si es mayor o igual a 12 y menor a 25 (calificación)
Medio alto	Si es mayor o igual a 8 y menor a 12 (calificación)
Moderado	Si es mayor o igual a 4 y menor a 8 (calificación)
Bajo	Si es menor o igual a 4(calificación)

Fuente: Los autores

- ✓ **Consecuencia:** Descripción de lo que puede suceder en la organización de acuerdo a la calificación en la que el riesgo se encuentre.

Ilustración 45: Gestión del Riesgo

RECUERDE GUARDAR SIEMPRE QUE MODIFIQUE UN DOCUMENTO

GESTIÓN DE RIESGOS						
Nº	PROCESO	RESPONSABLE	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		REVISIÓN DE ACCIONES	
			RIESGO-PROBLEMA	DETALLE	¿QUÉ SE HACE PARA EVITAR QUE SE PRESENTE EL RIESGO ?	¿CUÁLES SON LOS PARAMETROS QUE SON MEDIDOS PARA HACER SEGUIMIENTO ?

GESTIÓN DE RIESGOS						
EVALUACIÓN DEL RIESGO				PLANIFICACIÓN DE ACCIONES		
POSIBILIDADES	CONSECUENCIA	TOTAL	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	CONSECUENCIAS	CAUSA RAIZ	ACCIONES PREVENTIVAS
5	5	25	MUY ALTO			
3	5	15	ALTO			
3	3	9	MEDIO-ALTO			
3	2	6	MODERADO			
1	1	1	BAJO			

Fuente: Los autores

7.8.5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

Esta herramienta es una matriz de relación, en ella se muestra la relación entre posibilidad de que pase el riesgo y la consecuencia que tenga (véase Ilustración 46 y 47), desacuerdo a la calificación de 1 a 5 descrita anteriormente, dando una descripción puntual de cada relación entre estas dos componentes.

Ilustración 46: Matriz de Evaluación del riesgo 1

MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS								
		POSIBILIDAD						
CONSECUENCIAS		1	2	3	4	5		
		EXCEPCIONALMENTE	ALGUNAS VECES	PROBABLEMENTE	REGULARMENTE	GENERALMENTE		
CLASIFICACIÓN		PUEDE OCURRIR SOLO EN CASOS MUY ESPECIALES	NO SE ESPERA QUE OCURRA	PUEDE OCURRIR ALGUNAS VECES	OCURRIRÁ EN LA MAYORÍA DE VECES	SE ESPERA QUE OCURRA EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS		
	CALIDAD							
5	CATASTRÓFICO	PÉRDIDAS DE IMAGEN, GRANDES PERDIDAS ECONÓMICAS, PÉRDIDA DE VARIOS CLIENTES	5	10	15	20	25	
4	MAYOR	PERDIDAS ECONÓMICAS IMPORTANTES, PÉRDIDA DE UN CLIENTE	4	8	12	16	20	
3	MEDIO	PERDIDAS ECONÓMICAS MODERADAS, RECLAMOS, ALTA INSATISFACCIÓN	3	6	9	12	15	
2	MEJOR	PERDIDAS ECONÓMICAS BAJAS, MODERADA INSATISFACCION	2	4	6	8	10	
1	INSIGNIFICANTE	PÉRDIDAS ECONÓMICAS MÍNIMAS, NO SE AFECTA SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	

Fuente: Los autores

Ilustración 47: Matriz de Evaluación del riesgo 2

Fuente: Los autores

7.8.6 PLAN DE TABLERO DE INDICADORES

OBJETIVO:

Medir y analizar cada uno de los objetivos de calidad de CONFECCIONES MEICY por medio de los indicadores correspondientes a cada objetivo de calidad.

ALCANCE:

Inicia desde la recopilación y clasificación de información proveniente de los procesos, medición, seguimiento y el análisis de resultados.

DESCRIPCIÓN

Los indicadores le permiten a una organización contar con información certera dándole a conocer cómo va la organización en cuanto a su desempeño de acuerdo a unas metas establecidas previamente, el plan del tablero de indicadores le garantizara a CONFECCIONES MEICY una acertada toma de decisiones, ya que se podrá analizar resultados provenientes de relaciones entre variables tanto cuantitativas como cualitativas con respecto a metas propuestas dependiendo al tiempo pronosticado para implementar el Modelo De Operaciones Por Procesos, en este caso se planeó hacer un seguimiento inicial de implementación del MOP a tres (3) años, en donde la herramienta medirá cada indicador de los objetivos de calidad semestralmente durante los tres (3) años propuestos estableciendo una meta de cumplimiento del cuarenta por ciento (40%).

