

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS



CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:

INVICTUS

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

JUAN CARLOS CAMPOS RIVERA

RONEY JOSUE RIVAS CARTAGENA

JOSE RAFAEL FIGUEROA RIVAS

ICILDA GRANADOS DE MARQUEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

NOVIEMBRE, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
RECTOR

ING. FRANCISCO ARMANDO ZEPEDA
VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA
DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

JURADO EXAMINADOR

SR. JOSÉ MAURICIO FAUSTINO LÓPEZ
PRESIDENTE

LICDA. MARY HERRERA DE RETANA
PRIMER VOCAL

LICDO. JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ
SEGUNDO VOCAL

LICDA. REYNA ISABEL DE CALDERÓN
TERCER VOCAL

NOVIEMBRE, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SR. JOSÉ MAURICIO FAUSTINO LÓPEZ, LICDA. MARY HERRERA DE RETANA, LIC. JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ Y LICDA. REYNA ISABEL CALDERÓN A LAS OCHO HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: JUAN CARLOS CAMPOS RIVERA, JOSÉ RAFAEL FIGUEROA RIVAS, ICILDA GRANADOS DE MÁRQUEZ Y RONEY JOSUÉ RIVAS CARTAGENA.

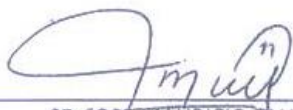
QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "INVICTUS"

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO APROBADO YA QUE SÍ CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

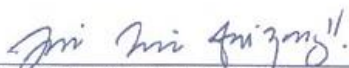
SAN SALVADOR, VEINTISIETE DE AGOSTO DE DOS MIL DIECINUEVE.



SR. JOSÉ MAURICIO FAUSTINO LÓPEZ
PRESIDENTE DEL JURADO



LICDA. MARY HERRERA DE RETANA
PRIMER VOCAL



LIC. JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ
SEGUNDO VOCAL



LICDA. REYNA ISABEL CALDERÓN
TERCER VOCAL

AGRADECIMIENTOS

El concluir de forma satisfactoria esta carrera, ha sido un camino que al inicio se miraba bastante complicado, porque bien de repente, de forma inesperada, salió la oportunidad de estudiar, pero se aceptó el reto ya que siempre me ha gustado estudiar.

Agradezco al empresario, Jose Mauricio Faustino, su esposa y miembros de la empresa INVICTUS, que siempre estuvieron dispuestos a colaborar con el equipo consultor, nos dieron su apoyo, sin eso, no se tendrían los resultados que al final se realizaron.

Con respecto a mi familia, ellos fueron los más sacrificados de mi parte, debido a que, por estar en reuniones, trabajando en equipo, trabajando en casa, no les dedique el tiempo que ellos merecían, por eso gracias, porque aguantaron mi cansancio, el hecho de no llegar temprano a casa, de salir, infinitamente gracias.

Hago mención especial a la persona que forjo mi carácter de estudio, como lo es mi hermana Beatriz, quien, desde el cielo, me estuvo iluminando en cada momento, y este triunfo es gracias a su formación y cuidados que tuvo para conmigo y mis hermanos menores, gracias querida hermana.

A mi suegra, Lilian Perez, que en este año falleció, quien muchas veces se levantaba en la noche o madrugada y me miraba sentado en la computadora, y solo le daba risa porque por ocasiones me encontraba dormido y no trabajando, siempre la recordare porque fue un gran apoyo en mi casa.

Mi esposa, mis hijos, mi madre, mi padre, mis hermanos, mis sobrinos, quienes ya sea de forma directa o indirecta estaban al pendiente de mis estudios, me daban sus bendiciones para salir adelante.....

Juan Carlos Campos Rivera

Índice

Resumen Ejecutivo	i
I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito	1
1.1 Información Básica de la Empresa	1
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor	2
1.2.1 Dirección Estratégica	2
1.2.1.1 Misión – Visión	2
1.2.1.2 Historia de la empresa.....	3
1.2.1.3 Objetivos Estratégicos	5
1.2.2 Dirección y Liderazgo	6
1.2.2.1 Estilo Directivo.....	6
1.2.2.2 Autonomía	7
1.2.3 Análisis del Entorno	8
1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad	8
1.2.3.2 Comprensión del Sector	9
1.2.3.3 Alianzas.....	10
1.2.4 Mercadeo y Ventas.....	10

1.2.4.1 Relación con Clientes	10
1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento	11
1.2.4.3 Producto.....	13
1.2.4.4 Precio	13
1.2.4.5 Gestión de Ventas.....	14
1.2.5 Producción y operaciones	15
1.2.5.1 Análisis de Proveedores.....	15
1.2.5.2 Manejo de Inventarios	16
1.2.5.5 Nivel Tecnológico.....	17
1.2.5.6 Mantenición de Maquinarias	17
1.2.7 Estructura Organizacional.....	18
1.2.7.1 División del Trabajo	18
1.2.7.2 Poder de Decisión.....	19
1.2.9 Recursos Humanos	19
1.2.9.1 Desempeño del Personal	19
1.2.9.2 Política de Personal	20
1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal	21
1.2.9.4 Clima y Motivación del personal	22
1.2.10 Gestión de Calidad	22

1.2.10.1 Control de calidad	22
1.2.10.2 Aseguramiento de la Calidad	23
1.2.10.3 Calidad de Producto	23
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad.....	25
1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.....	30
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación	32
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar	32
2.1.1 Proceso de Consultoría.	32
2.1.1.1 Contacto.	35
2.1.1.2 Presentación.	35
2.1.1.3 Realización de Diagnóstico.	36
2.1.1.4 Presentación a empresario de Fortalezas y selección de Acción Clave de Éxito a Implementar.....	37
2.1.1.5 Elaboración de Acción Clave de Éxito.....	37
2.1.1.6 Presentación de avance de Acción Clave del Éxito	38
2.1.1.7 Presentación de Acción Clave del Éxito finalizada.	39
2.1.1.8 Implementación y Seguimiento.....	40
2.1.1.9 Evaluación y Presentación de los Resultados Obtenidos.....	40
2.1.1.10 Presentación final de consultoría: Informe final, Acción clave y Resultados Obtenidos.	41

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar Gestión de Calidad / Aseguramiento de la Calidad: Poseer controles en la producción de mercadería.	41
2.3 Descripción de la acción clave de éxito.....	42
2.3.1 Acción Clave de Éxito desarrollada.	43
2.3.1.1 Acción Clave de Éxito. Gestión de Calidad / Aseguramiento de la Calidad.	43
2.3.2 Solicitación Acción Clave de Éxito.....	105
2.4 Fundamentación teórica de la acción clave	107
2.4.1 ¿Que es un Sistema de Aseguramiento de Gestión de la Calidad?	107
2.4.2 Objetivos de un Sistema de Aseguramiento de Gestión de la Calidad	108
2.4.3 Características de un Sistema de Gestión de Calidad / Aseguramiento de la Calidad:.....	110
2.4.4 Importancia de un Sistema de Gestión de Calidad / Aseguramiento de la Calidad:.....	111
2.4.5 Fundamentación Teórica de Soluciones Implementadas. Control	114
2.4.5.1 Control Integral INVICTUS	114
2.4.5.2 Implementación Metodología 5S.	118
2.4.5.3 Manual de Control de Calidad.....	125
2.4.5.3.1 Alcance de un manual de calidad.....	127

2.4.5.3.2 Manual de procedimientos de una empresa	127
2.4.5.3.3 Descripción de los procesos y las actividades relacionadas con el SGC	
128	
2.4.5.4 Difundir Administración Estratégica.....	128
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito	135
2.6 Plan de Acción de Seguimiento.	137
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito.....	139
Conclusiones del Equipo Consultor	142
Recomendaciones del Equipo Consultor	148
Referencias	150
Anexos	154
Anexo 1: Encuesta de Satisfacción.....	155
Anexo 2. Maquinaria de la Empresa.....	159
Anexo 3 Diagramas de Flujos Encontrados en INVICTUS	164
Anexo 4: Manual de Control de Calidad	173
Anexo 5. Visitas y Reuniones realizadas con el Empresario	212

Resumen Ejecutivo

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de INVICTUS utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “Áreas de Oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Cuadro N°1. Áreas prioritarias a intervenir

Áreas de Mejora	Sub Áreas
Producción y Operaciones	• Manejo de Inventarios.
Gestión de Calidad	• Aseguramiento de Calidad.
Innovación Tecnológica	• Cultura de Innovación.
Análisis del Entorno	• Alianzas.
Mercadeo y Ventas	• Producto.
	• Gestión de Ventas.
	• Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento

Fuente: Elaboración propia Equipo Consultor

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose la acción clave de éxito a implementar la cual consiste en:

Elaboración e implementación de políticas de aseguramiento de la calidad de la mercadería elaborada, la cual incluirá:

- Control Integral INVICTUS.
- Implementación 5S.
- Manual de Control de Calidad.
- Difundir administración estratégica.

Con esta acción clave la empresa se verá beneficiada ya que podrá:

- ✓ Implementa controles de calidad en la producción.
- ✓ Se asegura mejor producción para el cliente.
- ✓ Aumenta la satisfacción corporativa por brindar calidad en los productos.
- ✓ Reduce productos mal elaborados.

Es así como en un plazo de 2 meses y medio se implementó la acción clave la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

- Se posee una base de datos de clientes.
- Se tienen encuestas para conocer la opinión de los clientes, además del personal que elaboro el pedido, así como el empresario.
- Generación de KPI que ayudan a tomar decisiones.
- Ordenamiento en los procesos de la operación y mejora en las condiciones laborales generando un mejor clima de trabajo agradable para los empleados.
- Reducción de tiempos y distancias para realizar actividades y aumentar la producción de calidad.

- Se realizó un Manual de Control de Calidad en donde se definen las acciones a ejecutar según los distintos puestos de trabajo y/o área específica donde labora.
- Se crea un nuevo organigrama, dejando en claro que existe un responsable que labora para la empresa y que deberá reportar directamente al propietario.
- Se realizó la entrega por parte del equipo consultor la visión, misión, valores, impresos en vinil pegados sobre marcos de madera para que puedan ser difundidos entre el personal y a la vez vistos por los clientes de INVICTUS. (Dichos cuadros fueron colocados en el área de sala de ventas.)

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

SOLICITUD DE DIAGNOSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	José Mauricio Faustino López
2	Cargo	Propietario
3	Razón Social Empresa	INVICTUS
4	Matrícula de Comercio	En proceso
5	Giro Empresa	Confección y venta de uniformes deportivos
6	Sector	Industria
7	N° Empleados Jefes	1
8	N° Empleados Administrativos	
9	N° Empleados Operarios	
10	N° Operarios Permanentes	8
11	N° Operarios Temporales	2
12	Dirección	Av. Anastasio Aquino y Calle José Matías Delgado, local 1616
13	Ciudad / País	Santiago Nonualco
14	Teléfonos	7025-5059
15	Fax	
16	E-mail	
17	Mes / Año Fundación Empresa	7 años
18	Número de Productos	
19	Principal Producto / Servicio 1	Uniformes deportivos
20	Principal Producto / Servicio 2	Uniformes escolares
21	Principal Producto / Servicio 3	Ropa casual
22	Ventas Netas Totales Ultimo año	
23	Ventas Netas Totales Penúltimo año	
24	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	

25	Exportación Directa (SI/NO)	NO
26	Exportación Distribuidores (SI/NO)	NO
27	Exportaciones Totales Ultimo año	NO
28	Exportaciones Totales Penúltimo año	NO
29	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	NO
30	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	SI
31	¿Cuáles?	FADEMYPE

Fuente: Elaboración propia de Equipo Consultor

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las subáreas que las integran, por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión

La empresa INVICTUS tiene claridad en su enfoque de negocio, que es la fabricación de uniformes deportivos, buscando que el cliente pueda personalizar sus propios diseños.

Las instalaciones están ubicadas en el municipio de Santiago Nonualco, departamento de La Paz, teniendo la mayoría de los clientes

en los municipios de San Rafael Obrajuelo, Zacatecoluca y San Salvador.

La empresa inculca entre sus colaboradores lo que es la integridad, honestidad, también se caracterizan por la puntualidad, ya que se trata de respetar las fechas de entrega que se pactan con los clientes, y su busca la mejor calidad en los trabajos que se realicen.

En la actualidad se posee una misión, la cual fue elaborada con la colaboración de CDMYPE (Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas), pero esta no está sociabilizada de forma escrita para que esté al alcance de todos los colaboradores, aun así, se da a conocer al personal nuevo, lo cual hace que se genere molestia en ocasiones del personal porque a pesar de tener una misión, esta muchas veces no se aplica.

1.2.1.2 Historia de la empresa

La empresa INVICTUS fue fundada por el señor José Mauricio Faustino López, quien tuvo la oportunidad de conocer este negocio al

laborar en una empresa del sector, donde obtuvo experiencia en todas las áreas de producción, y sobre todo en la administración, y esto fue una razón para desarrollar las habilidades propias del negocio, y si se agrega el espíritu emprendedor y de superación, y sobre todo de conocer los secretos propios del negocio, llegando a detectar las necesidades de los clientes, por lo cual se considera la oportunidad para incursionar en este rubro.

Cuando se creó la empresa fue sin tener ideas de expansión, el único propósito inicial es cumplir a los clientes insatisfechos del mercado, pero CONAMYPE (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa), quienes, dando asesoría, realizan recomendaciones para dar al negocio otro giro.

Entre los principales problemas que se han tenido desde que se fundó la empresa y han significado pérdida de negocios es no contar con crédito fiscal, carencia de local propio, eso hace que no pueda expandir el área de producción, y dificulta el tener reuniones generales con los colaboradores.

En la actualidad se cuenta con un terreno que servirá para construir una planta de producción que cumplirá los requerimientos físicos mínimos de una maquila, donde se podrá construir a futuro las instalaciones que se requieren para brindar mayores producciones.

La influencia para que iniciara el negocio fue con un aporte inicial de \$800.00 los cuales fueron aportados por la mamá del sr. José Mauricio, y también con \$400.00 que tenía el empresario, teniendo un aporte de \$1,200.00 para arrancar operaciones.

Con respecto a influencias que se tengan de otras instituciones, en primer lugar, con la Alcaldía de Santiago Nonualco se tienen obligaciones como pagar impuestos, pero también hay ventajas adquiridas, como CDMYPE, quien ha adquirido el rol de proporcionar capacitaciones y brindar asistencia técnica para que se pueda tener un mejor desarrollo para la empresa.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos

El empresario es la persona que define los objetivos que se tienen que realizar, aunque estos no están definidos de forma escrita, surgen de forma espontánea, sin planificación, únicamente con base a las necesidades coyunturales.

Se posee claridad sobre el horizonte a futuro que se desea, siendo las principales iniciativas adquirir maquinaria para planchados de sublimación, abrir sucursal en Zacatecoluca, además de comprar una maquina bordadora.

La empresa necesita tener una persona de planta para la toma de pedidos al detalle, también para mejorar los tiempos de entrega, para ello es importante contar maquinaria para asignar una persona para operarla, además, se les da la oportunidad a los jóvenes de que puedan ingresar a la empresa, y con el transcurso del tiempo se determina si fue buena o mala decisión por haberles dado una oportunidad.

La principal prioridad hoy por hoy, es brindar a diario un excelente servicio al cliente por medio de todo el personal, así como, fortalecer los procesos de producción con base al conocimiento de la capacidad que se posee instalada. Con el paso de los años, la empresa ha logrado cambios significativos con respecto a sus inicios, ejemplo de esto son controles administrativos implementados, tales como, firma de hoja de asistencia, toma de acuerdos para el pago de horas extras, además se tiene un logo definido.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo

El empresario toma decisiones con respecto a la contratación de personal, inversión en maquinaria, en materia prima, elección de proveedores, delegar responsable cuando se ausenta de la empresa a

realizar actividades, también participa en las operaciones de producción por conocer bien como se realizan los procesos.

Los encargados de áreas tienen la facultad de tomar decisiones, también hay que resaltar que se habla con los colaboradores para hacerles conciencia de la importancia de las tareas que realizan.

En la empresa se le brinda la confianza a las personas que tienen mayor cantidad de años de laborar en ella, dándoles el voto de confianza para liderar en las distintas áreas, si hay errores en la producción, el empleado es quien cancela los errores. El hermano del empresario apoya en las jefaturas, quien tiene 7 años de laborar en la empresa.

1.2.2.2 Autonomía

Para la gestión de INVICTUS es necesario tomar decisiones de todo tipo, que por lo regular son tomadas por el empresario de manera directa, de forma ocasional hay personas que intervienen en decisiones gerenciales, para adaptarse a las necesidades de los clientes, ampliar turnos de trabajo para respetar los tiempos de entrega para con el cliente, entre otros.

Cuando el empresario no se encuentra, los jefes de las distintas áreas tienen la autoridad de toma de decisiones gerenciales, siendo

responsables de las decisiones tomadas, las cuales, es necesario reporten al empresario, en ocasiones hay decisiones que se adaptan a lo que el cliente necesita.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad

Dentro de la empresa no se tiene conocimientos de normativas y/o regulaciones que le pudiesen afectar en su operación, por lo tanto, es posible decir que tampoco podrían afectarle en un futuro.

En cuanto a instituciones que apoyan su gestión, se tiene a CDMYPE, la cual apoya en capacitaciones y asistencia técnica, por ejemplo: se les ha dado los patrones para confección de uniformes, imagen comercial, servicio al cliente, costeo de productos entre otros.

En cuanto a beneficios que pudiesen recibir del Estado, INVICTUS desconoce de dichos beneficios ya que nunca ha recibido o gestionado alguno.

La empresa desconoce de instrumentos de fomento que el gobierno ofrece, por lo tanto, nunca se han ocupado.

1.2.3.2 Comprensión del Sector

Los aspectos de la economía que afectan al sector empresarial son el bajo poder adquisitivo de las personas. Esto afecta debido a que se necesita disminuir los precios de los productos, a fin que los clientes estén en capacidad de adquirirlos.

En cuanto al sector económico, la empresa se encuentra en el sector Industrial, donde en los últimos años ha crecido considerablemente dicho sector en la zona.

No se tiene afiliación con ninguna asociación gremial, en su defecto, el dueño se informa acerca del comportamiento del sector investigando personalmente. Conoce a su competencia e incluso se apoyan entre ellos.

En cuanto a las prácticas que utiliza la empresa para recopilar información acerca de su entorno, generalmente se envían empleados a cotizar a la competencia, también se informa a través de amistades o redes sociales.

La empresa no recoge información de los medios de comunicación, por lo tanto, no se utiliza esa opción.

1.2.3.3 Alianzas

El tema de las alianzas con otras empresas es una opción que se ha considerado, pero a la fecha, ninguna otra empresa ha mostrado interés, principalmente por no correr riesgos.

Se considera que las alianzas podrían reducir costos de producción y generar más beneficios, también se ha considerado generar alianzas para poder realizar la compra de maquinarias como bordadoras y sublimadoras.

En el tema de la búsqueda de nuevos negocios, aún no se ha considerado dicha posibilidad de forma certera, debido a que no se tiene la confianza y tampoco no se ha tenido la oportunidad con otros empresarios como para participar en misiones comerciales o tecnológicas.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes

En el tema de Atención al Cliente, se considera que la empresa ha realizado avances significativos a pesar de no contar con un sistema o

proceso de captación de clientes que dé seguimiento tanto al tema de servicio, como los gustos y preferencias.