Para tener un control de estos indicadores y contar con un asertivo análisis, la herramienta (véase Ilustración 48) se diseñó de forma tal que el usuario que la maneje tenga facilidad de interactuar y entenderla, esta herramienta cuenta con tres (3) ítems que al darle clic en la opción deseada, llevara al usuario a la parte de la herramienta donde este indico:

Ilustración 48: Menú Plan Tablero de Mando de Indicadores



Fuente: Los autores

7.8.6.1 TABLERO DE REGISTRO DE INDICADORES

Esta parte de la herramienta muestra el comportamiento porcentual de cada uno de los indicadores de acuerdo al cuarenta por ciento (40%) propuesto como meta, analizado semestralmente durante los tres (3) años propuestos, El tablero de indicadores (véase Ilustración 49) consta de:

- **Indicador estratégico:** Hace referencia al indicador global correspondiente a cada objetivo de calidad de la organización.
- **Meta:** Porcentaje de meta establecido.
- **Nº (numero):** Identifica el orden en que están los indicadores.
- **Indicador MOP:** Indicador correspondiente a cada indicador estratégico.
- **Unidad de medida:** Unidad con que se están trabajando los indicadores, en este caso es porcentaje (%).
- **Seguimiento:** Indica porcentualmente en qué estado se encuentra el indicador con respecto a la meta establecida, este control es propone realizar semestralmente durante tres (3) años

Ilustración 49: Tablero de Registro de Indicadores

TABlero DE REGISTRO DE INDICADORES



INDICADOR ESTRATEGICO	META	Nº	INDICADOR MOP	UNIDAD DE MEDIDA	2013		2014				2015				2016				TOTAL
					SEMESTRE 2		SEMESTRE 1		SEMESTRE 2		SEMESTRE 1		SEMESTRE 2		SEMESTRE 1		SEMESTRE 2		
					META	REAL	META	REAL	META	REAL	META	REAL	META	REAL	META	REAL	META	REAL	
			EJEMPLO		40%	60%	40%	65%	40%	70%	40%	75%	40%	80%	40%	85%	40%	90%	0%
Calidad en el Servicio al Cliente	0%	1	Efectividad plan gestión PQRS		0%														
		2	Satisfacción del cliente		0%														
		3	Servicio post venta		0%														
		4	Entrega a tiempo		0%														
Eficacia del Modelo de Operación por Procesos-MOP.	0%	1	Logros de la planeación estratégica:		0%														
		2	Control estructura documental el MOP		0%														
		3	Impacto de la gestión por procesos		0%														
		4	Estrategia de venta		0%														
Control y Cumplimiento del Marco Normativo	0%	1	Cumplimiento del marco legal		0%														
		2	Cumplimiento del reglamento interno		0%														
		3	Cumplimiento de auditorias		0%														
Competitividad Interna	0%	1	Cumplimiento de necesidades y oportunidades		0%														
		2	Desarrollo de competencias		0%														
		3	Productividad		0%														
		4	Cumplimiento de producción		0%														
		5	Mantenimiento Preventivo		0%														

Fuente: Los autores

7.8.6.2 FICHA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

En esta parte de la herramienta se brinda al usuario información sobre los indicadores estratégicos, los cuales se desprenden de los cuatro (4) objetivos estratégicos de CONFECIONES MEICY, (véase en la Ilustración 50), dando clic en la opción deseada se puede conocer los resultados de cada indicador:

Ilustración 50: Menú para indicadores estratégicos



Fuente: Los autores

Los puntos que competen a la ficha de indicadores estratégicos son:

- Calidad en el servicio al cliente.
- Eficacia del MOP.
- Control y cumplimiento del marco normativo.
- Competitividad interna.

Donde cada uno de estos cuatro (4) puntos, cuenta con una ficha donde se hace una descripción de los componentes de cada indicador estratégico (véase Ilustración 51), permitiendo de esta manera conocer los criterios tomados en cuenta para su evaluación y el comportamiento de cada indicador con respecto a la meta establecida.

Cada uno de estos indicadores estratégicos cuenta con una información adicional en la que se muestra los siguientes puntos:

- **Año:** Tiempo estipulado por la herramienta en que se encuentra (2013, 2014, 2015, 2016)
- **Periodo:** Semestres en que se encuentra evaluando el indicador.
- **Valor/condición actual del indicador:** Condición en la que se encuentra el indicador estratégico estudiado.
- **Meta:** Objetivo al que se quiere llegar con el indicador estratégico estudiado.
- **Análisis del comportamiento del indicador:** Se analiza el desempeño que tiene cada indicador estratégico al momento de estudiarlo.
- **Acciones de mejora propuesta:** Se propone acciones para mejorar lo concerniente a cada indicador estratégico.

Ilustración 51: Ficha de Indicadores Estratégicos

FICHA DE INDICADORES ESTRATEGICOS				
CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE				
OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	UNIDAD DE MEDIDA :	RESPONSABLE:
INDICADORES RELACIONADOS				
NOMBRE DEL INDICADOR		PROCESO DEL QUE SE ORIGINA		
Efectividad plan gestión PQRS		Mejora Continua		
Satisfacción del cliente		Mejora Continua		
Servicio post venta		Comercial		
Entrega a tiempo		Logístico		
META	CRÍTICO	ALERTA	SATISFACTORIO	SOBRESALIENTE
0%	85%	90%	100%	105%
PUNTOS	0%	0%	0%	0%