La empresa además conoce quienes son sus clientes, siendo los principales los Centros Escolares, equipos deportivos y políticos. La manera como se da la relación con ellos es manteniendo comunicación ya sea por vía telefónica y visitas para dar a conocer cuáles son los procesos de elaboración de sus productos.

La empresa tiene identificado la calidad y precio como los atributos que los clientes valoran, pero, por otra parte, el tiempo de entrega de los productos se tiene detectado como lo que más disgusta a sus clientes generando quejas.

Del 100% de las quejas, estas son atendidas en un 40% teniendo una brecha muy amplia de falta de atención a una cantidad representativa de clientes con un 60%, esto es generado por que no se cuenta con un responsable de atención post venta.

La empresa resuelve de manera económica la insatisfacción de sus clientes, elaborando nuevamente el producto defectuoso para no generar inconformidad.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento

Se poseen segmentados a los clientes, estando clasificados en hombres y mujeres en edades entre 18 y 50 años, aunque dicha segmentación la realizan sin ningún criterio, también identifican a los deportistas y centros escolares como las características principales de sus clientes.

El mercado meta por parte de la empresa está definido como los padres de familia que practican deportes, y se identifican como sus principales clientes los centros escolares, iglesias, alcaldías y otros negocios.

A pesar que tienen definido su mercado meta no se cuenta con una base de datos de sus principales clientes, a pesar de ello estiman que estos clientes tienen el 60% de participación en las ventas de la empresa.

La empresa conoce lo que piensan los clientes a cerca de los productos ofrecidos, por medio de los comentarios que ellos realizan, siendo los atributos que más valoran a diferencia de la competencia, como la calidad, materia prima y precios.

Para generar un buen posicionamiento es importante realizar acciones para mejorar la identidad como empresa, así como la de los productos, en este caso, la empresa no realiza estas actividades que son

muy importantes para generar un grado de recordación de sus marcas en los clientes.

1.2.4.3 Producto

En la empresa no existe una coordinación entre producción y marketing ya que no se cuenta con un plan de mercadeo para definir acciones estratégicas, entre ellas el desarrollo de nuevos productos, sin embargo, el propietario y sus vendedores generan ideas para el implementar estrategias de mejoras.

La empresa realiza en temporadas un sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos siendo el propietario el que lidera el proceso y decide que productos se desarrollan y mejoran.

La empresa no cuenta con una sistematización para generar nuevos productos ya que el área de ventas no realiza ningún aporte para ello.

1.2.4.4 Precio

La empresa tiene identificado sus costos fijos, pero no tiene identificado sus costos variables, los principales competidores son las

empresas similares en el sector, la comparación de precios no es de manera permanente ya que lo investigan solo una vez.

Para la fijación de precios se da en base a los costos que la empresa tiene, no se hace en base a la escala de precios que sus competidores similares o líderes del mercado poseen.

Para la empresa es importante mantener un margen de ganancia entre un 25% a un 35%, es importante mencionar que, aunque sus competidores aumentan precios, la empresa siempre los mantiene para satisfacción de sus clientes sin descuidar calidad, servicio y precio. Siendo este último el atributo que más valoran sus clientes. Cabe mencionar que se fijan los precios de acorde a sus costos y no a los que la competencia impone.

Uno de los factores externos que INVICTUS considera para la fijación de precios son los proveedores ya que proporciona la materia prima para la elaboración de los productos, si los proveedores siguen aumentando de precio se va a considerar incrementar el precio de los productos para finales del año 2019.

1.2.4.5 Gestión de Ventas

Para el empresario la importancia que tiene la fuerza de ventas es bastante significativa, actualmente los registros de las ventas se llevan mediante el programa Excel y no dispone de cuotas de ventas por lo cual no se puede realizar análisis de las mismas, sin la cual, no se puede identificar con exactitud si la empresa está teniendo pérdidas o ganancias.

El control de gestión de ventas lo realizan dividiendo la venta que realiza el negocio contra lo que hace el vendedor.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores

La empresa cuenta con diferentes tipos de proveedores para suplir sus materias primas, algunos de ellos con hasta 7 años de antigüedad, ofreciendo productos de calidad a buen precio, aunque por el momento no se tienen facilidades de pago por parte de los proveedores, acción que facilitaría más la compra.

La estructura de planificación de compras que la empresa realiza consiste en comprar materias primas en base a los pedidos estipulados por los clientes.

La empresa cuenta con un aproximado de 15 proveedores, en ocasiones ha enfrentado problemas de abastecimiento de sus materias primas debido a temporadas altas, además todas las compras que realiza son de contado.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios

Al momento de recibir un pedido de compras, el propietario realiza una detallada revisión de su materia prima debido a que los proveedores no ofrecen ningún tipo de garantía de sus productos, aunque hasta el momento no han tenido muchos rechazos de los mismos.

Al momento que recibe la materia prima por parte de los proveedores, existe una revisión de todas las piezas, si alguna de ellas viniera defectuosa el propietario es el encargado de gestionar el reclamo, no se cuenta con bodegas para almacenar materias primas es por ello que no se emite ningún tipo de reporte.

Cuando se realizan las compras de materia prima, es en base a los pedidos realizados por los clientes, dichos pedidos son cancelados en efectivo al proveedor al momento de ser recibido, es por ello que la empresa no lleva registros de existencia de materia prima, por la rápida rotación de la materia prima.

Dentro de la empresa no se generan pérdidas por el mal manejo de inventarios debido a que no existe bodega para el manejo de materia prima, por lo tanto, no se cuenta con controles de inventario.

1.2.5.5 Nivel Tecnológico

La maquinaria que posee la empresa no es de tecnología avanzada, pero si se considera que es superior a la competencia, si bien es cierto fueron adquiridos en el 2016 la última reparación fue a inicios del año 2019.

La compañía no cuenta con maquinaria como lo es maquina rana, collaretera y hojalatera, la empresa considera adquirir dicha maquinaria a futuro, de ser así se efectuará una mejor productividad, es por ello que no poseen planes de adquisiciones de maquinaria a corto plazo.

1.2.5.6 Mantenición de Maquinarias

El mantenimiento que se realiza a las máquinas es de carácter preventivo y correctivo, por lo general las maquinas presenta falla al año, pero todos los días ellas son limpiadas.

El responsable de efectuar el mantenimiento de la maquinaria es el propietario, debido a que posee experiencia en el uso correcto de ellas, si las máquinas presentan algún problema más grande cuenta con una persona externa para su reparación.

La empresa tiene la costumbre de realizar el mantenimiento de las maquinarias cada 8 días, debido a que las fallas se presentan al año aproximadamente, el control de ello lo lleva el propietario y asimismo el pago por el servicio.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo

La empresa tiene claras las áreas y divisiones de trabajo, pero no cuenta con personas y departamentos especializados ya que no asigna responsabilidades y tareas bien definidas.

En cuanto al establecimiento de reglas sobre los procedimientos, existe un reglamento interno, aunque no siempre se cumple, no se encuentran documentos ni procedimientos ya que no están por escritos, y es el propietario quien establece las reglas.

La empresa considera que todas las funciones que en ella se realizan son importantes y se está pensando en estandarizar sus procesos.

El propietario es el que toma las decisiones de la empresa, delega, decide en ventas, recursos humanos, producción, finanzas, Etc. También define encargados en cada área acorde a la experiencia del personal.

1.2.7.2 Poder de Decisión

La empresa no cuenta con un plan estratégico y es el propietario quien toma decisiones de inversión, procesos de trabajo y cantidad a producir. También toma decisiones inmediatas a nivel operativo de acuerdo a los pedidos a realizar.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal

Las tareas que la empresa desarrolla son efectuadas por personal calificado con experiencia en las diferentes áreas.

La empresa toma la decisión de colocar a los operarios en el área donde mejor se desempeñen en base a la experiencia que cada uno posee, su nivel de experiencia debe ser de tipo intermedio para realizar las tareas asignadas.

1.2.9.2 Política de Personal

Los criterios que INVICTUS toma para llevar a cabo el reclutamiento de personal consiste en inducirlo en pruebas demostrando esta la capacidad para efectuar dicho trabajo, evaluándolo como se desempeña en el área de producción de prendas, se les informa los diferentes procesos dentro de la compañía y así mismo se le brinda información sobre su salario, si califica posteriormente la empresa le notifica vía telefónica.

Para promover al personal se realiza en base a los resultados, sus habilidades, conocimientos, comportamiento, entre otros, demostrando su desempeño, se considera que de tener mejores ingresos podría optar por brindar otras oportunidades a los empleados mejorando sus salarios.

INVICTUS ha recibido el apoyo de CDMYPE en cuanto a capacitaciones sobre Servicio al Cliente, factor que genera beneficio a la empresa.

La empresa está contemplando aumentar maquinaria para la fabricación de sus prendas, por ende, aumentaría el numero personal en el área de producción.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal

La empresa da a conocer la forma de pago a sus empleados, incluyendo las horas extras, las sanciones que se aplican a los empleados se basan en llamados de atención, llegadas tardías, descuentos del séptimo día si estos aplicaran, por el momento no existe ningún acuerdo sobre el rendimiento.

Además, la empresa concede a sus colaboradores productos a mitad de precio, regalía de materiales, celebraciones de cumpleaños, entre otras, son algunas de las formas como se motiva al personal, aunque no existe un método para que la empresa pueda medir el grado de satisfacción de los colaboradores, lo percibe por sus expresiones positivas.

La empresa no evalúa el rendimiento de sus trabajadores, solamente se tienen retroalimentación por parte de ellos.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal

Un porcentaje del 70% de los empleados manifiestan que se sienten orgullosos y les gusta trabajar en la empresa. El propietario motiva a su personal, llevándolos a la playa, cine, centro comercial una vez al año, por lo cual comentan que laborar en INVICTUS les genera ventajas ya que les queda cerca de sus hogares.

En la empresa no existe rotación de personal, y los que se retiran son empleados temporales, el propietario considera que el sueldo se ajusta al salario mínimo.

1.2.10 Gestión de Calidad

1.2.10.1 Control de calidad

La empresa no cuenta con políticas de control de calidad, pero el dueño es el responsable de controlar la calidad de los productos. Él se encarga de validar que el producto este bien elaborado debido a la experiencia adquirida en los 7 años desde que inició operaciones.

En cuanto al porcentaje de producto rechazado, se estima que es un 5% aproximadamente de su producción y que puede ocurrir en cualquier etapa de la elaboración del producto. Como medida de anticipación a esos inconvenientes, la empresa elabora prendas extras para evitar problemas.

Con respecto al procedimiento de rechazos, se procede a cambiar productos en el caso de que no se pueda reparar. Lastimosamente la empresa no lleva registros de rechazos, simplemente se realiza el cambio del producto, lo cual es una solución inmediata para que los clientes vuelvan a comprar.

1.2.10.2 Aseguramiento de la Calidad

Los clientes requieren productos de buena calidad (telas, estampados y el servicio). Generalmente el estándar de producto que los clientes demandan son uniformes deportivos de calidad, por lo que se confeccionan los productos en base a dicho requerimiento.

En cuanto al tema de medición de calidad, actualmente no se cuenta con instrumentos de medición, en ese sentido, los empleados son los encargados de realizar mediciones en base a sus conocimientos, incluso no se tiene definidos criterios, todo se hace en base a la experiencia de cada empleado.

1.2.10.3 Calidad de Producto

En cuanto a la revisión de productos, esta se realiza en dos etapas: la primera se realiza cuando la prenda está elaborada y la segunda cuando se empaca.

Respecto a la garantía de productos, la empresa no cuenta con políticas establecidas, pero se hace responsable de los errores en los productos. El propietario se encarga de revisar y de cambiar el producto si es necesario. Cabe mencionar que INVICTUS no da seguimiento de atención a sus clientes para validar su satisfacción cuando se han tenido reclamos.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Gestión de Calidad - Aseguramiento de la Calidad	Fundamentación: • La empresa no cuenta con instrumentos de medición, todo se realiza en base a conocimientos. • Las prendas se elaboran en base a conocimientos del personal, no en base a procesos. • No hay estándares de medir la calidad de la mercadería. Si la producción no cuenta con un estándar ni aseguramiento de calidad, puede provocar desconfianza sobre dichos productos, resultando en pérdida de clientes. Consecuencias al Superar la Debilidad: • Implementa controles de calidad en la producción. • Se asegura mejor producción para el cliente. • Aumenta la satisfacción corporativa por brindar calidad en los productos. • Reduce productos mal elaborados.
Producción y Operaciones –	Fundamentación:

Manejo de Inventarios	• No se utiliza ningún sistema de almacenamiento de inventarios. • No se manejan controles de inventarios. • Los proveedores de la empresa no ofrecen garantías por sus productos. El inventario es un área crítica, y si no se ordena oportunamente la empresa tendrá problemas de existencia de productos, lo cual la llevará a brindar una mala atención a sus clientes, habrá bajos flujos de caja y pérdida de rentabilidad. Consecuencias al superar la debilidad: • Mejora el control de los materiales para la producción de prendas. • Se identifica las existencias reales que se poseen dentro de la empresa. • Se conoce los materiales que más se utilizan en la producción. • Elimina la falta de información para la toma de decisiones que provocan desabastecimiento de inventario.
Análisis del Entorno - Alianzas	Fundamentación: • No se ha evaluado la posibilidad de realizar nuevos negocios. • La empresa no participa en convenios con otras empresas. • No se tiene confianza en otros empresarios. En la actualidad las empresas si quieren sobresalir tienen que estar incursionando en nuevas áreas de mercado, por lo tanto, hay que identificar a esos socios estratégicos con los cuales se puede crecer y salir adelante.

	Consecuencias al superar la debilidad: • Incursión en nuevos mercados y otros servicios. • Conocer nuevos socios comerciales. • Minimiza los riesgos operativos. • Permite ofrecer algo extra a los clientes.
Innovación Tecnológica – Cultura de Innovación.	Fundamentación: • No se conoce la opinión del cliente cuando se le entrega su pedido después de la fecha estipulada. • No se piden sugerencias a los clientes para mejorar. • No se consulta a los clientes por los productos que se le ofrecen. La falta de innovación tecnológica, afecta la competitividad, crecimiento y desarrollo de la empresa, y representa la pérdida de oportunidades de negocio. Consecuencias al superar la debilidad: • Incrementa posibilidades de realizar un mejor servicio a futuro. • Aporta lo que el cliente piensa por el servicio ofrecido. • Minimiza la pérdida de clientes. • Elimina los clientes insatisfechos.
	Fundamentación: • No se realizan acciones para mejorar la identidad de los productos. • No se posee una base de datos de los clientes. • No se utilizan criterios para la segmentación de sus clientes.

Mercadeo y Ventas - Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento	El no contar con base de datos de clientes impide una segmentación, en el cual, no se podrán tomar acciones para posicionar la identidad de sus productos. Consecuencia al superar la debilidad: • Elaboración de un sistema de gestión de Mercadeo. • Control de las actividades relacionadas a Mercadeo. • Minimiza el riesgo de mercado. • Elimina costos innecesarios en la elaboración de productos de baja rotación.
Mercadeo y Ventas - Productos	Fundamentación: • El sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos solo la realizan por temporadas. • La coordinación para el desarrollo de productos se realiza en el mes de noviembre. • El propietario de la empresa tiene la potestad para elegir la producción que se tiene que elaborar. El no contar con un mejoramiento y desarrollo de nuevos productos de manera constante facilita que la competencia le quite mercado generando pérdidas, es importante entender a sus clientes para desarrollar productos orientados a sus gustos y preferencias. Consecuencia al superar la debilidad: • Elaboración de un sistema de gestión de Mercadeo. • Aporta a la creación de nuevos productos orientados a su mercado meta. • Minimiza los riesgos de mercado y costos. • No permite la falta de información oportuna para la

	formulación de estrategias de productos.
Mercadeo y Ventas – Gestión de Ventas	Fundamentación: • La empresa no realiza análisis de ventas. • La empresa no define cuotas de ventas. • Los registros de ventas se llevan en una tabla de Excel. El no contar con análisis y cuotas de ventas la empresa no podrá identificar si está generando ganancias o pérdidas en sus ingresos, ocasionando ineficiencia, pérdida de oportunidades de inversión y crecimiento. Consecuencia al superar la debilidad: • Implementa un sistema de Gestión de Ventas. • Aporta a un mejor control de la productividad de ventas. • Minimiza los riesgos operativos y de negocio. • Elimina la falta de información relacionada al conseguimiento de estrategias y metas de venta.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor.

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar
Gestión de Calidad - Aseguramiento de la Calidad Elaborar e implementar políticas de aseguramiento de la calidad de la mercadería elaborada, la cual incluirá: 1. Control Integral INVICTUS. 2. Implementación 5S. 3. Manual de Procesos. 4. Difundir administración estratégica.
Otras intervenciones que se proponen para que la empresa puede implementar a futuro:
Análisis del Entorno / Alianzas. Herramienta de Alianzas Estratégicas. Producción y Operaciones / Manejo de Inventarios. Implementación de sistema ODOO. Innovación Tecnológica / Cultura de Innovación. Implementación de sistema ODOO.

Mercadeo y Ventas / Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento.

Implementación de sistema ODOO.

Mercadeo y Ventas / Productos.

Implementación de sistema ODOO.

Mercadeo y Ventas / Gestión de Ventas.

Implementación de sistema ODOO.

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

A continuación, se detalla el proceso que implemento el grupo consultor para realizar la consultoría a la empresa INVICTUS.

2.1.1 Proceso de Consultoría.

Para identificar la Acción Clave de Éxito, se hizo por medio de la implementación de la Consultoría Integral Colaborativa, la cual consiste en la ejecución de 10 pasos, los cuales se representan por medio del siguiente esquema:



Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor.

La manera en que se aplicara el esquema anterior, es por medio de una herramienta para realizar el diagnostico, siendo un archivo de Excel donde se evalúan diferentes aspectos para obtener las fortalezas y áreas de oportunidad para la empresa, el llenado de datos de la herramienta fue a través de reuniones con el empresario, por medio de entrevistas, y en base a las respuestas, se fue recopilando la información, y las evaluaciones o calificaciones, se realizaron en base a los criterios siguientes:

Criterios de Evaluación de Aspectos Específicos		
Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla / La respuesta dada no responde lo consultado
2	Insuficiente	Lo posee, lo práctica o lo desarrolla, pero de manera eventual, además de no estar formalizado / La respuesta es muy vaga carece de precisión y fundamentación respecto a lo preguntado
3	Suficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado / La respuesta responde lo preguntado, pero carece de evidencias
4	Bueno	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no está formalizado / la respuesta responde lo preguntado y hay evidencias de lo que se afirma
5	Excelente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y esta formalizado / La respuesta no solo responde lo preguntado sino también da mayores aportes

Fuente: Herramienta de diagnóstico maestría UTEC

La explicación de los 10 pasos aplicados en el desarrollo de la Consultoría Integral Colaborativa se detalla a continuación:

2.1.1.1 Contacto.

La Universidad Tecnológica asignó a la empresa INVICTUS, donde como equipo consultor, contacto y agendo con el empresario una reunión por medio de carta y llamada telefónica en el campus de la universidad, en donde se realizó la presentación de la Consultoría Integral Colaborativa, dicha presentación fue realizada también a un representante de CDMYPE.

2.1.1.2 Presentación.

La fase dos es la presentación del equipo consultor. Una vez se tiene la reunión, es en donde se da a conocer de primera a mano al empresario, se le explica cada paso del proceso de la Consultoría Integral Colaborativa. Es al término de esta reunión donde el empresario acepta o no la consultoría, en este caso en particular, el empresario aceptó al equipo consultor, quienes dieron inicio por medio de generalidades de la institución que representa el empresario, dando a conocer la experiencia y

vivencias que posee el equipo de trabajo de la Consultoría de cada uno de sus integrantes.