Fuente: Los autores

7.8.6.3 FICHA DE INDICADORES

Por medio de esta herramienta el usuario puede acceder a la información correspondiente los indicadores que conforman cada indicador estratégico, la herramienta es diseñada (véase Ilustración 52) de forma interactiva con la programación anteriormente nombrada (dando clic en la opción en la que se quiere ingresar):

Ilustración 52: Menú Ficha de Indicadores



Fuente: Los autores

Los puntos que conforman a la ficha de indicadores están categorizados por color de la siguiente forma:

- **Azul oscuro:** corresponde a los indicadores que pertenecen al indicador estratégico calidad en servicio al cliente.
- **Verde:** corresponde a los indicadores que pertenecen al indicador estratégico eficacia del MOP
- **Azul claro:** corresponde a los indicadores que pertenecen al indicador estratégico control y cumplimiento del marco normativo.
- **Naranja:** corresponde a los indicadores que pertenecen al indicador estratégico competitividad interna.

Los indicadores correspondientes al indicador estratégico de calidad en servicio al cliente son:

- Efectividad en el plan de gestión de PQRS.
- Satisfacción del cliente.
- Servicio post-venta.
- Entrega a tiempo.

Los indicadores correspondientes al indicador estratégico de eficacia del MOP son:

- Logros de la planeación estratégica.
- Control estructura documental del MOP.
- Impacto de la gestión por procesos.
- Efectividad de la estrategia de venta.

Los indicadores correspondientes al indicador estratégico de calidad en servicio al cliente son:

- Cumplimiento del marco legal.
- Cumplimiento del reglamento interno.
- Cumplimiento de auditorías.
- Cumplimiento de necesidades y oportunidades.

Los indicadores correspondientes al indicador estratégico de calidad en servicio al cliente son:

- Desarrollo de competencias
- Productividad.
- Cumplimiento de producción.
- Mantenimiento preventivo

Donde cada indicador de estos 4 grupos consta de una descripción puntual de lo que se mide en cada uno, generando una gráfica del porcentaje de cumplimiento

versus el periodo en el que se encuentra dicho indicador, teniendo en cuenta el porcentaje meta del cuarenta por ciento (40%) según lo deseado.

La ficha de indicador (véase Ilustración 53) contiene para cada uno de estos la siguiente información que el usuario paulatinamente desarrollara:

- **Periodo:** Semestres en que se encuentra evaluando el indicador.
- **condición actual del indicador:** Condición en la que se encuentra el indicador estudiado.
- **Meta:** Objetivo al que se quiere llegar con el indicador estratégico estudiado.
- **Análisis del comportamiento del indicador:** Se analiza el desempeño que tiene cada indicador.
- **Acciones de mejora propuesta:** Se propone acciones para mejorar lo concerniente a cada indicador.

Ilustración 53: Ficha de Indicadores

FICHA DE INDICADORES

EFFECTIVIDAD EN EL PLAN DE GESTIÓN DE PQRS

PROCESO (S):	Mejora Continua
RESPONSABLE:	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	
UNIDAD DE MEDICIÓN:	Porcentaje (%)
FORMULA	
$\frac{\text{No. de PQRS atendidas y acciones implementadas}}{\text{No. de PQRS recibidas}} * 100$	

META	CRÍTICO	ALERTA	SATISFACTORIO	SOBRESALIENTE
PUNTOS				

PERIODO	CONDICIÓN ACTUAL DEL INDICADOR	META	ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR	ACCIONES DE MEJORA PROPUESTAS

PROMEDIO

Fuente: Los autores

7.9 ANÁLISIS COSTOS DE CALIDAD Y NO CALIDAD.

Ver archivo planes MOP desarrollado en Excel, en CD adjunto. Lograr identificar y administrar los costos de calidad y no calidad es para la organización un importante complemento debido que al gestionar los costos en que incurre y/o posiblemente falle CONFECCIONES MEICY permite una mejor inversión de los recursos, teniendo menos desperdicios y una mejor estabilidad organizacional, garantizando una mejor calidad en toda la organización y una disminución en los fallos. El MOP entre muchas de sus beneficios busca y contribuye a la satisfacción de los requisitos y/o necesidades del cliente, la rentabilidad y competitividad de la organización, esto se ve reflejado en los costos de calidad y no calidad, la herramienta diseñada busca administrar dichos costos para contribuir a la mejora de la calidad de la organización. A continuación la descripción de la herramienta diseñada:

7.9.1 COSTOS DE CALIDAD Y COSTOS DE NO CALIDAD

OBJETIVO

Determinar los costos en que CONFECCIONES MEICY S.A.S incurre para obtener la calidad requerida

ALCANCE

Inicia desde la identificación de riesgos latentes hasta la determinación y el análisis de los costos de calidad y no calidad que se puedan encontrar en los procesos misionales.

Para un manejo adecuado por parte del usuario la herramienta se diseñó de forma interactiva, iniciando con un botón (ver Ilustración 54) ubicado en el menú de plan de riesgos descrito en la sección 7.8.5 (Ver ilustración 44), esto debido a la relación que tienen dichos riesgo con los costos de calidad y no calidad presentes en CONFECCIONES MEICY S.A.S

Ilustración 54: Botón para ingresar a la matriz de costos



Fuente: Los autores

La metodología con que cuenta la herramienta permite identificar los costos en que incurre la organización y que son provenientes de los riesgos identificados en los procesos misionales (Comercial, Logístico, Diseño y Producción). En la matriz utilizada (ver Ilustración 55) con este propósito se toman en cuenta diferentes criterios de identificación, evaluación y control, los que en conjunto permiten hacer un análisis del estado actual de los mismos. Dichos criterios se presentan a continuación:

- **.Clasificación del proceso:** Muestra el tipo de proceso (estratégicos, misionales y de apoyo) en el que se está estudiando los costos de calidad y no calidad.
- **Proceso:** muestra el proceso intervenido perteneciente a la clasificación en donde se está estudiando los costos de calidad y no calidad.
- **Procedimiento y/o actividad:** En este punto la herramienta ilustra el procedimiento y/o actividad involucrada con el estudio de los costos.
- **Riesgo-Problema:** Muestra de forma puntual el riesgo detectado.
- **Posibilidad:** Calificación del 1 al 5 donde 1 es la posibilidad mínima que ocurra y 5 la posibilidad máxima.
- **Consecuencia:** Calificación del 1 al 5 donde 1 la consecuencia mínima y 5 la consecuencia máxima.
- **Total:** Resultado del producto entre la posibilidad y la consecuencia del riesgo tratado.
- **Clasificación del riesgo:** La clasificación depende del resultado (producto entre posibilidad y consecuencia) y se califica como se muestra en la Tabla 9 de la siguiente manera:

Tabla 9: Parámetros para la clasificación del riesgo

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
MUY ALTO	Si es mayor o igual a 25 (calificación)
ALTO	Si es mayor o igual a 12 y menor a 25 (calificación)
MEDIO-ALTO	Si es mayor o igual a 8 y menor a 12 (calificación)
MODERADO	Si es mayor o igual a 4 y menor a 8 (calificación)
BAJO	Si es menor o igual a 4(calificación)

Fuente: Los Autores

- **Causa Raíz:** Descripción del porque se está generando el riesgo.
- **Acciones Preventivas y/o de mejora:** Muestra las acciones a tomar para evitar que el riesgo detectado surja.
- **Costos:** Muestra en dinero que valor se necesita para realizar la acción preventiva y correctiva).
- **Actividades de detección:** Medio por el cual se detecta el riesgo (inspección, evaluación y control).
- **Acciones Correctivas:** Muestra las acciones a tomar para abarcar el riesgo que se encuentre vigente.
- **Criterios:** Muestra a qué se refiere el costo (Desperdicio de materia prima, Subutilización y Reproceso)
- **Costos de fallos:** Muestra los costos en los que la organización incurre por una mala gestión en la calidad.
- **Costos de no calidad:** Muestra la sumatoria de los costos que asume la organización por la mala gestión de la calidad (Costos por acciona correctiva (+) costos de fallos).
- **Costos de calidad:** Muestra los costos que asume la organización para prevenir la mala gestión de calidad.
- **Estado del proceso.** Muestra el estado en que se encuentran los procesos con respecto a la calidad de la gestión y sus costos por medio de un condicional como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10: Estado del Proceso

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Proceso Estable	si costo de no calidad es menor al costo de calidad
Proceso Inestable	si el costo de no calidad es mayor al costo de calidad
Proceso a Mejorar	si el costo de no calidad es igual al costo de calidad

Fuente: Los Autores

- **Observaciones:** Anotación del usuario si es necesario.

Con la información suministrada en esta herramienta, se pueden identificar y cuantificar los costos de calidad y no calidad que se encuentran relacionados de forma directa con los riesgos de los procedimientos de todos los procesos de la organización.

Dando uso a la herramienta desarrollada y verificando su efectividad se tomaron como ejemplo algunos riesgos, uno para cada proceso misional. Para desarrollar esta actividad se consideró la importancia del plan de riesgos y la medición que se hace del riesgo en este.

En el desarrollo de la matriz no se cuentan con costos reales de la organización, los costos que se trabajaron como ejemplo para la matriz de costos de calidad y costos de no calidad son valores hipotéticos que fueron estipulados bajo el análisis real de cada riesgo, permitiendo así tener costo cercanos a la realidad, obteniendo así resultados que permitan percibir la situación de la organización por medio del impacto económico que esta puede tener por la calidad en su gestión o por ausencia de ella, para posteriormente tomar decisiones e implementar acciones que le permitan a la organización cumplir con los requisitos y/o necesidades de los clientes minimizando costos, controlando los riesgos y entregando un producto y/o servicio con una mejor calidad.

Para argumentar los costos de falla estimados de manera hipotética se tuvieron en cuenta algunos de los parámetros mencionados por Álvaro Perdomo Burgos²⁹, los cuales permitieron identificar los elementos que tienen incidencia en su cuantificación. Para los ejemplos trabajados se tuvieron en cuenta los siguientes criterios para llevar a cabo su cálculo:

- Costos materia Prima.
- Costos Mano de Obra
- Costos fijos
- Costos de logística.