2.1.1.3 Realización de Diagnóstico.

La fase tres del proceso es el diagnóstico. El equipo consultor realizó visitas a las instalaciones de la empresa “INVICTUS”, con el fin de recolectar información, todo esto se desarrolló utilizando un formato ya definido, por medio del uso de una herramienta en Excel, la cual sirve para recolectar información de diferentes Áreas y Sub áreas.

La manera con que iniciamos el diagnostico consistió en realizar entrevistas, para luego ir llenando la herramienta en Excel, definir las áreas o sub área que no aplican para el negocio, ponderar las respuestas obtenidas, y así realizar el vaciado de entrevista, posteriormente se analizaron los problemas, lo cual fue de ayuda importante para descubrir hechos relevantes que servirían para la elaboración de propuestas de mejoras, además de reconocer las áreas que están fortalecidas.

2.1.1.4 Presentación a empresario de Fortalezas y selección de Acción Clave de Éxito a Implementar.

En la fase cuatro, se citó a una reunión al empresario y se le realizó una presentación del diagnóstico realizado (previamente el equipo consultor estuvo realizando ponderaciones de las áreas en evaluación). En esta reunión se mostró las fortalezas de la empresa “INVICTUS”, así como las áreas de oportunidad o mejora. Dentro de las áreas de oportunidad se elaboraron siete acciones claves de éxito que se le presentan al empresario que se pueden elaborar, las cuales se detallaron y explicaron al empresario con el fin de que se decidiera por una sola acción a implementar dentro de la empresa.

2.1.1.5 Elaboración de Acción Clave de Éxito.

En la fase cinco, una vez elegida la acción clave de éxito por el empresario, el equipo consultor empezó a formular a detalle la acción a implementar. Este proceso se realizó con el apoyo de asesores especialistas en el área de procesos y gestión de calidad que son asignados por la Universidad, además, el equipo consultor continuó realizando visitas a “INVICTUS” para recolectar más insumos acerca de los procesos de corte y confección, y

determinar con que otras áreas se relaciona la gestión de calidad, para que sea más fundamentada la solución.

2.1.1.6 Presentación de avance de Acción Clave del Éxito

En la fase seis se presentan avances del proceso de elaboración de la acción clave de éxito el empresario, el equipo consultor muestra al empresario detalles de cómo va el proceso, se le explica lo que se pretende realizar y el objetivo que se quiere lograr, todo esto con el pleno agrado del empresario, ya que no tiene sentido realizar mejoras si esto no es lo que se requiere, o es algo que no es prioritario para el empresario, ya que tiene que estar de acuerdo y convencido de que la solución a presentar servirá para darle un mejor rumbo al negocio.





2.1.1.7 Presentación de Acción Clave del Éxito finalizada.

La fase siete es la presentación de la acción clave de éxito finalizada, el equipo consultor realiza una presentación al empresario en donde se le presenta cada aspecto de la acción y una planificación para su aplicación, siendo las propuestas de mejora que se realizaran para la compañía, así como los beneficios que tendrá la empresa de seguir las recomendaciones que se presentan.

2.1.1.8 Implementación y Seguimiento.

La fase ocho es la implementación de la acción clave de éxito. En esta fase el equipo consultor contribuye a la aplicación de acciones y medidas. Como parte del proceso, también se pueden generar propuestas de ajuste a la acción. El equipo consultor deberá capacitar al personal de “INVICTUS” sobre la aplicación de la acción clave de éxito, orientando y dirigiendo para que esta tenga el impacto positivo y que como resultado se estén esperando expectativas favorables tanto por el empresario como para el equipo consultor.

2.1.1.9 Evaluación y Presentación de los Resultados Obtenidos.

En la fase nueve se evalúan los resultados obtenidos de la aplicación de la acción clave de éxito. Es una comparación del antes y el después de la empresa, en donde se establecen compromisos y planes de seguimiento para que la acción clave de éxito sea sostenible, y que se pueda demostrar y percibir los cambios en el área que fue elegida por el empresario.

2.1.1.10 Presentación final de consultoría: Informe final, Acción clave y Resultados Obtenidos.

La fase diez es el último paso del proceso de la Consultoría Integral Colaborativa, en donde se presenta al empresario, a las autoridades de la Universidad Tecnológica de El Salvador y CDMYPE el informe final del proceso realizado y los resultados obtenidos de la acción clave de éxito aplicada.

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar Gestión de Calidad / Aseguramiento de la Calidad: Poseer controles en la producción de mercadería.

La empresa al tener implementada la Acción Clave de Éxito, traerá diferentes beneficios, porque en consecuencia de superar esta área de oportunidad se obtendrá:

- Implementa controles de calidad en la producción.
- Se asegura mejor producción para el cliente.
- Aumenta la satisfacción corporativa por brindar calidad en los productos.
- Reduce productos mal elaborados.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

La implementación de la acción clave de éxito tiene un impacto significativo en la empresa. El uso de herramientas propuestas permitirá que la organización interactúe con el personal y clientes para una mejor gestión operativa a través de controles de calidad, evitando de esta forma el riesgo operativo por pérdida de clientes insatisfechos.

Dentro de la Acción Clave de Éxito seleccionada por el propietario, la cual es: “Gestión de Calidad / Aseguramiento de la Calidad”, tanto el equipo consultor como INVICTUS han superado de forma implícita, por lo tanto, se aplican las siguientes herramientas:

- Control Integral INVICTUS.
- Implementación 5S.
- Manual de Control de Calidad.
- Difundir administración estratégica.

El éxito de la implementación de estas herramientas, dependerá del nivel de compromiso, involucramiento, mantenimiento y seguimiento de la Acción Clave de Éxito seleccionada, así como las recomendaciones brindadas.

2.3.1 Acción Clave de Éxito desarrollada.

2.3.1.1 Acción Clave de Éxito. Gestión de Calidad / Aseguramiento de la Calidad.

2.3.1.1.1 Objetivos.

- Elaborar herramientas para recopilar información de los clientes y pedidos, para identificar lo que el cliente considera por el servicio y atención recibida por la empresa.
- Crear condiciones de trabajo que permitan la ejecución de labores de forma organizada, ordenada y limpia.
- Crear un manual de control de calidad.
- Dar a conocer al personal, clientes y visitantes la identidad corporativa.

2.3.1.1.2 Alcances.

El presente proyecto tiene como alcance la elaboración e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad a la empresa INVICTUS.

Se establece una cultura de mejora continua a través de procesos definidos para la confección de prendas de calidad. Además, de elaborar herramientas de control y registros que generen información para indicadores de gestión y toma de decisiones. Se implementará metodología de las 5s que ayude al ordenamiento de cada una de las áreas dentro de las instalaciones y así evitar desperdicios que generan reducción de ingresos y pérdida de tiempo, y además un manual de procesos que sirva de lineamiento para la elaboración de prendas que tienen mayor demanda de producción, también se deja palpable a todas las personas, ya que se quiere que todos conozcan la identidad corporativa que se tiene.

2.3.1.1.3 Implementación de Sistema de Gestión de Calidad.

¿Qué es Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)?

Mateo, Rafael José (2010) afirma que no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios. Universidad Cooperativa de Colombia, (2018).

2.3.1.1.4 Relación Acción Clave de Éxito Respecto a Otras Áreas.

La Acción Clave de Éxito elegida por el empresario abarcara tres áreas (que incluyen cinco sub áreas), las cuales ayudaran a la empresa en el mejoramiento de la calidad,

Las relaciones que se tendrán de la Acción Clave de Éxito con respecto a otras áreas que son:

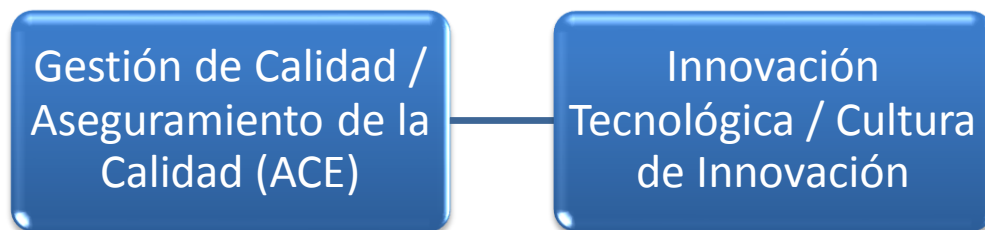


Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor.

¿Cómo serán las relaciones?

Analizando cada una de las áreas/sub áreas, se identifica lo siguiente:

Diagrama de Relación entre Áreas N.1

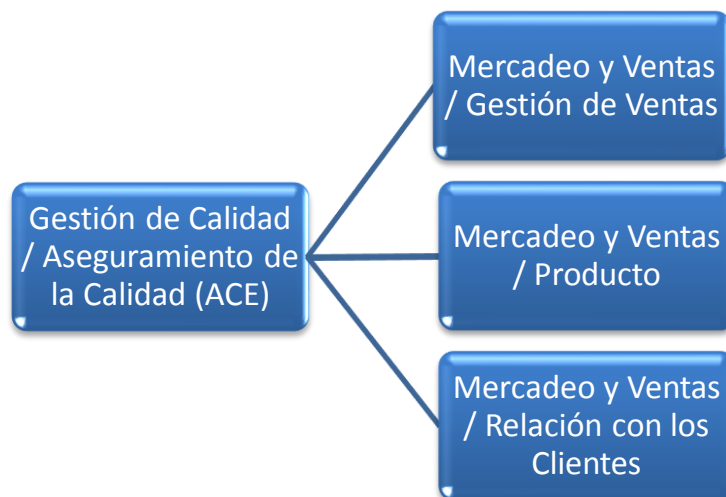


Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor

Existe una relación muy estrecha entre el Aseguramiento de la Calidad y la Cultura de Innovación, es cambiar las prácticas habituales de hacer las cosas, dejar que la calidad nos lleve a innovar procesos y que se conviertan en mejoras para la empresa. Se debe de crear una cultura de innovación, esta puede ir dirigida hacia un área en específica o para la organización en general.

La incorporación de herramientas de registro y control, son buenas nuevas prácticas que permitirán a INVICTUS tener una base de datos de su producción, medición de calidad de sus productos e información de sus clientes.

Diagrama de Relación entre Áreas N.2



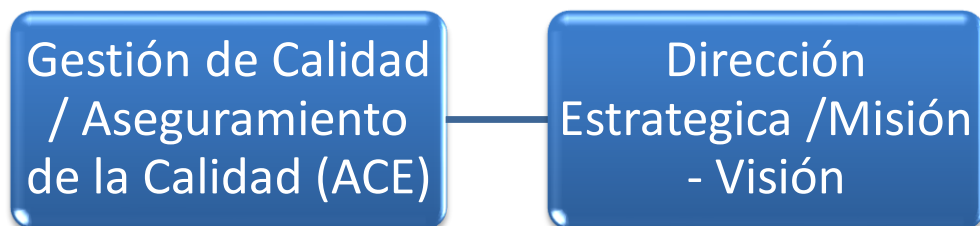
Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor

La gestión de Calidad dentro del área comercial nos ayuda a tener procesos planificados que nos indican como actuar u operar en las tareas diarias. Además, nos brinda mecanismos de seguimiento y mejora.

La aplicación de Aseguramiento de Calidad nos permite reducir costos en los procesos y productos, esto le permite a la empresa mejorar la imagen externa y aumentar su presencia en el mercado, además de crear una satisfacción a sus clientes.

Con la implementación de herramientas de registro y control de calidad, la empresa podrá conocer el detalle de las ventas, unidades producidas y vendidas por periodo, frecuencia de compra de sus clientes, tiempos de producción, pedidos entregados a tiempo, ingresos obtenidos, etc.

Diagrama de Relación entre Áreas N.3



Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor

Su relación se basa en enfocar los esfuerzos para alcanzar la misión y visión a través del fortalecimiento de la planeación estratégica e implementación de un sistema de gestión de calidad.

Los objetivos estratégicos de INVICTUS deben de estar integrados a los objetivos de calidad, y alineados a la política de calidad para mejorar procesos de acuerdo a los requisitos de servicios o productos que el cliente necesita.

2.3.1.1.5 Descripción de Implementación de “Control Integral INVICTUS”

Por medio de un archivo de Excel se registrarán en hojas diferentes que identifiquen por rubro donde ingresar la información, con la finalidad de tener centralizado las operaciones que se realicen.

Para recolectar esta información se realizará por medio del diseño y creación de encuestas impresas, para posteriormente llenar el Excel, donde la finalidad es conocer lo que el cliente piensa por el pedido realizado, también la opinión del personal involucrado en la elaboración de la solicitud de pedido.

Se llevará un registro de pedidos y clientes, para manejar una base de datos, con la cual se puedan identificar los clientes que realizan más pedidos, las prendas que poseen mayor demanda, entre otros.

Se mostrarán indicadores de desempeño (KPI) que ayuden a la toma de decisiones oportunas en el momento indicado.

Objetivo:

- Por medio de Excel recolectar información que hasta el momento es desconocida, ya que a los clientes no se les da seguimiento después de que se le entrega el pedido.
- Conocer la opinión de los colaboradores, donde puedan expresar las ventajas y desventajas que se han tenido para la elaboración de los pedidos.
- Utilizar herramientas para recolección de datos, en este caso son formularios impresos para que se pueda conocer el sentir y pensar tanto de los clientes, colaboradores, que permitan realizar cruces de información para obtener resultados que al escudriñarlos con tablas dinámicas permitan tomar decisiones para mejorar la calidad dentro de la empresa.
- Registrar por medio de un archivo de Excel la información de clientes y pedidos para tener una base de datos para la empresa.
- Obtener indicadores de desempeño que ayuden de forma gráfica a la ayuda de toma de decisiones.

Para el manejo de las encuestas (ver Anexo 2), la información que se necesita conocer está enfocada en 3 puntos:

- Lo que piensa el cliente por el servicio brindado.
- Lo que piensa el empleado sobre el pedido elaborado.
- Lo que piensa el empresario sobre el pedido entregado.

Las preguntas que se realizaran por medio de las encuestas son:

Id	Tipo de respuesta	Pregunta	Respuesta	Objetivo de la pregunta
1	Abierta	Nombre del Cliente		Identificar al Cliente
2	Abierta	Código del Pedido		Identificar el pedido.
3	Cerrada	¿Fue entregado el pedido en la fecha acordada?	SI / NO	Identificar la efectividad en los tiempos de entregas de los pedidos.
4	Cerrada	¿Está satisfecho con la calidad de las telas del pedido?	SI / NO	Medir el grado de satisfacción del cliente.
5	Cerrada	¿Se entregó el pedido según lo que había solicitado?	SI / NO	Medir el grado de confiabilidad.
6	Cerrada	¿Fue bien atendido por los colaboradores de la empresa?	SI / NO	Identificar el nivel de empatía del personal.
7	Cerrada	¿A futuro buscaría a la empresa para que le trabajemos en sus pedidos?	SI / NO	Medir el grado de fidelización de los clientes.

8	Cerrada	¿Nos recomendaría para que otras empresas o personas les podamos confeccionar sus pedidos?	SI / NO	Medir el nivel de recomendación por satisfacción de los clientes.
9	Cerrada	En la escala del 1 al 10, siendo 1 la peor nota y 10 la mejor nota, ¿Qué calificación nos da acorde a la calidad del producto?	1 al 10	Medir el grado de calificación por la calidad del producto.
10	Abierta	¿Qué opinión tiene sobre la empresa en general?		Medir el nivel de comentarios favorables o desfavorables sobre la empresa INVICTUS
11	Abierta	¿Qué recomendaciones puede proporcionar para brindar un mejor servicio al cliente?		Identificar oportunidades de mejora en servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor.

Con respecto al personal, también es necesario conocer lo que piensan y lo que afecto en la elaboración de los pedidos, teniendo las siguientes preguntas:

Id	Tipo de respuesta	Pregunta	Respuesta	Objetivo de la pregunta
1	Abierta	Nombre del Cliente		Identificar el Cliente
2	Abierta	Código del Pedido		Identificar el pedido.
3	Cerrada	¿Fue elaborado el pedido en la fecha acordada?	SI / NO	Medir la capacidad de respuesta para la entrega de los pedidos.
4	Cerrada	¿Se tenía la materia prima a tiempo para elaborar el pedido?	SI / NO	Identificar el nivel de retrasos de producción por desabastecimiento de materia prima.
5	Cerrada	¿Se elaboró el pedido según lo que había solicitado?	SI / NO	Identificar el nivel de claridad de la orden de pedido.
6	Cerrada	¿Se trabajaron horas extras para terminar el pedido?	SI / NO	Conocer los pedidos que no se finalizaron en la jornada laboral.
7	Cerrada	¿Algún factor externo ocasiono demoras en la	SI / NO	Identificar el nivel de retraso de

		producción?		producción que no puede ser controlado.
8	Cerrada	¿Algún factor interno ocasiono demoras en la producción?	SI / NO	Identificar el nivel de retraso de producción que puede ser controlado.
9	Abierta	¿Qué observaciones tiene sobre el pedido en general?		Identificar oportunidades de mejora o fortalezas en la producción.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor.

Para el empresario, se considera recolectar la información siguiente con respecto a los pedidos:

Id	Tipo de respuesta	Pregunta	Respuesta	Objetivo de la Pregunta
1	Abierta	Nombre del Cliente		Identificar el Cliente
2	Abierta	Código del Pedido		Identificar el pedido.
3	Cerrada	¿Fue entregado el pedido a tiempo?	SI / NO	Medir la capacidad de respuesta en la elaboración del pedido.
4	Cerrada	¿Se planifico que la fecha de entrega no coincidiera con la elaboración de otros pedidos?	SI / NO	Identificar el nivel de planificación de las órdenes de pedidos.

5	Cerrada	¿Se consideró que la materia prima a utilizar estaba disponible o que no se tenía en existencia?	SI / NO	Identificar el nivel de disponibilidad de materia prima para elaborar el pedido.
6	Cerrada	¿Se pagaron horas extras para finalizar el pedido?	SI / NO	Conocer los pedidos que se tuvieron que realizar con el pago de horas extras.
7	Abierta	¿Qué observaciones tiene sobre el pedido en general?		Identificar oportunidades de mejora o fortalezas en la producción.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor.

Con respecto a la creación de base de datos de clientes y control de pedidos, se necesita implementar cambios donde se empiecen a registrar todos los pedidos y ventas que se realicen, se creará un archivo de Excel para que el personal inicie registrando los movimientos transaccionales que se realicen.

Entre la información a recolectar se propone:

Nombre del archivo de Excel: "CONTROLES INVICTUS.xls"

Nombre de la hoja de Excel: "Info Pedidos"

- Código del pedido.
- Numero de orden de pedido.
- Con orden de pedido.
- Código del cliente.
- Nombre del cliente (Valor mostrado con formula)
- Fecha de toma del pedido.
- Fecha pactada de entregar el pedido.
- Fecha real de entrega del pedido.
- Cantidad de Piezas elaboradas.
- Trajes elaborados.
- Piezas Defectuosas.
- Monto del pedido.
- Anticipo.

- Saldo pendiente. (Valor mostrado con formula)

El contenido de la hoja "Info Pedidos" del archivo de Excel, se muestra a continuación:


Información de Pedidos

Codigo del Pedido	Numero de Orden de Pedido	Con Orden de pedido?	CODIGO DE CLIENTE	Nombre del Cliente	Fecha de toma del Pedido	Fecha pactada de entregar pedido	Fecha real de entrega del pedido	Cantidad de piezas elaborada	Trajes elaborados
1	A-454	SI	1	Escuela "Maria Sifontes" - Mayra Gonzalez	10/07/2019	16/07/2019		20	10
2	A-455	SI	1	Escuela "Maria Sifontes" - Mayra Gonzalez	12/07/2019	01/08/2019		24	12
3	B-001	NO	3	Antonio Rivas -	11/07/2019	25/08/2019		5	5
4	A-460	SI	1	Escuela "Maria Sifontes" - Mayra Gonzalez	11/07/2019	18/07/2019		30	15
5	A-461	SI	5	CD Libertad - Joaquin Escalante	15/07/2019	18/07/2019		24	12
6	B-003	NO	6	Estela Moran - Alejandro Vasquez	20/07/2019	01/08/2019		4	4
7	A-470	SI	2	Instituto Nacional de Zacatecoluca - Jairo Fuentes	01/08/2019	09/08/2019		10	5

Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor

Nota: Las celdas que tienen valores de respuestas ya definidos, solamente se permite seleccionar el valor, porque no son editables, las celdas de color verde son valores que se ingresaran no necesariamente cuando se llena el registro.

Nombre del archivo de Excel: "CONTROLES INVICTUS.xls"

Nombre de la hoja de Excel: "Info Clientes"

- Código del cliente.
- Nombre del cliente.
- Persona Natural o Persona Jurídica.
- Nombre del Contacto.
- Teléfono Fijo
- Teléfono Celular
- Correo Electrónico.
- Fecha primer visita.



Base de datos de Clientes

Codigo de cliente	Nombre del Cliente	Persona Natural o Persona Juridica?	Nombre del Contacto	Telefono Fijo	Telefono Celular	Correo Electronico	fecha primer visita
1	Impresa Repuestos	Persona Juridica	Eli Vasquez		7618-3569		18/06/2019
2	Eliceo Alvarado	Persona Natural	Eliceo Alvarado		7806-7730		01/07/2019
3	C.D Atlas	Persona Natural	Karla Aquino		7810-3859	aquino.karla03@gmail.com	25/06/2019
4	Norma Aydee Sanchez	Persona Natural	Norma Aydee Sanchez		6196-6382		11/06/2019
5	C.E DR. JULE GALVEZ	Persona Juridica	Nehemias				20/06/2019
6	William Rodriguez	Persona Natural	William Rodriguez				01/07/2019
7	Diego Coca	Persona Natural	Diego Coca		7956-3703		18/06/2019
8	Teresa de Jesus Lopez	Persona Natural	Teresa de Jesus Lopez	2330-4347			25/06/2019
9	Jenni Rivas	Persona Natural	Jenni Rivas		7390-3938		18/06/2019
10	Roberto Bonilla	Persona Natural	Roberto Bonilla		7058-5758		28/01/2019
11	Lorena Grande	Persona Natural	Lorena Grande		7088-0696		25/01/2019
12	Karla Arevalo	Persona Natural	Karla Arevalo		7599-7122		17/01/2019
13	Marden Rodriguez	Persona Natural	Marden Rodriguez		6131-3040		27-ene
14	Francy Ramos de Ceron	Persona Natural	Francy Ramos de Ceron		7677-0186		21/01/2019
15	Dora Abarca	Persona Natural	Dora Abarca		6114-5599		17/01/2019
16	Prof Alvaro	Persona Natural	Prof Alvaro		7742-0351		29/12/2018
17	Librería Ady	Persona Juridica	Lubreria Ady				08/01/2019

Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor

Nota: Las celdas que tienen valores de respuestas ya definidos, solamente se permite seleccionar el valor, porque no son editables.

Nombre del archivo de Excel: "CONTROLES INVICTUS.xls"

Nombre de la hoja de Excel: "Encuesta Clientes"

- Numero.
- Código del pedido.
- Código del Cliente.
- Nombre el Cliente (Valor mostrado con formula)
- ¿Fue entregado el pedido en la fecha acordada?
- ¿Está satisfecho con la calidad de las telas del pedido?
- ¿Se entregó el pedido según lo que había solicitado?
- ¿Fue bien atendido por los colaboradores de la empresa?
- ¿A futuro buscaría a la empresa para que le trabajemos en sus pedidos?
- ¿Nos recomendaría para que otras empresas o personas les podamos confeccionar sus pedidos?
- En la escala del 1 al 10, siendo 1 la peor nota y 10 la mejor nota, ¿Qué calificación nos da?
- ¿Qué opinión tiene sobre la empresa en general?
- ¿Qué recomendaciones puede proporcionar para brindar un mejor servicio a cliente?
- Fecha de la encuesta.



Tabulación Encuesta Clientes

No. ▼	Codigo del pedido ▼	Codigo del Cliente ▼	Nombre del Cliente ▼	¿Fue entregado el pedido en la fecha acordada? ▼	¿Está satisfecho con la calidad de las telas del pedido? ▼	¿Se entregó el pedido según lo que había solicitado? ▼
1			#N/A			
2			#N/A			
3			#N/A			
4			#N/A			
5			#N/A			

Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor

Nota: Las celdas que tienen valores de respuestas ya definidos, solamente se permite seleccionar el valor, porque no son editables.

Nombre del archivo de Excel: "CONTROLES INVICTUS.xls"

Nombre de la hoja de Excel: "Encuesta Colaboradores"

- Numero.
- Código del pedido.
- Código del Cliente.
- Nombre el Cliente (Valor mostrado con formula)
- ¿Fue elaborado el pedido en la fecha acordada?
- ¿Se tenía la materia prima a tiempo para elaborar el pedido?
- ¿Se elaboró el pedido según lo que había solicitado?
- ¿Se trabajó horas extras para terminar el pedido?
- Cantidad de horas extras trabajadas.
- ¿Qué recomendaciones puede proporcionar para brindar mejor servicio al cliente?
- ¿Qué factor externo causo demora en la producción?
- ¿Qué factor interno causo demora en la producción?
- ¿Qué observaciones tiene sobre el pedido en general?



Tabulación Encuesta Colaboradores

No.	Codigo del pedido	Codigo del Cliente	Nombre del Cliente	¿Fue elaborado el pedido en la fecha acordada?	¿Se tenía la materia prima a tiempo para elaborar el pedido?	¿Se elaboró el pedido según lo que había solicitado?	¿Se trabajaron horas extras para terminar el pedido?
1			#N/A				
2			#N/A				
3			#N/A				
4			#N/A				

Fuente: Elaboración Propia del Equipo Consultor

Nota: Las celdas que tienen valores de respuestas ya definidos, solamente se permite seleccionar el valor, porque no son editables.

Nombre de del archivo de Excel: "CONTROLES INVICTUS.xls"

Nombre de la hoja de Excel: "Encuesta Empresario"

- Numero.
- Código del pedido.
- Código del Cliente.
- Nombre el Cliente (Valor mostrado con formula)
- ¿Fue entregado el pedido a tiempo?
- ¿Se planifico que la fecha de entrega no coincidiera con la elaboración de otros pedidos?
- ¿Se consideró que la materia prima a utilizar estaba disponible o que no se tenía en existencia?
- ¿Se pararon horas extras para finalizar el pedido?
- Cantidad de horas extras Pagadas.
- ¿Qué observaciones tiene sobre el pedido en general?



Tabulación Encuesta Empresario

No. ▼	Codigo del Pedido ▼	Codigo del Cliente ▼	Nombre del Cliente ▼	¿Fue entregado el pedido a tiempo? ▼	¿Se planifico que la fecha de entrega no coincidiera con la elaboración de otros pedidos? ▼	¿Se consideró que la materia prima a utilizar estaba disponible o que no se tenía en existencia? ▼	¿Se pagaron horas extras para finalizar el pedido? ▼
1			#N/A				
2			#N/A				
3			#N/A				
4			#N/A				
5							

Fuente: Elaboración Propia del Equipo Consultor

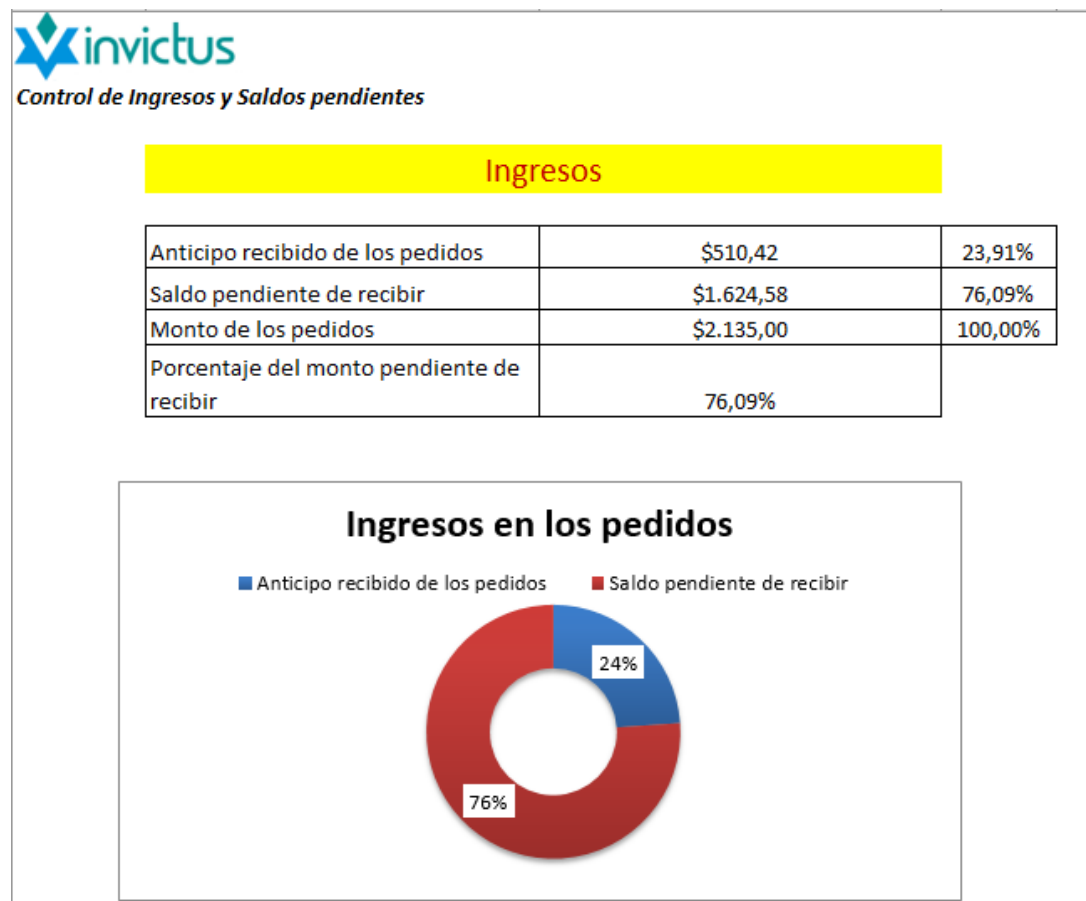
Nota: Las celdas que tienen valores de respuestas ya definidos, solamente se permite seleccionar el valor, porque no son editables.

Indicadores de resultados ingresados en el Archivo de Excel.

La propuesta de indicadores obtenidos se detalla a continuación:

Nombre de del archivo de Excel: “CONTROLES INVICTUS.xls”

Nombre de la hoja de Excel: “Ingresos”



Fuente: Elaboración Propia del Equipo Consultor

Nombre del archivo de Excel; “Estadísticos Invictus.xls”

Nombre de la hoja de Excel: “PiezasDefectuosas”



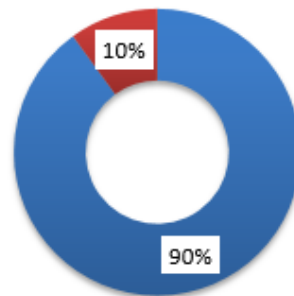
Piezas defectuosas o mal elaboradas

Piezas Defectuosas o faltantes

Piezas entregadas	117
Piezas defectuosas o faltantes	13
Total piezas	130
Porcentaje de piezas entregadas de forma correcta según pedido	90,00%

Piezas Defectuosas o faltantes

■ Piezas entregadas ■ Piezas defectuosas o faltantes



Fuente: Gráficos propuestos por el Equipo Consultor

Nombre del archivo de Excel; “Estadísticos Invictus.xls”

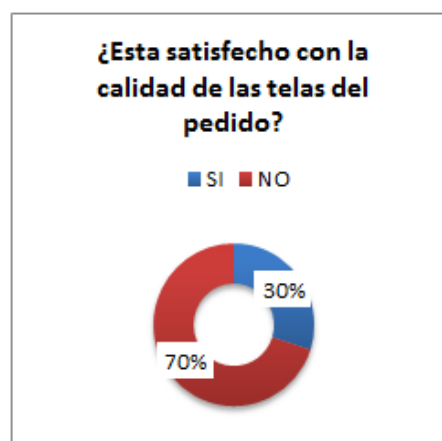
Nombre de la hoja de Excel: “Percepción Cliente”

Percepción del Cliente	
¿Fue entregado el pedido en la fecha acordada?	

SI	6
NO	4
Total Pedidos	10
Porcentaje de cumplimiento de entrega de pedidos a tiempo	60.0%

Percepción del Cliente	
¿Está satisfecho con la calidad de las telas del pedido?	

SI	3
NO	7
Total Pedidos	10
Porcentaje de satisfacción de calidad de telas del pedido	30.0%



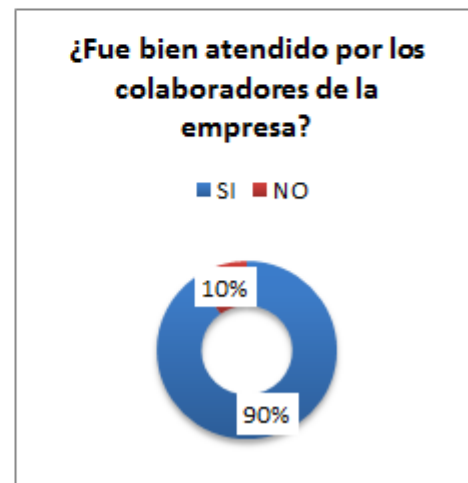
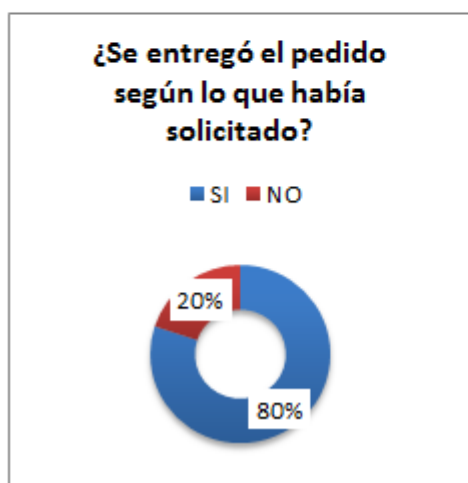
Fuente: Gráficos propuestos por el Equipo Consultor

Percepción del Cliente	
¿Se entregó el pedido según lo que había solicitado?	

SI	8
NO	2
Total Pedidos	10
Porcentaje de entrega según lo que había solicitado	80.0%

Percepción del Cliente	
¿Fue bien atendido por los colaboradores de la empresa?	

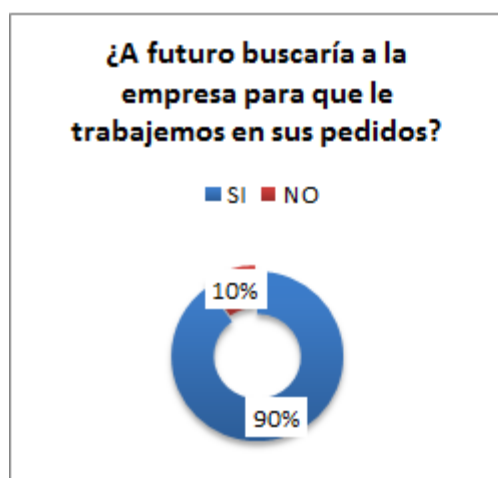
SI	9
NO	1
Total Pedidos	10
Porcentaje de buena atención de los colaboradores	90.0%



Fuente: Gráficos propuestos por el Equipo Consultor

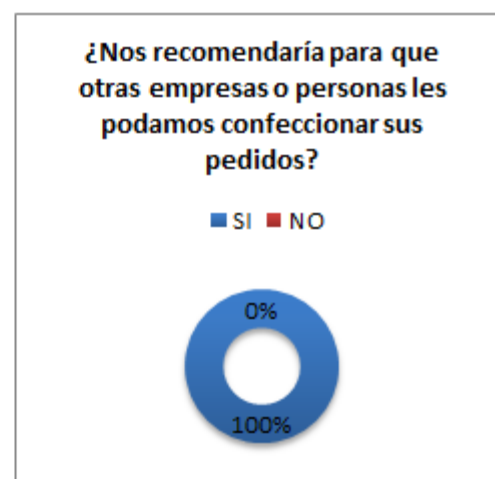
Percepción del Cliente	
¿A futuro buscaría a la empresa para que le trabajemos en sus pedidos?	

SI	9
NO	1
Total Pedidos	10
Porcentaje para que a futuro trabajemos sus pedidos	90.0%



Percepción del Cliente	
¿Nos recomendaría para que otras empresas o personas les podamos confeccionar sus pedidos?	

SI	10
NO	0
Total Pedidos	10
Porcentaje para que podamos confeccionar pedidos	100.0%



Fuente: Gráficos propuestos por el Equipo Consultor

Nombre del archivo de Excel; “Estadísticos Invictus.xls”

Nombre de la hoja de Excel: “PercepcionColaborador”

Percepción del Colaborador	
Cantidad de horas extras trabajadas	
Horas extras trabajadas	15

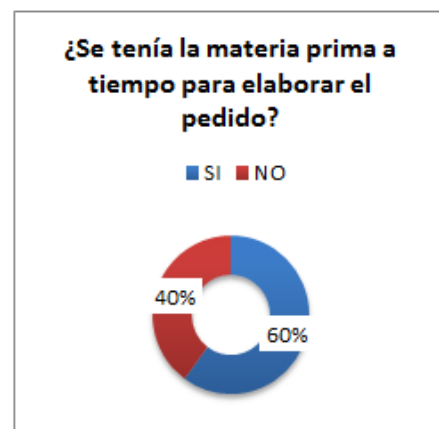
Fuente: Gráficos propuestos por el Equipo Consultor

Percepción del Colaborador	
¿Fue elaborado el pedido en la fecha acordada?	

SI	4
NO	1
Total Pedidos	5
Porcentaje de pedidos entregados en fecha acordada	80.0%

Percepción del Colaborador	
¿Se tenía la materia prima a tiempo para elaborar el pedido?	

SI	3
NO	2
Total Pedidos	5
Porcentaje de tener materia prima e insumos a tiempo	60.0%



Fuente: Gráficos propuestos por el Equipo Consultor

Percepción del Colaborador	
¿Se elaboró el pedido según lo que había solicitado?	

SI	5
NO	1
Total Pedidos	6
Porcentaje de pedido elaborado según solicitado	83.3%



Percepción del Colaborador	
¿Se trabajaron horas extras para terminar el pedido?	