Los resultados se muestran en la ilustración 55

Ilustración 55: Matriz costos de calidad y no calidad



COSTOS DE CALIDAD Y NO CALIDAD									
Nº	Clasificación del Proceso (Mapa de Procesos)	Proceso	Procedimiento Y/ O Actividad	Riesgo - Problema	POSIBILIDAD	CONSECUENCIA	TOTAL	Clasificación del Riesgo	Causa Raíz
1	Misional	Comercial	M1001-M1002; Contactar y visitar al cliente.	Insatisfacción y/o Pérdida del Cliente o Negocio	3	5	15	ALTO	No contar con personal competente y los recursos necesarios durante la visita.
2	Misional	Diseño	M2-006 Creación del MOP	Incumplimiento de las especificaciones del producto	3	4	12	ALTO	Error en la elaboración de la ficha técnica
3	Misional	Logístico	M2-008; Despacho de pedido	Ausencia de oportunidad en el despacho del pedido	1	2	2	BAJO	Ausencia de un MOP y agentes externos a la organización
4	Misional	Producción	M4-004; Auditoría de confección	Insatisfacción del cliente	2	3	6	MODERADO	Equivocación en el ajuste realizado a la prenda

Fuente: Los Autores

²⁹ Perdomo Burgos, Álvaro. ISO 9000:2000 ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD, medición del rendimiento de la calidad sobre la inversión: ¿vale la pena un sistema de calidad? Segunda edición. Bogotá: ICONTEC, 2007. ISBN: 958-9383-34-3 p.36-42

Ilustración 55: Matriz costos de calidad y no calidad (continuación)

COSTOS DE CALIDAD Y NO CALIDAD									
Acciones Preventivas y/o de mejora	Costo	Actividades de Detección	Acciones Correctivas	Costo	Criterios	Costo de fallos	Costo de No Calidad	Costos de Calidad	Estado del proceso
Realizar una correcta planificación utilizando pronósticos que permitan atender estas eventualidades. Realizar capacitaciones al personal. Manejar lista de chequeo del kit comercial.	\$ 2.100.000	EVALUACIÓN	En caso de presentarse, la organización debe contar con un stock o un proveedor inmediato para cubrir los recursos faltantes, de lo contrario se entra en prioridad realizar actividades para la recuperación del cliente y/o negocio, por último se corregirá por medio de capacitaciones al personal para una futura eventualidad.	\$ 3.500.000	DESPERDICIO DE MATERIA PRIMA SUBUTILIZACIÓN REPROCESO	\$ 10.700.000	\$ 14.200.000	\$ 2.100.000	PROCESO INESTABLE
Documentar, sensibilizar, divulgar implementar y aplicar el procedimiento de creación de la OP, para cumplir con todas las especificaciones del cliente y no exceder sus requisitos y/o necesidades y así evitar que la organización incurra en fallos.	\$ 30.000.000	CONTROL	Al presentarse el riesgo, se desarrollan las actividades de reproceso de manera inmediata para dar una respuesta oportuna al cliente.	\$ 10.000.000	DESPERDICIO DE MATERIA PRIMA REPROCESO	\$ 730.508	\$ 10.730.508	\$ 30.000.000	PROCESO ESTABLE
Realizar un planeación que evidencie las necesidades de cada proceso y evalúe los diferentes tipos de riesgos del MOP con el fin de mitigarlos y/o eliminar fallos que retrasen la entrega oportuna al interior de la organización y para con el cliente. Capacitación a todos los colaboradores. Implementación MOP.	\$ 30.000.000	EVALUACIÓN	Si el riesgo se presenta, es necesario entregar al cliente una solución inmediata.	\$ -	SUBUTILIZACIÓN REPROCESO		\$ -	\$ 30.000.000	PROCESO ESTABLE
Realizar un control previo y mediante el proceso con el fin de no fallar en los ajustes personalizados del cliente, si es necesario y posible en la primer toma de medidas se deberá repetir como mínimo una vez mas.	\$ 1.700.000	INSPECCIÓN	De presentarse el riesgo como primer medida se debe realizar de manera formal un excusa para con el cliente, y como garantía del cliente asumir la responsabilidad reprocessando la prenda dándole una fecha de entrega lo mas próxima posible.	\$ 3.200.000	DESPERDICIO DE MATERIA PRIMA REPROCESO	\$ 10.700.000	\$ 13.900.000	\$ 1.700.000	PROCESO INESTABLE