SI	4
NO	3
Total Pedidos	7
Porcentaje de horas extras para terminar el pedido	57.1%



Fuente: Gráficos propuestos por el Equipo Consultor

Nombre del archivo de Excel; “Estadísticos Invictus.xls”

Nombre de la hoja de Excel: “Percepción Empresario”

Percepción del Empresario	
Cantidad de horas extras trabajadas	
Horas extras trabajadas	15

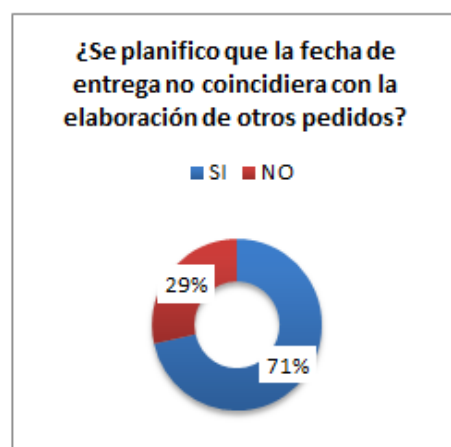
Fuente: Gráficos propuestos por el Equipo Consultor

Percepción del Empresario	
¿Fue entregado el pedido a tiempo?	

SI	6
NO	1
Total Pedidos	7
Porcentaje de cumplimiento de entrega de pedidos a tiempo	85.7%

Percepción del Empresario	
¿Se planifico que la fecha de entrega no coincidiera con la elaboración de otros pedidos?	

SI	5
NO	2
Total Pedidos	7
Porcentaje de satisfacción de calidad de telas del pedido	71.4%



Fuente: Gráficos propuestos por el Equipo Consultor

Percepción del Empresario	
¿Se consideró que la materia prima a utilizar estaba disponible o que no se tenía en existencia?	

SI	4
NO	3
Total Pedidos	7
Porcentaje de entrega según lo que había solicitado	57.1%

Percepción del Empresario	
¿Se pagaron horas extras para finalizar el pedido?	

SI	4
NO	3
Total Pedidos	7
Porcentaje de buena atención de los colaboradores	57.1%



Fuente: Gráficos propuestos por el Equipo Consultor

2.3.1.1.6 Descripción de Implementación de “Implementación 5S.”

A continuación, se describe la ejecución de cada una de las actividades realizadas en la implementación de 5s en la empresa INVICTUS, así mismo, se evidencia la implementación a través de fotos del personal de la empresa realizando las tareas de cada etapa.

Antes de la implementación de las 5s, fue importante impartir una capacitación al personal y al propietario de INVICTUS, en la cual los asistentes mostraron una gran motivación e interés en participar, así mismo, realizaron aportes significativos para el desarrollo de la implementación en cada etapa.

Se llevó una presentación en power point, un proyector de cañón con lo necesario para las conexiones, se adecuo el sitio que se nos proporcionó para que el personal estuviera a gusto y comfortable para recibir la capacitación.

Hay que destacar que el día de la capacitación, el empresario convocó al personal, ya que se realizó en un día en que no laboran de forma regular, y después de la capacitación, el personal se involucró con el equipo consultor en apoyar la implementación.



Desarrollo de la primera “S”: Clasificación. (Seiri)

El propósito de la clasificación es retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones del mismo. Para la implementación de la primera “S”, se procedió con cada miembro del personal a identificar elementos o herramientas de poco o

ningún uso que se deseaban eliminar dentro del área de producción. Una vez identificado los elementos y materiales se procedieron al retiro y reacomodo de cada uno de ellos en donde se pudo obtener un espacio adicional, exceso de elementos y herramientas que no estaban relacionadas con la actividad de la empresa.



Desarrollo de la segunda “S”: Orden. (Seiton)

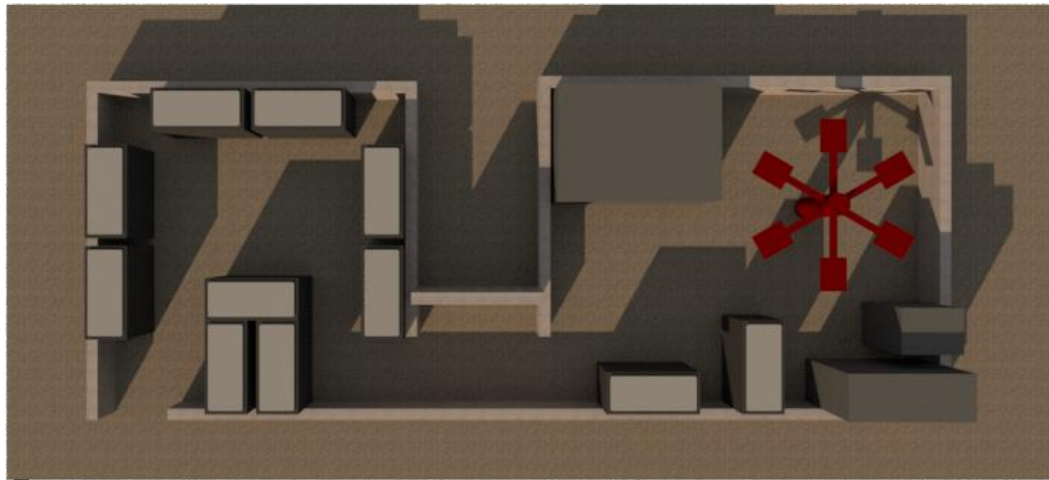
En esta etapa de implementación se procede a organizar el área de producción para permitir que todos los elementos necesarios sean fáciles de encontrar, ubicar y utilizar.

Para la implementación de la segunda S se procede a la colocación de elementos visuales para que cualquier persona ajena a la empresa identifique las áreas para su disposición, así como también al reacomodo de la maquinaria y otros elementos del área de confección. A continuación de la implementación en la fase de la segunda S, consta en lo siguiente:

Ordenamiento de la maquinaria de área de confección. (Ver Anexo 4) En este paso se cambió de posición toda la maquinaria del área de confección cuyo objetivo es reducir los tiempos de traslado de las piezas en proceso de producción, obteniendo también mayor espacio de

circulación y mayor comodidad para el personal al reducir movimientos innecesarios para el traslado de las piezas.

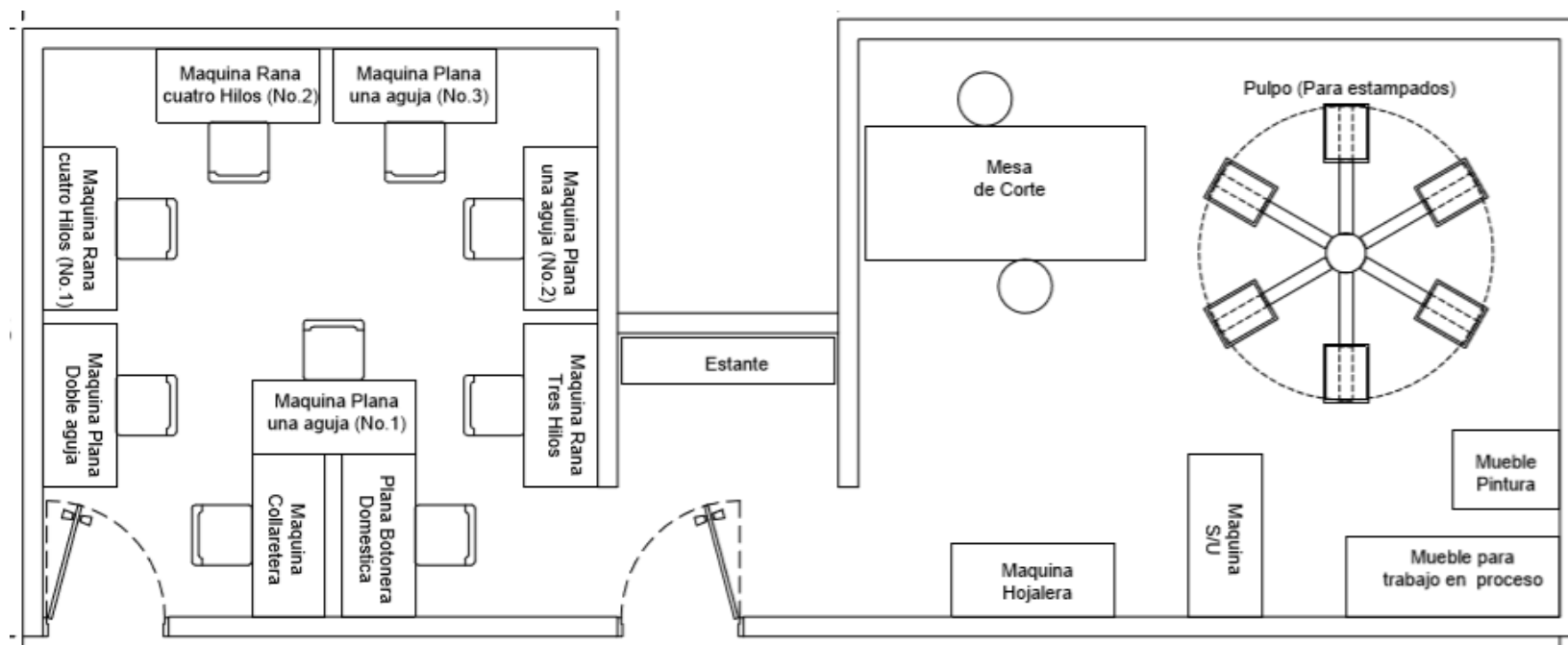
A continuación, se representa el diagrama de la distribución en planta encontrado:



mpresa INVICTUS presenta problemas en el área de producción, tras contar con una planta reducida, lo que impide tener espacios apropiados para cada operación, a lo cual se había considerado generaba incumplimiento de pedidos, desperdicios de materia prima, altos tiempos de fabricación y desordenes de la planta física en un sistema de producción bajo pedidos, se ha tomado a bien realizar cambios en dicha planta de producción en cuanto a la ubicación de la maquinaria, es por ello que se ubicaron en un lugar estratégico para un mejor cumplimiento en sus pedidos.



ESQUEMA EN PLANTA ANTES DE PROPUESTA



Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor

Nota: Ver Anexo 3 para identificar los diagramas de procesos encontrados en la empresa.

Con la implementación del reordenamiento de la planta, se logró reducir las distancias de los procesos para los diferentes productos que se confeccionan.

Se muestra a continuación un ejemplo de proceso en donde apreciamos la reducción de distancias:

Tabla de procesos: Camisa tipo POLO

Número	Descripción	Medidas/metros.	Medidas/metros
		Antes	Actual
1	Desde la Mesa de corte a máquina Plana una aguja No 1	9.00	4.5
2	De máquina Plana una aguja No 1 a máquina Rana cuatro hilos No 1	1.50	0.7
3	De máquina Rana cuatro hilos No1 a máquina Plana una aguja No 1	1.50	0.7
4	De máquina Plana una aguja No 1 a máquina Rana cuatro hilos No 2	1.50	0.7
5	De máquina Rana cuatro hilos No 2 a máquina Rana cuatro hilos No 1	1.50	4
6	De máquina Rana cuatro hilos No 1 a máquina Rana tres hilos	3.00	3.25
7	Rana tres hilos a máquina Plana una aguja No 2	1.50	1.3
8	De máquina Plana una aguja No 2 a plana una aguja No 3	1.50	1.35
9	Máquina Plana una aguja No 3 a máquina Collaretera	3.50	2.75
10	Máquina Collaretera a máquina Plana una aguja No 1	1.50	4

11	Máquina plana una aguja No 1 a máquina Hojaleadora	5.50	2.95
12	Máquina Hojaleadora a máquina Botonera	4.00	7
13	Máquina Botonera a Serigrafía	7.00	2
14	Serigrafía a Sala de ventas	12.00	12
	Total distancias	54.50	47.20

Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor

Colocación de estante para cuadros de serigrafía. Proporcionar al empresario un estante metálico para la colocación y ordenamiento de los marcos de serigrafía. En las visitas realizadas se observó que los marcos estaban ubicados en el suelo, expuestos a la humedad y otros riesgos, pudiendo generar pérdidas de insumos y costos extras. Con este estante metálico se logró ordenar los marcos de serigrafía en un lugar óptimo facilitando la identificación de cada uno de ellos y lograr un proceso más fluido.



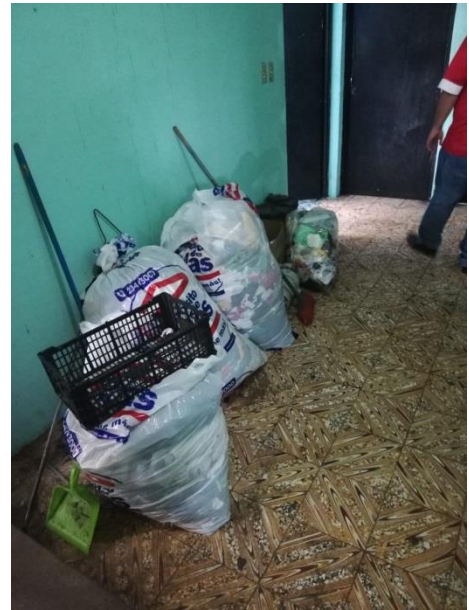
Desarrollo de la tercera “S”: Limpieza. (Seiso)

Este paso va mucho más allá que una simple jornada de limpieza ya que procura eliminar las fuentes de contaminación, no solo la suciedad. Esta “S” trata de revisar cómo se encuentra toda el área, para poder evitar daños de los equipos manteniéndolos en excelente estado, evitar problemas o retrasos en la producción, y en general mejorar el bienestar físico y laboral del empleado.

En un lugar limpio y aseado, está comprobado que a las personas le dan más ganas de trabajar, debido a que psicológicamente eso motiva, y por ende en la empresa no es la excepción.

Al presentar la propuesta de la Acción Clave de Éxito, se logró concientizar a cada uno de los miembros de la empresa, el nivel de compromiso que tienen en esta fase de implementación. Con base a lo antes mencionado y logrando una limpieza diaria, las máquinas y herramientas tendrán un mejor funcionamiento y durabilidad.





Desarrollo de la cuarta “S”: Estandarizar (Seiketsu)

Estandarizar consiste en mantener organización, orden y limpieza dando seguimiento a las 3 primeras “S”. Con la presentación de la propuesta de Acción Clave de Éxito al cliente INVICTUS, se logró concientizar al personal sobre la importancia de contar con elementos para un mejor control visual de cada una de las áreas de trabajo,

maquinaria, áreas de acceso, procesos de producción y herramientas de trabajo.

Se explicó al personal que los elementos visuales también permiten distinguir fácilmente y de forma inmediata una situación normal de una anormal, como la ausencia o falta de disponibilidad de un determinado material en el lugar establecido, esto permite que la clasificación, orden y limpieza se mantenga en el tiempo dentro del lugar de trabajo.

A continuación, el detalle de las herramientas implementadas en esta fase:

Tablero de control kanban. La utilidad de esta herramienta es identificar de manera visual el avance en el proceso de producción para un mejor control de manejo de tiempos de respuesta a los pedidos, está estructurado por columnas con el nombre de cada una de las fases proceso donde son colocados los pedidos en post it.

El objetivo es colocar de manera manual el avance desde que se recibe el pedido hasta que es entregado al cliente, el tablero está estructurado de la siguiente manera:

Identificación del método	Significado para los usuarios.
---------------------------	--------------------------------

Kanban	
Pedido Recibido	Indica que son las órdenes nuevas que se han recibido.
Materia prima	Indica que son los pedidos que están pendientes de materia prima.
Corte	Indica que son los pedidos que están en el área de corte de tela.
Confección	Indica que son los pedidos que están en el área de confección.
Serigrafía.	Indica que son los pedidos que están en el área de serigrafía.
Sublimación-Bordado.	Indica que son los pedidos que se encuentran en bordado o sublimación (estos se realizan externamente, es decir, son terceros quienes realizan esta operación).
Finalizado	Indica que son los pedidos que ya se terminaron de confeccionar.
Empaquetado	Indica que son los pedidos que ya están empaquetados y listos para entregar.
Entregado	Indica que son los pedidos que fueron entregados a los clientes.
Post Venta.	Indica que son los pedidos a los que se les tiene que dar seguimiento después de la venta, para

	conocer principalmente la opinión de los clientes.
--	--

Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor.

El tablero kanban queda implementado de la siguiente manera:



Figura implementada por el Equipo Consultor

Donde cada post it es una orden de pedido, y se refleja en qué fase de ejecución se encuentra.



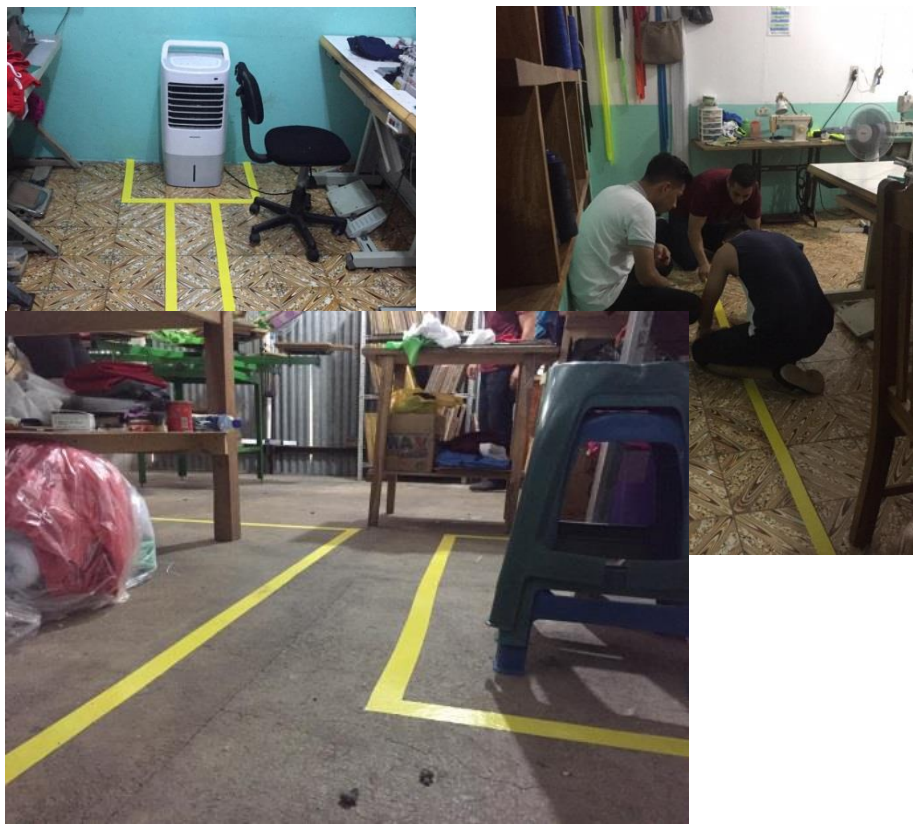
De esta manera todo el personal conocerá el estatus actual de cada uno de los pedidos, y sobre todo, la facilidad que tiene para su respectivo uso.

Identificación de áreas de producción. Como parte de las acciones realizadas en INVICTUS, se procedió a señalar e identificar las áreas y espacios de la empresa por medio de rótulos, como se muestra a continuación.