Fuente: Los Autores

CONCLUSIONES

- El diseño del direccionamiento estratégico para CONFECCIONES MEICY logra evidenciar cual es el horizonte que la organización hacia donde se dirige, por medio de su misión, visión, objetivos, políticas, valores e indicadores estratégicos, evaluando la situación actual de la organización en todo su entorno ayudándole a analizar y posteriormente a la toma de decisión oportunas, siendo así la base de la creación del diseño del MOP.
- La planificación estratégica es fundamental para el MOP, esta permite a la organización una mejor estructuración; el diseño de seis (6) planes estratégicos llevará a la organización de forma proactiva tanto en su presente como en su futuro a controlar toda su gestión por medio de las estrategias que traen consigo cada plan, identificando de manera sistemática aquellos riesgos y oportunidades que la organización en el momento de una futura implementación del MOP pudiesen llegar a tener, aprovechando de forma oportuna y positiva cada situación que se presente y minimizando y/o eliminando aquellos riesgos reales y potenciales.
- El diseño de la herramienta de costos de calidad y costos de no calidad contribuirá a la optimización en la gestión de CONFECCIONES MEICY S.A.S mejorando los niveles de calidad en toda la organización, cumpliendo con las expectativas y/o requerimientos de los clientes tanto internos como externos, por medio de la aplicación de acciones preventivas y/o acciones correctivas que mantengan preparada a la organización para cualquier eventualidad o riesgos que presenten los procesos, donde asumir los costos de calidad hacen más eficiente a la organización debido a que los costos de no calidad son producidos por fallos y generalmente son más elevados.

- Se puede observar que con el diseño y futura implementación del Modelo de Operación por Procesos – MOP, CONFECCIONES MEICY S.A.S puede administrar de manera correcta la gestión organizacional y sus costos de calidad y no calidad, esto con una correcta implementación de los planes estratégicos diseñados para la organización, esto permitirá reducir y/o eliminar los riesgos que se presentan en la actualidad, en caso de que se presenten algunos riesgos durante la implementación del MOP , las herramientas creadas para este, logran identificar, medir, clasificar y controlar la casusa raíz de dichos riesgos minimizando así los costos que por la mala gestión se puedan presentar.
- Basados en la revisión bibliográfica, el estado del arte, las metodologías empleadas y el análisis realizado a lo largo del trabajo, se puede afirmar que el Modelo de Operación por Procesos-MOP es un modelo que brinda a las organizaciones la posibilidad de estructurarse como un sistema definido en el cual prima la sinergia de cada componente del sistema y en el cual el direccionamiento estratégico va estrechamente de la mano con el enfoque por procesos permitiéndole así encaminar sus esfuerzos al cumplimiento de las metas establecidas y el mejoramiento continuo de cada eslabón de la organización, haciéndola más competitiva.
- Teniendo en cuenta el diagnóstico inicial y la revisión realizada a la información de CONFECCIONES MEICY S.A.S con respecto a los procesos, se puede concluir que es de suma importancia para la organización, implementar el MOP, luego de todo el trabajo realizado durante la identificación y definición de los procesos, la documentación del MOP y el desarrollo de las herramientas para los planes estratégicos y la identificación de los posibles fallos y las posibles oportunidades de mejora que puedan fortalecer cada día a CONFECCIONES MEICY S.A.S.

BIBLIOGRAFIA

Agudelo Tobón, Fernando y Escobar Bolívar, Jorge. Gestión por Procesos. Cuarta edición. Medellín: Los autores, 2007. p. 25 ISBN: 978-958-9383-72-8.

-----,-----.. Cuarta edición. Medellín: Los autores, 2007. p. 228 ISBN: 978-958-9383-72-8.

-----.. Importancia de los procesos y su aplicación en las organizaciones: Direccionamiento estratégico. En: AD-MINISTER N° 4 (Enero –Junio 2004). ISSN 1692-0279. p.75

Alcaldía de Medellín. Decreto 2581 (2 de Diciembre del 2005). Por medio del cual se mejora y ajusta el Modelo de Operación por Procesos del municipio de Medellín nivel central y se dictan otras disposiciones.

Correo electrónico de Juan José Bravo Bastidas, Docente de la Universidad del Valle, Candidato a grado de Doctorado, Santiago de Cali, 7 de Noviembre del 2013. Profesional consultado para el tema de Costos de Calidad y No Calidad.

Baldía Giménez, Albert. Calidad: modelo ISO 9001 versión 2000. Implementación, certificación, transición, auditoria y acreditación: Capítulo 14: La elaboración de los documentos, Numeral 14.5: Los Procedimientos. Bilbao: Ediciones DEUSTO, 2002, p. 209. ISBN: 84-234-1982-7

Ciclo PHVA: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar [en línea] [citado el 16 de Octubre del 2013]

<<http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/Practica%20procesos/Metodologias%20procesos/CicloPHVA.pdf>>

Departamento Nacional de Planeación –DNP, Modelo de Operación por Procesos del DNP [en línea] [citado el 15 de Octubre del 2013] Disponible en <<https://www.dnp.gov.co/Qui%C3%A9nesSomos/SistemadeGesti%C3%B3ndeCalidad/ModelodeOperaciones.aspx>>

Entrevista con Guillermo Salinas, Ingeniero Industrial – Estudiante de maestría en Ingeniería Industrial; Profesional consultado para el desarrollo y uso de las macros para el Plan de Comunicaciones. 6 de Noviembre del 2013.

Entrevista con Sergio Garzón Montoya, Administrador de Empresas, Estudiante de Maestría, Gerente Administrativo y Financiero de CONFECCIONES MEICY S.A.S, Santiago de Cali, 25 de Abril del 2013; 16 de Mayo del 2013.