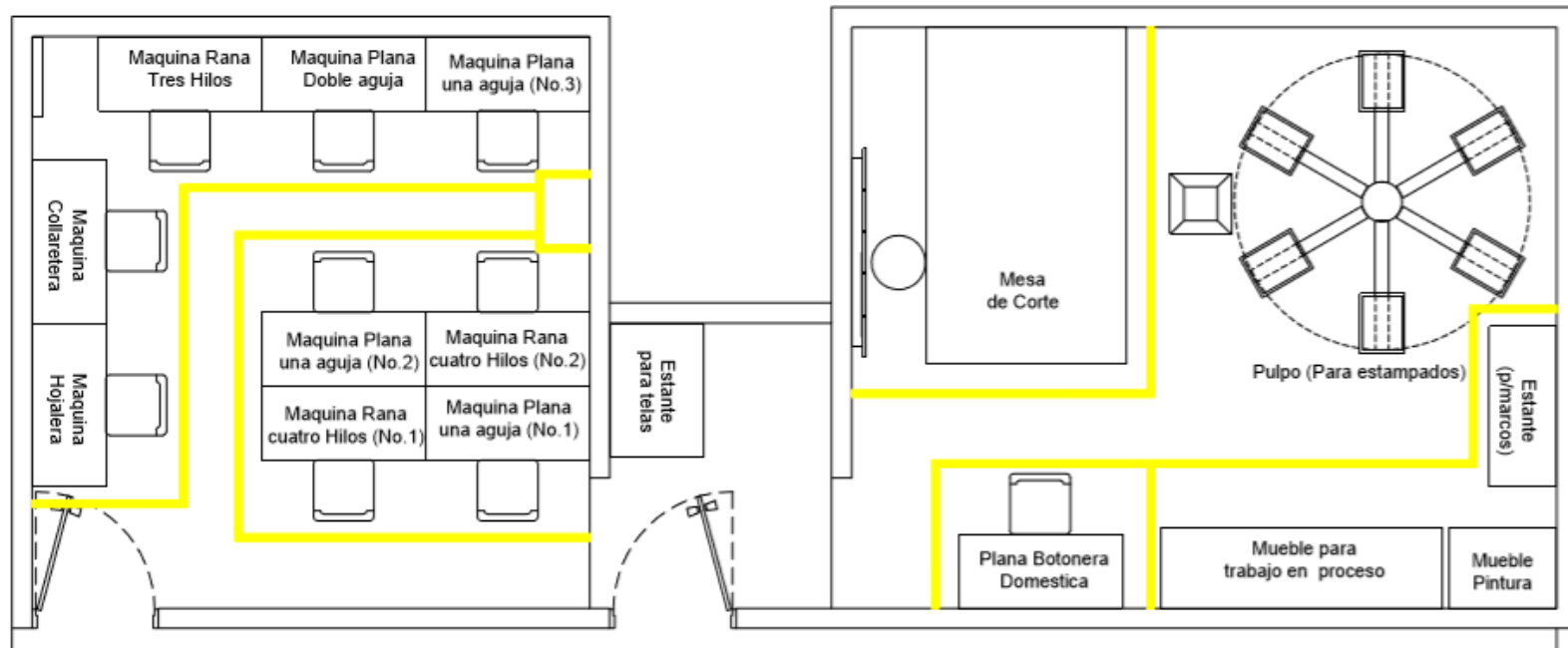


Señalización. En este paso, se recurrió a la técnica de delimitación del perímetro de trabajo mediante la marcación de líneas divisorias en el suelo, para separar sectores como pasillos, ubicación de máquinas, entre otros.



El impacto en la implementación de la segunda “S” fue notable ya que, al señalar y demarcar las áreas de trabajo con franjas amarillas, es indispensable para la correcta operación y tránsito de los trabajadores, pero también para la demarcación de sus espacios de trabajo.

ESQUEMA EN PLANTA CON SEÑALIZACION



Desarrollo de la Quinta “S”: Disciplina (Shitsuke)

Con el desarrollo de la quinta “S” se logró concientizar al empresario y al personal en cuanto al compromiso que cada uno tiene dentro de la empresa, no solo en el proceso productivo, sino en generar una cultura de mantenimiento de los logros alcanzados con la implementación de la clasificación, orden, limpieza y estandarización.

Se explicó la importancia que tiene el involucramiento de todo el personal para dar paso a una filosofía de trabajo que sea sostenible en el tiempo y que esta herramienta es la base para la implementación de las siguientes herramientas de mejora continua.



2.3.1.1.7 Descripción de Implementación de “Manual de Procesos”

Se elaboró un Manual de Control de Calidad con el propósito de plasmar los lineamientos para elaborar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

Una vez elaborado el manual, se presentó al empresario para validación conjuntamente cada parte de dicho documento.

Se recomendará trabajar en el corte y confección de prendas por procesos, que se tenga personal definido para cada puesto, para que sean personas especializadas y que se dediquen a tiempo completo en la producción de prendas.

En esta Acción Clave de Éxito se cumplen con los requisitos de factibilidad y viabilidad a mediano y largo plazo la cual será implantada por INVICTUS a finales del 2019.

Dentro del manual, se elaboró un manual de funciones, para definir el perfil de los puestos.

Al crear un Manual de Organización y Descripción de Funciones, se contará con una herramienta que les permita identificar y evaluar al aspirante idóneo para ese puesto, las competencias que posee las cuales se apliquen al perfil deseado.



La fotografía muestra el manual elaborado y aprobado, además se le entrega copias para que pueda hacer sus observaciones

Además, se pretende lograr un clima de trabajo agradable para los empleados, reducir tiempos a través de la reducción de distancias para realizar actividades y aumentar la producción.

2.3.1.1.8 Descripción de Implementación de “Difundir administración estratégica.”

Cuando una persona llega a las instalaciones de la empresa, a simple vista no hay ningún distintivo de la administración estratégica como lo es la Misión, Visión y Valores Institucionales, esto da la pauta para que se tenga la idea de que no existen.

Cuando se le pregunto al empresario, manifiesta que si las posee, que le ayudaron a definirla una institución que lo asesoraba en su momento, pero las tiene por escrito guardadas, y al investigar, detectamos que el personal cuando es nuevo, se le muestra, luego ya no lo logran ver.

El problema es que, si no está a la vista, al empleado se le olvida y se pierde el horizonte y rumbo que requiere la empresa, y también los clientes y otros visitantes no tienen idea alguna de lo que se pretende lograr como empresa.

Se mandaron a elaborar los artes en Madera, respetando los colores institucionales, se le agrego el logo de la empresa, con la finalidad de que se coloquen en la sala de ventas, así estarán visibles y, sobre todo, para que se conozca más a la empresa.

Objetivo.

- Mostrar la Misión, Visión y Valores para que todas las personas puedan leer y conocer la dirección estratégica de la empresa.

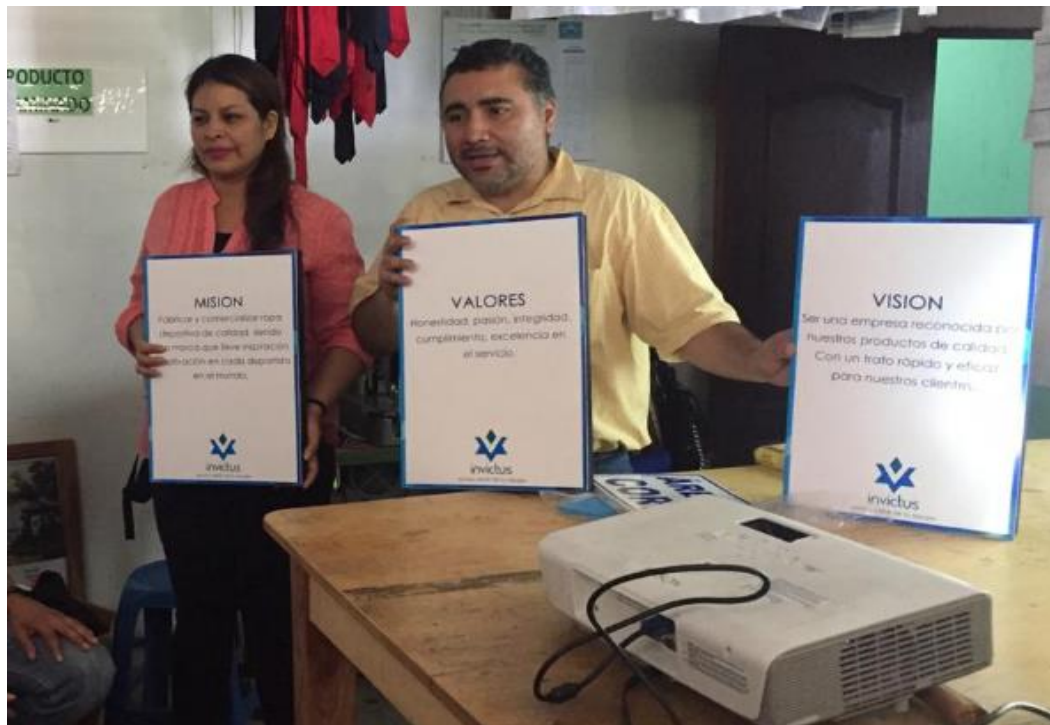
- Arraigar en el personal la dirección estratégica para que todos sigan el mismo horizonte corporativo.



Personal de INVICTUS con socialización de la Misión, Visión y Valores Institucionales



Entrega de Misión, Visión y Valores al Empresario



Capacitación explicando el objetivo de tener a la vista la Misión, Visión y Valores

2.3.2 Solicitación Acción Clave de Éxito.

A continuación, se adicionan fotografías de las diversas actividades desarrolladas durante la implementación de parte de los integrantes del grupo consultor, donde se aprecia brevemente el trabajo colaborativo con los integrantes de la empresa INVICTUS.



Capacitación explicando el Manual de Control de Calidad.



Personal laborando con las instalaciones debidamente señalizadas.



Señalización de zonas de trabajo por el personal y el equipo Consultor



Señalización de áreas según el proceso que se elabora.

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

El marco teórico presentado a continuación, hace referencia a la acción clave de éxito implementada por la empresa INVICTUS.

2.4.1 ¿Que es un Sistema de Aseguramiento de Gestión de la Calidad?

Según ISOTool (2019), los Sistemas de Aseguramiento de Gestión de la Calidad, “son métodos que permiten a las organizaciones una optimización en sus procesos internos”.

Se menciona que Aseguramiento de la Calidad, son un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, las cuales son implementadas en el sistema de calidad, siendo estas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que los productos satisfagan los requisitos dados sobre la calidad.

El objetivo es elaborar productos y servicios que cubran las necesidades de sus clientes y puedan elevar el nivel de satisfacción de los mismos. Si el sistema se incorpora a la filosofía corporativa de la compañía, la Gestión de la Calidad alcanzará el proceso permanente.

El aseguramiento de la calidad se lleva a cabo a través de auditorías, mismas que se aplicaran a unidades organizativas,

líneas de producto, sistema de calidad y actividades específicas.
(Vanegas, 2019).

Considérese que aseguramiento de la calidad es un conjunto de actividades planificadas sistemáticamente las cuales generen confianza que cumplirán los requerimientos de la calidad.

El aseguramiento de la calidad es una medición sistemática, la comparación con un estándar, la supervisión de los procesos y un circuito de retroalimentación asociado que conlleva a la prevención de errores.

Comprende las actividades administrativas y procedimentales implementadas en un sistema de calidad, de modo que se cumplan los requisitos y metas para un producto, servicio o actividad. (CPS Ingeconsulting, 2012).

2.4.2 Objetivos de un Sistema de Aseguramiento de Gestión de la Calidad

- **Obtención de nuevos clientes:** El cumplimiento de los estándares que un Sistema de Gestión de Calidad determina, ofrece seguridad ante clientes potenciales. La captación de nuevos clientes se debe a la buena imagen que proyecta el hecho de que una organización ofrezca bienes y servicios de calidad y

esto pasa por adoptar un Sistema de Gestión de Calidad que avale los procedimientos llevados a cabo como el resultado del proceso productivo.

- **Mejora los procesos de la organización:** Los procesos que se realizan en la actividad productiva siguen unos estándares que aseguran que se están cumpliendo las normas que hacen que sea un proceso optimizado.
- **Diferenciación de la competencia:** Siempre destaca por encima de la competencia. El hecho de contar con un Sistema de Gestión de Calidad proyecta una imagen muy positiva sobre los clientes potenciales que hace que la organización prevalezca frente a otras.
- **Reducción de costes sin que afecten a la calidad:** es necesario mejorar la calidad de los productos sin que la calidad del mismo sea afectada. Se trata de optimizar el proceso y eliminar los costes superfluos de tiempo o recursos.
- **Cumplir con las exigencias que se derivan de la pertenencia a un grupo:** En algunas organizaciones, la mayoría

multinacionales, la certificación del Sistema de Gestión de Calidad es un requisito indispensable para forma parte del grupo y asegurarse de que ningún componente baja la guardia en materia de calidad de producto o servicio.

- **Satisfacer al cliente:** La principal finalidad que se persigue de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad es poder cumplir con todas las expectativas que establece el cliente. Todo el proceso se encuentra orientado hacia ese objetivo. (Nuevas Normas ISO, 2018)

2.4.3 Características de un Sistema de Gestión de Calidad / Aseguramiento de la Calidad:

Se identifican las siguientes características de un Sistema de Gestión de Calidad/Aseguramiento de la Calidad:

- El sistema de aseguramiento de la calidad se focaliza en los productos en la totalidad de la cadena de producción, desde el proceso de diseño hasta cuando sean despachados al cliente.

- Centraliza todos los esfuerzos en definir las actividades y procesos que permitan obtener productos que estén conformes a ciertas especificaciones.
- Todo problema existente debe ser resuelto. Para hacerlo hay que enfrentarlo de forma proactiva para así solucionarlo de raíz, no solamente reaccionando a las fallas.
- Se deben tomar continuamente mediciones, planificar la calidad y diseñar programas de calidad. La responsabilidad de la calidad la tienen todos los departamentos involucrados; la calidad debe construirse, no solo controlarse. (Sy Corvo, 2017).

2.4.4 Importancia de un Sistema de Gestión de Calidad / Aseguramiento de la Calidad:

Reducción de desperdicio

Los sistemas de aseguramiento de calidad identifican las áreas que generan desperdicio, o los productos que no cumplen con las especificaciones de la compañía. Cuando la empresa reduce su número de productos defectuosos, experimenta una reducción del desperdicio.

La reducción de desperdicio genera ahorros. Al identificar los defectos al principio del proceso de producción, se disminuye el costo para la empresa, ya que se utilizan menos materiales y horas-hombre.

Eficiencia de Tiempo

Un equipo de aseguramiento de la calidad puede reducir la cantidad de inspecciones requeridas en una organización de manufactura.

Se aseguran de que los trabajadores de producción no usen un tiempo valioso de la producción para inspeccionar o evaluar el sistema de producción.

Mayor Satisfacción del Cliente

Conlleva a que se repitan los negocios, a que los clientes den buenas. El sistema de aseguramiento de la calidad mejora la calidad de los productos y servicios, lo cual aumenta la satisfacción del cliente. Esta satisfacción del cliente genera referencias, y a aumentar las ventas y ganancias.

Un sistema de aseguramiento de la calidad elimina los productos defectuosos. También evalúa continuamente el proceso para mejorar los productos y servicios. El aseguramiento de la calidad puede dar como resultado un producto o servicio consistentemente confiable.

La mayor fiabilidad en el producto final da como resultado la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca. Las empresas con una calidad confiable obtienen una reputación favorable en la industria. (Sy Corvo, 2017).

Mejora la Motivación de los Empleados

Cuando existe motivación dentro de la empresa, los empleados trabajan orientados a lograr resultados, la motivación de los mismos es mayor en una empresa que utiliza un sistema de aseguramiento de la calidad.

Un sistema de aseguramiento de la calidad como la gestión de calidad total, involucra a los empleados en el proceso de mejora de la calidad.

Los empleados se convierten en partes interesadas en el éxito de la organización, la mejora en la motivación de los empleados

reduce el ausentismo y la rotación entre los trabajadores. (Sy Corvo, 2017).

2.4.5 Fundamentación Teórica de Soluciones Implementadas.

Control

2.4.5.1 Control Integral INVICTUS

Llámesese excel a un programa informático desarrollado por la empresa Microsoft y que forma parte de Office que es una suite ofimática que incluye otros programas como Word y PowerPoint.

¿Para qué sirve excel? Excel se distingue de todos los programas ofimáticos porque nos permite trabajar con datos numéricos. Con los números que almacenamos en Excel podremos realizar cálculos aritméticos básicos y también podremos aplicar funciones matemáticas de mayor complejidad, o utilizar funciones estadísticas.

Excel nos facilita en gran medida el trabajo con números y nos permite analizarlos fácilmente y generar reportes con herramientas como los gráficos y las tablas dinámicas.

Excel pertenece a la categoría de programas informáticos conocida como hojas de cálculo. Las hojas de cálculo fueron desarrolladas desde la década de 1960 para simular las hojas de trabajo contables de papel y de esa manera ayudar en la automatización del trabajo contable.

¿Qué es Excel? Las hojas de cálculo electrónicas han ido reemplazando a los sistemas de cálculo en papel, y aunque inicialmente fueron creadas para tareas contables, hoy en día son utilizadas para un sinnúmero de aplicaciones donde se necesita trabajar con datos tabulares. (EXCELTOTAL, 2019).

Se considera que las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en

el resultado de la investigación o estudio. Una encuesta implica solicitar a las personas información a través de un cuestionario, este puede distribuirse en papel, aunque con la llegada de nuevas tecnologías es más común distribuir las utilizando medios digitales como redes sociales, correo electrónico, códigos QR o URLs.

Características de una encuesta: La necesidad de observar o investigación hechos acerca de una situación nos lleva a realizar una encuesta. Como lo mencionamos al principio, una encuesta es un método de recopilación de información.

¿Que necesitamos para realizar una encuesta? Primero que nada, una muestra conformada por una serie de individuos con características similares, que nos dará referencia sobre lo que queremos saber de una población más grande, de donde precisamente hemos extraído esa muestra. Por ejemplo, una muestra de votantes se obtiene antes de una elección, para poder conocer lo que opinan los votantes sobre los candidatos.

En caso de querer lanzar un producto, podemos tener una muestra de personas que nos ayuden a decidir los nuevos sabores de una marca de helados. Hoy más que nunca necesitamos saber lo que la gente quiere, no solo los consumidores de una marca o servicio, sino sobre el

comportamiento en general del ser humano, sus preferencias, necesidades. Esta necesidad de información lleva a las compañías u organizaciones a depositar su confianza y trabajar con encuestas.

Las encuestas vienen en muchas formas diferentes y tienen una amplia variedad de propósitos, pero tienen ciertas características en común. En una encuesta la muestra no se selecciona al azar o se conforma solamente de las personas o voluntarios para participar. Cada individuo de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada. De esta manera, los resultados pueden ser proyectados de manera fiable.

La información se recoge a través de preguntas. La intención de la encuesta no es describir a los individuos particulares que por casualidad son parte de la muestra, sino que se trata de describir un perfil estadístico de la población y los resultados de la encuesta se presentan en forma de resúmenes, tablas y gráficos estadísticos. (QuestionPro, 2019).

Un KPI (key performance indicator), conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso.

El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado previamente y normalmente se expresan valores porcentuales.

Un KPI se diseña para mostrar cómo es el progreso en un proceso o producto en concreto, por lo que es un indicador de rendimiento. Existen KPI para diversas áreas de una empresa: compras, logística, ventas, servicio al cliente, etc. Las grandes compañías disponen de KPI que muestran si las acciones desarrolladas están dando sus frutos o si, por el contrario, no se progresa como se esperaba. (Fundación Wikimedia, 2019).

2.4.5.2 Implementación Metodología 5S.

Según Rosas (2011), la metodología 5s, “Es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al mantenimiento integral de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos”.



Fuente: Elaboración propia Equipo Consultor

2.4.5.2.1 Objetivos de metodología 5S

Los objetivos de la implementación de la metodología 5S son los siguientes:

- Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo.
- Crear condiciones de seguridad, de motivación y de eficiencia generando mayor rentabilidad.
- Eliminar los despilfarros o desperdicios de la organización reduciendo costos.
- Mejorar la calidad de la organización. (Salazar López, 2016).

Integración de las 5S

Esta La metodología de las 5s satisface múltiples objetivos. Se cree que cada 'S' tiene un objetivo particular y están integradas de la siguiente forma. (Almonte, 2016).

Idioma		Concepto	Objetivo Particular
Español	Japonés		
Clasificación	Seiri	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que es inútil.
Orden	Seiton	Situar necesarios	Organizar el espacio de forma eficaz.
Limpieza	Seiso	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares.

Normalización	Seiketsu	Señalar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden.
Disciplina	Shitsuke	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Consultor



Fuente: FUSTIER. (2016).

2.4.5.2.3 Definición de 5S

Clasificación (Seiri)

Clasificar consiste en Identificar la naturaleza de cada elemento: Separar lo que realmente sirve de lo que no; identificar lo necesario de lo innecesario, sean herramientas, equipos, útiles o información.

Las ventajas de clasificar son:

- Obtener un espacio adicional.
- Eliminar el exceso de herramientas y objetos obsoletos.
- Disminuir movimientos innecesarios.
- Eliminar el exceso de tiempo en los inventarios.
- Eliminar despilfarros.

Orden (Seiton)

Ordenar consiste en:

- Disponer de un sitio adecuado para cada elemento que se ha considerado como necesario.
- Disponer de sitios debidamente identificados para ubicar elementos que se emplean con poca frecuencia.
- Utilizar la identificación visual, de tal manera que les permita a las personas ajenas al área realizar una correcta disposición.

- Identificar el grado de utilidad de cada elemento, para realizar una disposición que disminuya los movimientos innecesarios.
- Determinar la cantidad exacta que debe haber de cada artículo.
- Crear los medios convenientes para que cada artículo retorne a su lugar de disposición una vez sea utilizado.

Las ventajas de ordenar son:

- Reducen los tiempos de búsqueda.
- Eliminan condiciones inseguras.
- Se ocupa menos espacio.
- Se evitan interrupciones en el proceso. (Salazar López, 2016).

Limpieza (Seiso)

Limpiar consiste en:

- Integrar la limpieza como parte del trabajo.
- Asumir la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo y rutinario.

- Eliminar la diferencia entre operario de proceso y operario de limpieza.
- Eliminar las fuentes de contaminación, no solo la suciedad.

Las ventajas de limpiar son:

- Mantener un lugar de trabajo limpio aumenta la motivación de los colaboradores.
- Incrementa la vida útil de las herramientas y los equipos.
- Incrementa la calidad de los procesos.
- Mejora la percepción que tiene el cliente acerca de los procesos y el producto. (Salazar López, 2016).

Estandarización (Seiketsu)

Según Salazar López (2016), estandarizar consiste en:

- “Mantener el grado de organización, orden y limpieza alcanzado con las tres primeras fases.
- Utilizar evidencia visual acerca de cómo se deben mantener las áreas, los equipos y las herramientas”.
- Utilizar moldes o plantillas para conservar el orden.

Disciplina (Shitsuke)

Según Salazar López (2016), considera que la disciplina consiste en:

- “Establecer una cultura de respeto a los estándares establecidos, y por los logros alcanzados en materia de organización, orden y limpieza.
- Promover el hábito del autocontrol.
- Promover la filosofía de que todo puede hacerse mejor.
- Enseñar con el ejemplo”

2.4.5.3 Manual de Control de Calidad

¿Qué es un manual de calidad y para qué sirve?

Un manual de calidad es el documento que establece los objetivos y los estándares de calidad de una compañía. Describe, por tanto, sus políticas de calidad y los instrumentos con los que la empresa o el negocio se dota para lograr los objetivos fijados en este sentido. Es, en términos generales, el documento marco que explicita el compromiso de una empresa con la calidad y que determina, por ello, el sistema de gestión de la calidad (SGC) con

el que se dota para evaluar sus procesos, actividades, formatos y procedimientos.

El manual de calidad de una empresa es, pues, un documento público que las empresas ponen a disposición de clientes, usuarios, proveedores e instituciones para que conozcan, se ajusten y supervisen respectivamente los estándares de calidad con los que la compañía se ha comprometido junto con sus principios de gestión. (EAE Business School, 2018).

¿Cómo hacer un manual de calidad según la norma ISO 9001?

Todo manual de calidad se constituye como guía con una serie de procedimientos, como la columna vertebral o el alma del sistema de gestión de calidad (SGC) de una compañía, eso es, establece y explicita de una forma clara los mecanismos de control y los objetivos de calidad fijados como norma. En cuanto a ello, es decir, en lo referente a la norma que describe los estándares a los que se debe remitir (y garantizar) un manual de calidad, se alude principalmente a los procedimientos y los requisitos exigidos por la norma ISO 9001.

El manual tendrá que estar escrito por el director dentro de la organización, los auditores tanto externos como internos y estar

verificado por los demás departamentos que se puedan ver afectados.

De modo general, un manual de calidad no debería ser superior a las 20 páginas, y en él se tendrían que especificar los siguientes aspectos relacionados con el SGC, confiriéndole con ello su estructura-tipo:

2.4.5.3.1 Alcance de un manual de calidad

Descripción de las políticas de calidad, declaración de compromiso de la dirección de la compañía con dichas políticas y establecimiento de objetivos de calidad claros, evaluables y tangibles.

2.4.5.3.2 Manual de procedimientos de una empresa

Descripción de las pautas organizativas para el control y la gestión de la calidad incluyendo estructuras, esquemas organizacionales y responsabilidades de control y mantenimiento de dichas pautas; establecimiento de mecanismos de relación y comunicación, tanto interna como externa, entre las distintas áreas

de la empresa; descripción de los procesos y los recursos de formación del personal con el fin de garantizar su correcta cualificación para el desempeño de sus funciones, entre otros.

2.4.5.3.3 Descripción de los procesos y las actividades relacionadas con el SGC

Y de las relaciones de dichos procesos y actividades entre sí, con el fin de garantizar su integración bajo unas mismas pautas de gestión, supervisión y control. (EAE Business School, 2018)

2.4.5.4 Difundir Administración Estratégica.

2.4.5.4.1 Visión

La visión de una empresa es el objetivo al que la propia empresa espera llegar en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere lograr, indicando a dónde se dirige y cómo desea ser en el largo plazo.

La visión va obviamente mucho más allá de los simples objetivos y luchan por capturar tanto las mentes de los empleados.

Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder, debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras.

Responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. (Economipedia, 2019).

Importancia de la visión

Es importante reconocer que la visión radica en una fuente de inspiración para el negocio, contribuye a la realización de la dirección de todos los agentes involucrados de la organización.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

Ventajas que tiene el establecer una visión

Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.

Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, a que se lleven a cabo acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.

Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

El propósito estratégico como parte de la visión

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola. (Arturo R. 2014).

2.4.5.4.2 Misión

Todas las empresas deben tener claro cuál es el motivo por el cual existen, así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Características de una misión

Las características que desde tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

Elementos que complementan la misión

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto, también debe ir de la mano con la visión y los valores. (SlidePlayer, 2019).

La importancia de la misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores, así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.

- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa. (EcuRed, 2019).

Como identificar la misión de su empresa

Existen una serie de aspectos que le pueden ayudar a identificar la misión de su compañía, tales como:

Campo de actividad: especificando los negocios en los cuales se centrará la actividad de la empresa, identificando y analizando los productos y mercado de la organización.

Capacidades que están a disposición de la empresa o pueden llegar a estarlo. A través de los recursos y capacidades con los que cuenta la organización se puede saber qué ventajas competitivas se pueden alcanzar.

En los casos en que la empresa cuenta con varios productos que comercializar y en diferentes mercados, es más complicado identificar cual es la misión, por lo tanto, hay que desarrollar recursos y capacidades centrándose en los factores de éxito de cada mercado. (Club planeta, 2015).

2.4.5.4.3 Valores

Los valores de la empresa son los pilares más importantes que toda organización debe poseer.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Características de los valores

- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
No son ni pueden ser un simple enunciado.

Importancia de los valores en una empresa

- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.

- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
 - Se logra una baja rotación de empleados.
 - Se evitan conflictos entre el personal.
 - Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
 - Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.
- (CentreMetal.Lurgic, 2011).

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

Para contar con una guía detallada de cómo, cuándo, quien deberá de realizar las actividades; se elabora un cronograma, en el cual se detallan las actividades programadas con los respectivos responsables, fechas propuestas entre otros. Es importante señalar que cada una de las tareas que se incluyen en el Plan de Implantación fueron supervisadas y evaluadas por el equipo consultor, esto generara efectos de cambio a corto y mediano plazo.

Se presenta el cronograma de las actividades del Plan de Implantación de las Acciones Claves de Éxito a continuación:

Nombre	Duración	Inicio	Terminado	Predecesor	21 ene 19							28 ene 19							4 feb									
					D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M
]Inicio de Consultoría	160 days	25/01/19 8:00	5/09/19 17:00																									
Presentación del Equipo Consultor	8 days	25/01/19 8:00	5/02/19 17:00																									
Realización de Diagnostico	40 days	8/02/19 8:00	4/04/19 17:00																									
Vaciado de la Herramienta	5 days	9/04/19 8:00	15/04/19 17:00																									
Presentación de Fortalezas, Áreas de Oportunidad-Determinación de Acción Clave de	1 day	22/04/19 8:00	22/04/19 17:00																									
☐Acción Clave de Éxito "Gestión de la Calidad-Aseguramiento de la Calidad"	68 days	23/04/19 8:00	25/07/19 17:00																									
☐Formulación y Elaboración de Procesos-Gestion de Calidad	68 days	23/04/19 8:00	25/07/19 17:00																									
Implementación de Ordenamiento de Maquinaria	20 days	23/04/19 8:00	20/05/19 17:00																									
Implementación Plan de Sociabilización -Colocación de Materiales Impresos	10 days	21/05/19 8:00	3/06/19 17:00																									
Implementación de Programa 5" S"	20 days	7/06/19 8:00	4/07/19 17:00																									
Implementación-Formulación y Elaboración de Manual de Procesos	10 days	5/07/19 8:00	18/07/19 17:00																									
Implementación de Herramientas de Excel para encuestas	5 days	19/07/19 8:00	25/07/19 17:00																									
Revisión y Ajuste de la Herramienta	20 days	26/07/19 8:00	22/08/19 17:00																									
Evaluacion Desempeño del Personal	10 days	23/08/19 8:00	5/09/19 17:00																									

Fuente: Elaboración propia Equipo Consultor

2.6 Plan de Acción de Seguimiento.

Después de implementar la solución dentro de la empresa Invictus, se le dará un tiempo prudencial donde el equipo consultor estará pendiente y monitoreando la solución que se ha implementado, que comprenderá desde septiembre del 2019 a diciembre del mismo año, siendo en las instalaciones de Invictus.

Los detalles de actividades se detallan a continuación:

ACTIVIDADES	RECURSOS	RESULTADO ESPERADO
Control Integral INVICTUS • Crear base de datos de clientes y pedidos • Seguimiento Postventa • Creación de KPI's que ayuden a tomar decisiones.	Empresario/Asistente	Facilitar las tareas administrativas de los negocios. Filtrar, ordenar y tablas dinámicas, son herramientas que permiten organizar y limpiar la información de los clientes.
Implementación 5S • Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo • Crea condiciones de seguridad, motivación y de eficiencia generando mayor rentabilidad • Proporciona las bases para la implementación de otras metodologías de mejora continua	Empresario/Colaboradores	Crea una nueva cultura en la forma de trabajar en la empresa. Mejora condiciones de trabajo, seguridad y eficacia.

Manual de Control de Calidad • Establecer funciones y procesos de control de calidad • Implementar indicadores de gestión para la medición de calidad en productos y procesos • Aumenta la satisfacción de los clientes a través de sus procesos de producción y servicios.	Empresario/Colaboradores	Mejora la eficiencia, la rentabilidad, la comunicación y reduce tiempos y costos, el resultado es la consecución de un impacto positivo en un corto y mediano plazo en relación a la eficiencia, los costos, y la organización.
Difundir Administración Estratégica • Fomentar el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización. • Crear dirección y socialización dentro de la empresa. • Permitir la implementación y evaluación de decisiones para que la empresa alcance sus objetivos.	Empresario/Colaboradores	Anticiparse a los cambios. Integración de todo el personal, de forma que el desempeño sea mayor, y seguir el horizonte que tiene proyectado la empresa.

Fuente: Elaboración propia Equipo Consultor

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 23 de enero de 2019 al 8 de agosto de 2019.

3.1 Acción clave de éxito. Implementación de un sistema de gestión de calidad.

Área intervenida: Gestión de la calidad.

Sub área intervenida: Aseguramiento de la calidad.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No se lleva registro de clientes y pedidos, tampoco se da seguimiento post venta.	Se posee una base de datos de clientes, se tienen encuestas para conocer la opinión de los clientes, además del personal que elaboro el pedido, así como el empresario. También se generan KPI que ayudan a tomar decisiones.	Archivo de Excel donde se registran los clientes, pedidos y encuestas. Encuestas impresas para consultar al cliente sobre la opinión con respecto al pedido.

Área de producción desordenada, sin señalización y exceso de suciedad por residuos de tela.	Ordenamiento en los procesos de la operación y mejora en las condiciones laborales generando un mejor clima de trabajo agradable para los empleados. Reducción de tiempos y distancias para realizar actividades y aumentar la producción de calidad. Esta aplicación es el primer paso para que INVICTUS pueda avanzar en la implementación de otras metodologías de mejora continua.	Implementación de la Metodología 5S.
Las funciones internas que se manejaban en INVICTUS eran básicas. Además, los empleados no tienen definidos sus funciones, ni el perfil para los puestos	Se realizó un Manual de Control de Calidad en donde se definen las acciones a ejecutar según los distintos puestos de trabajo y/o área específica donde labora. Así como se crea un nuevo organigrama, dejando en claro que existe un responsable que labora para la empresa y que deberá reportar directamente al propietario,	Manual de Organización y Descriptor de Funciones (ver Anexo 1). Propuesta de Organigrama (ver Anexo 1).

No poseían Misión, Visión y Valores, por escrito.	Se realizó la entrega por parte del equipo consultor la visión, misión, valores, impresos en vinil pegados sobre marcos de madera para que puedan ser difundidos entre el personal y a la vez vistos por los clientes de INVICTUS. Dichos cuadros fueron colocados en el área de sala de ventas.	Aprobación de Marco estratégico que incluye misión, visión y valores. (ver Anexo 1). Implantación de Difundir Administración Estratégica.
--	--	---

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de Consultoría Integral Colaborativa realizado:

INVICTUS, es una empresa vinculada al rubro de confección y uniformes deportivos, ubicada en la zona de Santiago Nonualco, departamento de la Paz, dedicada a proveer confecciones tales como: calzonetas, camisas deportivas tipo polo, camiseta pants, entre otros.

Una de sus fortalezas identificada es su ubicación estratégica en la zona, además el empresario posee un amplio conocimiento de rubro del negocio en la elaboración de prendas de vestir.

La mayor oportunidad de negocios que se pueden mencionar es la en el Área de Gestión de la Calidad-Aseguramiento de la Calidad. La elaboración de un plan de implementación de la Metodología de 5 “S”, la Elaboración del Manual de Control de Calidad, Implementación de Difundir Administración Estratégica, Descripción de Implementación de “Control Integral (Excel), todo esto en relación para poder brindar alternativas y ampliar el negocio de una manera integral.

Con esta implementación aumentará los controles de calidad, además, deberán estar las funciones específicas de cada uno de los colaboradores desde una estructura clara y con el orden y los lineamientos en la compañía.

La definición de la Acción Clave de Éxito que se proponen, son para que la empresa INVICTUS aumente la rentabilidad, sin embargo, desarrollamos otras acciones alternas que vendrán a complementar las áreas de oportunidad.

Es de suma importancia tener claro la ventaja competitiva que se tendrá para poder generar un cambio integrando a todos los colaboradores y público en general.

Se ha contado con el apoyo total del empresario y el personal en este proceso, ya que existe disponibilidad para poder realizar cambios.

Como resultado del diagnóstico realizado se identificaron 7 fortalezas, las cuales son:

Áreas de Fortaleza	
Área	Sub Área
Dirección Estratégica	Misión-Visión
	Historia de la Empresa
Dirección y Liderazgo	Estilo Directivo
Recursos Humanos	Incentivos y Beneficios del Personal
	Clima y Motivación del Personal
Producción y Operaciones	Análisis de Proveedores
	Mantenimiento de Maquinarias

Fuente: Elaboración propia Equipo Consultor

Además, el diagnóstico reflejó el resultado de 7 áreas de oportunidad, de las cuales se propusieron soluciones para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa, estas son:

Áreas de mejora	
Área	Sub Área
Producción y Operaciones	Manejo de Inventarios.
Gestión de Calidad	Aseguramiento de Calidad.
Innovación Tecnológica	Cultura de Innovación.
Análisis del Entorno	Alianzas.
Mercadeo y Ventas	Producto.
	Gestión de Ventas.
	Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento

Fuente: Elaboración propia Equipo Consultor

De acuerdo a las áreas de oportunidad presentadas al empresario, se seleccionaron las soluciones de mayor factibilidad e impacto que contribuyeran al mejoramiento de la empresa, planteadas en acciones clave de éxito, las cuales son:

Acción clave: Gestión de Calidad- Aseguramiento de Calidad.

Elaboración e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, el cual incluye:

- Control Integral INVICTUS.
- Implementación 5S.
- Manual de Control de Calidad.
- Difundir administración estratégica.

Es de suma importancia que INVICTUS de seguimiento a la implementación y continuidad de la Acción Clave de Éxito seleccionada con la finalidad de mejorar el Aseguramiento de la Calidad de una forma integral, logrando el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Por lo anterior el Sistema de Gestión de Control de Calidad nos muestra las siguientes ventajas competitivas:

1. Creación de base de datos de clientes y pedidos.

Registrar a los clientes que hacen solicitud de pedidos, así como el detalle de estos, para poder llevar registro de las solicitudes realizadas, y elaborar indicadores que ayuden a tomar decisiones.

2. Seguimiento post venta.

Conocer la opinión de los clientes después de que se les realiza una venta, para identificar las áreas en que se tienen fallas, y así corregirlas para brindar un mejor servicio a los clientes.

3. Creación de KPI's que ayuden a tomar decisiones.

Mostrar por medio de datos resumidos y graficas que faciliten conocer cómo está la empresa y que ayuden a tomar decisiones.

4. Tablero de pedidos.

Identificar el estado de los pedidos en el proceso de producción de forma gráfica, para que todos los integrantes de la empresa conozcan en qué fase se encuentra cada pedido.

5. Mejora el Clima laboral.

Se fomenta un ambiente laboral agradable incrementando el involucramiento y compromiso en los empleados generando un entorno de motivación.

6. Incrementa la Productividad.

Se eliminan los elementos innecesarios, además mayor eficiencia del espacio de trabajo y reduce el tiempo de producción.

7. Brindar Satisfacción del cliente:

Se definen lineamientos que garantizan la elaboración de productos que garantizan la satisfacción del cliente.