Gestión de riesgos [en línea] [citado el 16 de Octubre del 2013] p.3 -6 <<http://www.lsi.us.es/docencia/get.php?id=473>>

Halevy, Avner y Naveh, Eitan. *Measuring and Reducing the national cost of non - quality .In : Total Quality Management. Vol. 11 N° 8 (2000) ISSN 0954-4127 p.1095-1110.*

Hernández Lugo, Alejandro .Enfoque basado por procesos, la cadena vital de la organización: ¿Qué es el enfoque por procesos? EN: INGENIERIA INDUSTRIAL: LOGISTICA. Vol. 24 N°1 (2003) ISSN 1815-5936 p. 22-23

International Organization for Standarization. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Geneve: ISO, 2000. p 2. (ISO 9000)

López Carrizosa, Francisco José. ISO 9000 Y la planificación de la calidad: Guía para la planificación de la calidad con orientación en la gestión por procesos. Bogotá, ICONTEC, 2004. ISBN: 958-9383-41-6.

Mallar Miguel Ángel. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. En: Visión Futuro Vol. 13 N° 1 (2010). Disponible en:

<[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S166887082010000100004&script=sci_a
rttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S166887082010000100004&script=sci_arttext)> ISSN 1668-8708.

Núñez Sarmiento, Laura Isabel; Vélez Ramírez, Milena; Berdugo y Correa, Carmen. Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia). En: Ingeniería & Desarrollo. N° 16 (2004) ISSN:0122-3461

Perdomo Burgos, Álvaro. ISO 9000:2000 ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD, medición del rendimiento de la calidad sobre la inversión: ¿vale la pena un sistema de calidad? Segunda edición. Bogotá: ICONTEC, 2007. ISBN: 958-9383-34-3

-----,----- . Segunda edición. Bogotá: ICONTEC, 2007. ISBN: 958-9383-34-3 p.36-42

Ramírez Escobar, Gloria Stella. Aguilar Granja, Carlos Enrique. Administración Del Proyecto Fortalecimiento Institucional De La Universidad De Colombia UC-PFIUC. Viña del Mar, 2012. Trabajo de grado para optar a título de MBA con especialidad en dirección de proyectos. Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería

Snieska, Vytautas ; Daunoriene, Asta y Zekeviciene, Alma .Hidden Costs In the Evaluation of Quality Failure Costs. In: Engineering Economics, Vol. 24 N° 3 (2013) ISSN: 1392-2785 p. 176-186.

Thompson Iván, Misión y Visión [en línea] [citado el 15 de Octubre del 2013] Disponible en < <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>>

Taha, Investigación de Operaciones, Editorial Pearson, Séptima Edición, Ciudad de México 2004, ISBN 970-260-4982

Zaratiegui, José Ramón. La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Organización. En: Economía Industrial. N° 330 (1999).ISSN 0422-2784. p.82

ANEXO

ANEXO 1: MATRIZ DE PROCESOS

ASPECTO	CALIFIQUE DE 1 A 4 EL CUMPLIMIENTO DEL ASPECTO EVALUADO: 1= NUNCA , 2 =POCAS VECES 3= REGULARMANTE, 4= SIEMPRE, 0= NO APLICA				
	NUNCA	POCAS VECES	REGULARMANTE	SIEMPRE	NO APLICA
ORIENTACION A LOS PROCESOS					
Se aplica el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de estos.				4	
La organización tiene identificada la secuencia de procesos desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que el producto o servicio es entregado a este				4	
Los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde las entradas hasta las salidas			3		
Se tiene definida la dirección de los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades de este.				4	
Se ha definido la dirección de los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas de estos.				4	
La organización cuenta con una infraestructura apropiada para la consecución de los objetivos de la organización.				4	
Cuenta la organización con métodos para el mantenimiento de la infraestructura.		2			
La organización ha considerado los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura,				4	
Los procesos de diseño y desarrollo asegura que se responde a las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas,				4	
En los procesos de diseño se han considerado los aspectos relacionados con revisiones, validación, y gestión de la documentación.			3		
En los procesos de compra se asegura que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización				4	
Las entradas de los procesos de realización del producto o de prestación del servicio tienen en cuenta las necesidades del cliente y de otras partes interesadas				4	
En los procesos de realización se consideran las actividades relativas al control, verificación y validación.			3		
Se controlan los dispositivos de medición y seguimiento para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos.					0
La organización tiene establecido un método de control para los documentos,				4	
La organización tiene establecido un método de control para las evidencias de realización de actividades,				4	
TOTALES	0	2	9	44	0
TOTAL	55				
CUMPLIMIENTO	86%				

ANEXO 2: MATRIZ DE CALIDAD DE LAS DECISIONES

ASPECTO	CALIFIQUE DE 1 A 4 EL CUMPLIMIENTO DEL ASPECTO EVALUADO: 1= NUNCA , 2 =POCAS VECES 3= REGULARMANTE, 4= SIEMPRE, 0= NO APLICA				
	NUNCA	POCAS VECES	REGULARMANTE	SIEMPRE	NO APLICA
CALIDAD DE LAS DECISIONES (HECHOS Y DATOS)					
Se tienen definidos indicadores del comportamiento de los procesos		2			
Se tienen indicadores definidos sobre la gestión de clientes	1				
Se tienen indicadores definidos del comportamiento de los productos	1				
Se tienen definidos indicadores del comportamiento del negocio				4	
Asegura la organización la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis y formulación de mejoras				4	
Se obtienen datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras	1				
La empresa compara los resultados de sus mediciones (tales como tiempos de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos en los productos) contra los resultados de sus competidores,	1				
Se asegura la dirección de que la información es apropiada para la toma de decisiones				4	
Promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización resulta en satisfacción para las partes interesadas			3		
La organización tiene definido y establecido un procedimiento para identificación, control y tratamiento de producto no conforme	1				
La organización tiene definido un procedimiento para la realización de auditorías internas decalidad	1				
La organización realiza auditorías internas periodocamente con el fin de verificar su conformidad y eficacia		2			
TOTALES	6	4	3	12	0
TOTAL	25				
CUMPLIMIENTO	45%				

ANEXO 3: MATRIZ GERENCIAL

ASPECTO	CALIFIQUE DE 1 A 4 EL CUMPLIMIENTO DEL ASPECTO EVALUADO: 1= NUNCA , 2 =POCAS VECES 3= REGULARMANTE, 4= SIEMPRE, 0= NO APLICA				
	NUNCA	POCAS VECES	REGULAR- MENTE	SIEMPRE	NO APLICA
GERENCIAL					
La organización ha identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe cumplir.				4	
La organización ha identificado las fortalezas de su organización. (aspectos en los cuales supera a la competencia)			3		
La organización ha identificado las debilidades de su organización		2			
La organización ha identificado las amenazas para organización (factores externos que pueden afectar el rumbo del negocio negativamente)			3		
La organización ha identificado las oportunidades para la organización (factores externos que pueden ser aprovechados por la organización y que la pueden afectar positivamente)			3		
La organización ha definido las metas del negocio				4	
La organización tiene definidas estrategias para el logro de las metas.			3		
La organización realiza la planificación anual basada en la estrategia			3		
Se planifica la disponibilidad de recursos de manera oportuna			3		
Se conoce en todos los niveles la planificación anual de la empresa		2			
Se revisa la planificación anual de la empresa de acuerdo con las condiciones particulares de cada momento		2			
Se cumple la planificación anual de la empresa				3	
Tiene la empresa un conjunto bien definido de valores, políticas y normas de actuación que tengan en cuenta las necesidades de sus clientes, sus empleados y el entorno socioeconómico,		2			
La empresa cuenta con política de calidad	1				
La política de calidad considera el futuro de la organización	1				
Asegura la política de calidad que las necesidades y expectativas de los clientes son entendidas,	1				

ANEXO 3: MATRIZ GERENCIAL (CONTINUACIÓN)

La política de calidad se encuentra difundida en todos los niveles de la organización	1				
La política de calidad ha sido utilizada como guía a mejoras visibles y esperadas	1				
La organización tiene definidos los objetivos de calidad	1				
Los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad	1				
Los objetivos de calidad traducen la política de calidad en metas medibles.	1				
Se han tenido en cuenta las necesidades de las partes interesadas para el establecimiento de los objetivos de calidad,	1				
Se planifica, provee, controla y sigue los recursos financieros para asegurar el logro de los objetivos de calidad	1				
Se han desplegado los objetivos de calidad a cada nivel de la organización para asegurar la contribución individual en su logro.	1				
TOTALES	11	8	18	11	0
TOTAL	48				
CUMPLIMIENTO	50%				

ANEXO 4 : GUIA PARA DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

**CONFECCIONES
MEICY**

**PROCEDIMIENTO DE:
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO**

FECHA
NOMBRE DE LA EMPRESA
DEPARTAMENTO EN QUE SE DESARROLLA
PROCESO AL QUE PERTENECE



Nombre del
procedimiento
que
documentará.
por ejemplo:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Número: M4-001	Fecha de emisión: 05/07/2013
Título: TRAZO Y CORTE DE PEDIDO		Versión: 1	Página: 1 de 19
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

ÍNDICE

presentación.....	2
OBJETIVO GENERAL.....	3
1. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	4
2. identificación e interpretación de procesos.....	7
3. RELACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	8
4. DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS	10
4.1 NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO.....	10
4.2 OBJETIVO.....	10
4.3 ALCANCE.....	10
4.4 RESPONSABILIDADES	11
4.5 INSUMOS Y RECURSOS.....	13
4.6 SALIDAS O RESULTADOS.....	13
4.7 INTERACCION CON OTROS PROCEDIMIENTOS.....	14
4.8 POLITICAS O NORMATIVAS.....	15
4.9 DESARROLLO	16
4.10 DIAGRAMAS	20
5. FORMATOS	23
6. INSTRUCTIVOS	27