8. Aplicar la Mejora continua

Proporciona las bases para la mejora continua de procesos en base a mediciones

9. Crea dirección y socialización dentro de la empresa.

El personal de INVICTUS al poseer dirección estratégica puede establecer metas hacia el futuro, siguiendo los lineamientos de la empresa hacia donde está enfocada.

10. Fortalecer el Trabajo en Equipo

Al conocer la misión, visión y valores, se mejora el desempeño de la organización y por ende el trabajo en equipo, orientando de manera efectiva su rumbo, facilitando la acción innovadora de dirección. Contribuyendo a la creación y definición de valores como: trabajo en equipo, compromiso, calidad, desarrollo humano.

Recomendaciones del Equipo Consultor

- Actualizar constantemente la herramienta de Excel para poseer información actualizada, y no caer en pérdida de datos o de documentación.
- Crear una orden de pedido por cada una que requiera el cliente, independientemente el origen de esta, así como el número de piezas solicitadas.
- Conocer el estado y la opinión de los clientes acerca de sus productos.
- Darle continuidad a las quejas y reclamos.
- Dar seguimiento y mantenimiento a la implementación de 5S para generar cultura organizacional y trabajo en equipo de manera que sea sostenible en el tiempo y poder avanzar a la implementación de otras herramientas de mejora continua.
- Actualizar el manual de procesos en eventualidades que requiera agregar algún tipo de mejora, así como los perfiles de los empleados en caso de que la empresa se expanda.

- Retroalimentar a los empleados constantemente con la administración estratégica para fomentar un sentido de dirección en la empresa.
- Buscar alianzas estratégicas con proveedores para facilitar el traslado de los insumos o la materia, para reducir costos y minimizar los tiempos de demora.
- Implementar una herramienta informática que ayude a mejorar la gestión de la empresa (puede ser ODOO o mandar a elaborar una que se adapte a la medida del proceso de negocio).

Referencias

- Almonte, K. (16 de diciembre del 2016). *Kaysen y las 5s* [Entrada en el blog]. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/karlasugeilyalmon-te/2011/12/16/kaizen-y-las-5s/>.
- Arturo, R. (2014). *Visión de una empresa*. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>.
- CentreMetal.Lurgic. (2011). *Valores de la empresa*. Recuperado de <https://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/circulars/qg-11.007.pdf>
- Club planeta. (2015). *¿Cómo identificar la misión de su empresa?* Recuperado de http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm.
- CPS Ingeconsulting. (2012). *Aseguramiento de la calidad*. Recuperado de <http://calidad.overblog.com/aseguramiento-de-la-calidad>.
- EAE. Business Scholl. (2018). *Manual de calidad, definiciones, especificaciones y estructura*. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/definicion-especificaciones-y-estructura-de-un-manual-de-calidad/>.

Economipedia. (2019). *Visión de una empresa*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html>.

EcuRed. (2019). *Importancia de la misión*. Recuperado de https://www.ecured.cu/Misi%C3%B3n_de_una_Empresa

EXCEL TOTAL. (2019) *¿Qué es excel y para qué sirve?* Recuperado de <https://exceltotal.com/que-es-excel/>.

FUISTIER. (2016). *Fuistier, calidad total en la metodología 5S*. Recuperado de <https://www.fustier.es/actualidad/metodologia-5s/>.

Fundación Wikimedia. (2019). *Indicador clave de rendimiento*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_clave_de_rendimiento.

ISOTools. (2019). *¿En qué consiste el sistema de aseguramiento de la calidad ISO-9001?* Recuperado de <https://www.isotools.org/2015/10/28/en-que-consiste-el-sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad-iso-9001/>.

Mateo R. J. (2010). *Sistemas de gestión de la calidad*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/>.

Nuevas Normas ISO. (2018). *¿Cuáles son los beneficios de implementar un Sistema de Gestión de Calidad?* Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/03/beneficios-sistema-de-gestion-de-calidad/>.

QuestionPro. (2019). *Definición de encuesta*. Recuperado de <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>.

Rosas, J. D. (2011). *¿Qué son las 5S?* Recuperado de http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm.

Salazar, L. (2016). *Metodología de las 5S*. Recuperado de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gestion-y-control-de-calidad/metodologia-de-las-5s/>.

SlidePlayer. (2019). *Misión empresarial*. Recuperado de <https://slideplayer.es/slide/5439763/>.

Sy Corvo, H. (2017). *Aseguramiento de la calidad: aseguramiento y ejemplo*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/aseguramiento-calidad/>.

Universidad Cooperativa de Colombia. (2018). *Sistema de gestión integral*. Recuperado de [https://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral /Paginas/sistema-gestion-calidad.aspx](https://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral/Paginas/sistema-gestion-calidad.aspx).

Vanegas, C. M. (2019). *Importancia del aseguramiento de la calidad*. Recuperado de <https://www.liderazgoymercadeo.co/la-importancia-del-aseguramiento-de-la-calidad>.

Villa Suárez, S. A. (2016). *Diagnóstico y propuesta de un manual de control de calidad para la microempresa de ropa deportiva y de trabajo ECUASPORT*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de LOJA, Ecuador). Recuperado de [https ://dspac e.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/16259/1/TESI%20CONTROL%20DE%20CALIDAD%20INFORME%20CORREGIDO.pdf](https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/16259/1/TESI%20CONTROL%20DE%20CALIDAD%20INFORME%20CORREGIDO.pdf)

Anexos

Anexo 1: Encuesta de Satisfacción.

Encuesta de Satisfacción para el Cliente

Estimado cliente, su opinión es importante para mejorar nuestro desempeño. La información aquí recopilada nos resultará muy útil para conocer sus valoraciones y sugerencias. Por favor, marque con una X dependiendo de su valoración.

Nombre del Cliente: _____

Código del Pedido: _____

Fecha: _____

Pregunta	Si	No
¿Fue entregado el pedido en la fecha acordada?		
¿Está satisfecho con la calidad de las telas del pedido?		
¿Se entregó el pedido según lo que había solicitado?		
¿Fue bien atendido por los colaboradores de la empresa?		
¿A futuro buscaría a la empresa para que le trabajemos en sus pedidos?		
¿Nos recomendaría para que otras empresas o personas les podamos confeccionar sus pedidos?		

En la escala del 1 al 10, siendo 1 la peor nota y 10 la mejor nota, ¿Qué calificación nos da acorde a la calidad del producto?: _____

¿Qué opinión tiene sobre la empresa en general?

¿Qué recomendaciones puede proporcionar para brindar un mejor servicio al cliente? _____

Encuesta de Satisfacción para el Colaborador

Estimado colaborador, su opinión es importante para mejorar nuestro desempeño. La información aquí recopilada nos resultará muy útil para conocer sus valoraciones y sugerencias. Por favor, marque con una X dependiendo de su valoración.

Nombre del Cliente: _____

Código del Pedido: _____

Fecha: _____

Pregunta	Si	No
¿Fue elaborado el pedido en la fecha acordada?		
¿Se tenía la materia prima a tiempo para elaborar el pedido?		
¿Se elaboró el pedido según lo que se había solicitado?		
¿Se trabajaron horas extras para terminar el pedido?		

¿Algún factor externo ocasiono demoras en la producción?

¿Algún factor interno ocasiono demoras en la producción?

¿Qué observaciones tiene sobre el pedido en general?

Encuesta de Satisfacción para el Empresario

Pregunta	Si	No
¿Fue entregado el pedido a tiempo?		
¿Se planifico que la fecha de entrega no coincidiera con la elaboración de otros pedidos?		
¿Se consideró que la materia prima a utilizar estaba disponible o que no se tenía en existencia?		
¿Se pagaron horas extras para finalizar el pedido?		

¿Qué observaciones tiene sobre el pedido en general?

Cantidad de Horas Extras pagadas: _____

Anexo 2. Maquinaria de la Empresa

La maquinaria que posee la empresa se detalla a continuación:

Cantidad	Descripción	Imagen	Precio	Total	Observación
1	Plana doble aguja industrial (1 maquina) \$250.00 la compra usada		\$250.00	\$250	Se compro usada
2	Maquina rana 4 hilos industrial) -		\$600.00	\$600.00	Se compro nueva
3	Maquina plana industrial.		\$350.00	\$1,050.00	Se compro nueva

4	Maquina rana, unión especial industrial 3 hilos (1 maquina) \$250.00 la compre usada				
5	Collaretera industrial 5 hilos (1 maquina) \$500.00 la compre usada				
6	Maquina xixac doméstica (1 maquina) \$60.00 la compre usada				

7	Ojaladora industrial (1 maquina) \$1,200.00 la compre usada				
8	Maquina rana 3 hilos industrial (1 maquina) \$250.00 la compre usada				
9	Cortadora industrial (1 maquina) \$150.00 la compre nueva				

0	1	Pulpo para serigrafía (1 maquina) \$1,500.00 lo compre nuevo				
---	---	---	--	--	--	--

Anexo 3 Diagramas de Flujos Encontrados en INVICTUS

A continuación, se muestran los diagramas de procesos que se elaboraron en base a lo encontrado en la confección de uniformes dentro de la empresa, donde se detallan los tiempos y distancias recorridas en los principales productos que se fabrican.

Diagrama de flujo de procesos camisa deportiva manga corta.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO												
Fecha Realización:					Ficha Número:							
Diagrama No.		Página de			RESUMEN							
Proceso: PROCESO DE CORTE DE CAMISA DEPORTIVA MANGA CORTA					Actividad		Actual		Propuesto		Economía	
							Cant.	Tiemp.	Cant.	Tiemp.	Cant.	Tiemp.
Actividad:					Operación		23	00:49:16				
					Transporte		10	00:02:59				
					Espera		0	00:00:00				
					Inspección		3	00:03:00				
					Almacenamiento		0	00:00:00				
					Distancia Total							
Area / Sección:					Tiempo Total							
Elaborado por:					Aprobado por:							
Descripción									Dist.	Tiemp. (Min)	Observaciones	
Revisar la orden de pedido.										00:01:00		
Clasificar las tallas sumándolas y se agregan de forma manual a la orden en mesa de corte										00:02:00		
Buscar el patrón o molde que identifica el corte de tela a realizar.										00:01:00		
Preparar o buscar la tela que se utilizara.										00:20:00		
Colocar la tela sobre la mesa.												
Colocar el patrón sobre la tela.												
Marcar la tela según el patrón (puede ser lápiz, lapicero o yeso).												
Cortar la tela según la marca del patrón que se colocó.												
Rotular cada corte, con la talla y el tipo de prenda.												
Trasladar las piezas cortadas a la maquina Rana de aguja No. 1									12	00:00:12		
Realizar la "union de hombros".										00:00:53		
Realizar la "union de puños"										00:00:48		
Trasladar a maquina Plana doble aguja									0.5	00:00:01		
Pegar ruló en hombros										00:01:50		
Trasladar a maquina Rana cuatro hilos No 2									2	00:00:02		
Pegar el cuello										00:01:00		
Trasladar a Mesa de corte									9	00:00:09		
Planchar el puño										00:00:45		
Trasladar las piezas a maquina Rana cuatro hilos No 1									9	00:00:09		
Unir pegado de sisa.										00:01:00		
Cerrar desde manga hasta ruedo.										00:01:00		
Trasladar piezas a maquina Plana una aguja No 1									1.5	00:02:00		
Realizar pegado de tapacostura										00:02:00		
Trasladar las piezas a maquina Collaretera.									2	00:00:02		
Realizar Ruedo de falda										00:01:00		
Trasladar a Maquina de Corte									9	00:00:09		
Realizar planchado de cuello										00:00:45		
Trasladar las piezas terminadas a serigrafía o a sala									3	00:00:03		
Buscar el numero del molde que tendra la camisa según la talla de la orden de pedido.										00:01:00		
Limpiar y registrar en el pulpo												
Separar las tallas										00:03:00		
Realizar el estampado										00:10:00		
Calentar la pieza en el horno										00:01:15		
Verificar que este completo el pedido										00:01:00		
Trasladar la mercadería a la sala de ventas									12	00:00:12		
Revisar y empaclar producto										00:01:00		
TOTAL									60	00:55:15		

Distancias que se utilizan para la elaboración de camisa deportiva marga
corta

No	Descripción	Medidas (Mtrs).
1	Desde la mesa de corte a estante de trabajo cortado	6.50
2	Del estante del trabajo cortado a máquina Rana cuatro hilos No 1	5.50
3	De maquina Rana cuatro hilos No1 a máquina Plana doble aguja	0.50
4	De maquina Plana doble aguja a máquina Rana cuatro hilos No 2	2.00
5	De maquina Rana cuatro hilos No 2 a Maquina de corte	9.00
	Máquina de corte a máquina Rana cuatro hilos No 1 .	9.00
6	Maquina Rana cuatro hilos No 1 a máquina Plana una aguja No 1	1.50
7	De maquina Plana una aguja No 1 a Collaretera	2.00
8	De Collaretera a Mesa de corte	9.00
9	De Mesa de corte a Serigrafía	3.00
10	De Serigrafía a Sala de ventas	12.00

Diagrama de flujo del proceso de confección de calzoneta.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO												
Fecha Realización:					Fecha Número:							
Diagrama No.		Página de			RESUMEN							
Proceso: PROCESO DE CORTE DE CALZONETA					Actividad		Actual		Propuesto		Economía	
							Cant.	Tiempo	Cant.	Tiempo	Cant.	Tiempo
Actividad:					Operación		22	00:44:06				
					Transporte		11	00:01:11				
Tipo de diagrama:					Espera		1	00:01:00				
					Inspección		4	00:04:15				
Método:					Almacenamiento		0	00:00:00				
					Distancia Total							
Área / Sección:					Tiempo Total							
Elaborado por:					Aprobado por:							
Descripción										Dist.	Tiempo (Min)	Observaciones
Revisar la orden de pedido.											0:01:00	
Clasificar las tallas sumándolas y se agregan de forma manual a la orden.											0:02:00	
Buscar el patrón o molde que identifica el corte de tela a realizar.											0:01:00	
Preparar o buscar la tela que se utilizará.												
Colocar la tela sobre la mesa.												
Colocar el patrón sobre la tela.												
Marcar la tela según el patrón (puede ser lápiz, lapicero o yeso).												
Cortar la tela según la marca del patrón que se colocó.												
Rotular cada corte, con la talla y el tipo de prenda.												
Trasladar las piezas cortadas a la maquina Rana cuatro hilos No 1.												
Realizar la "union de costado".										12	0:00:12	
Trasladar las piezas a maquina Plana de doble aguja.											0:01:00	
Colocar la cinta roló										1.5	0:00:02	
Trasladar los cortes a Rana cuatro hilos No 2											0:02:00	
Colocar la viñeta de la talla a cada pieza										2	0:00:03	
Cerrar la parte de delante de la calzoneta.												
Unir la parte de encaje de las piernas.												
Trasladar piezas para maquina Collaretera												
Realizar el ruedo										3	0:00:04	
Trasladar piezas al area Maquina de Corte.											0:01:00	
Cortar el elastico según la talla en base a la orden de pedido, y se le coloca a mano la talla.										9	0:00:09	
Trasladar los elasticos a la maquina Plana de una aguja No 2											0:01:00	
Colocar el elastico y se colocan 4 marcas de forma manual.										7.5	0:00:08	
Trasladar el elastico y pieza a la maquina Rana tres hilos												
Buscar la marca del elastico y se adapta a la pieza para cocerla.										1.5	0:00:42	
Trasladar piezas a maquina Plana una aguja No. 3											0:00:02	
Sellar las piezas										7.5	0:00:45	
Revisar prendas											0:00:08	
Trasladar las piezas hacia el area de Serigrafia.											0:00:09	
Buscar el numero del molde que tendra la calzoneta según la talla de la orden de pedido.											0:00:30	
Identificar en la orden de pedido donde ira la talla dentro de la pieza											0:00:09	
Separar las tallas											0:01:00	
Realizar el estampado											0:01:00	
Calentar la pieza en el horno durante 75 segundos											0:10:00	
Trasladar la pieza para un area de proceso de estampado.											0:01:15	
Verificar que este completo el pedido										1.5	0:00:02	
Empacar la mercaderia											0:01:00	
Trasladar la mercaderia a la sala de ventas											0:01:00	
TOTAL										12	0:00:12	
										54	0:50:32	

Distancias que se utilizan para la elaboración de calzoneta

No	Descripción	Medidas (Mtrs).
1	Desde la mesa de corte a estante de trabajo cortado	6.50
2	Del estante del trabajo cortado a máquina Rana	5.50
3	De máquina Rana cuatro hilos No 1 a máquina Plana doble aguja	1.50
4	De máquina Plana doble aguja a máquina Rana No 2	2.00
5	Maquina Rana cuatro hilos No 2 a Collaretera	3.00
6	De Collaretera a Mesa de corte	9.00
7	De Mesa de Corte a máquina Plana de una aguja No. 2	7.50
8	De máquina Plana de una aguja No. 2 Rana tres hilos	1.50
9	Rana tres hilos a Plana de una aguja No.3	7.00
10	Plana de aguja No 3 a Serigrafía	8.50
11	Serigrafía a Sala de ventas	12.00

Diagrama de flujo del proceso de confección de camisa polo.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO											
Fecha Realización:					Ficha Número:						
Diagrama No.		Página de			RESUMEN						
Proceso: PROCESO DE CAMISA POLO					Actividad	Actual		Propuesto		Economía	
Actividad:						Cant.	Tiemp.	Cant.	Tiemp.	Cant.	Tiemp.
Tipo de diagrama:		Material ()			Operación	17	00:36:40				
		Operario ()			Transporte	14	00:01:01				
Método:		Actual ()			Espera	0	00:00:00				
		Propuesto ()			Inspección	0	00:00:00				
Almacenamiento					0	00:00:00					
Distancia Total											
Area / Sección:					Tiempo Total						
Elaborado por:					Aprobado por:						
Descripción						Dist.	Tiemp. (Min)	Observaciones			
Cortar tela, aplicación y pelum							00:10:00				
Preparar la aplicación											
Trasladar las piezas cortadas al area de confeccion.						9	00:00:09				
Fijar aplicación en maquina Plana una aguja No 1							00:03:00				
Trasladar a maquina Rana cuatro hilos No. 1						1.5	00:00:02				
Realizar la "union de hombros trasero con delantero"							00:00:40				
Trasladar a maquina Plana una aguja No 1						1.5	00:00:02				
Decorar hombros							00:00:40				
Trasladar a maquina Rana cuatro hilos No. 2						1.5	00:00:02				
Pegar puño a las mangas							00:00:30				
Pegar manga a cuerpo de la camisa							00:01:00				
Trasladar a maquina Rana cuatro hilos No 1						1.5	00:00:02				
Realizar cierre de camisa							00:01:30				
Trasladar a maquina Rana tres hilos						3	00:00:04				
Pegar cuello de camisa							00:03:00				
Trasladar a maquina Plana una aguja No 2						1.5	00:00:02				
Pegar tapacostura y poner talla al cuello y camisa							00:01:30				
Trasladar a maquina Plana una aguja No 3						1.5	00:00:02				
Decorar aplicación							00:00:50				
Trasladar a Collaretera						3.5	00:00:05				
Hacer ruedo de camisa							00:01:00				
Trasladar a maquina Plana una aguja No 1						1.5	00:00:02				
Hacer ventana en ruedo de camisa							00:04:00				
Trasladar a maquina Hojaleadora						5.5	00:00:06				
Hacer hojales							00:01:00				
Trasladar a maquina Botonera						4	00:00:04				
Marcar y pegar botones							00:01:00				
Limpiar y revision de piezas							00:05:00				
Trasladar las piezas a serigrafia o enviar a bordado						7	00:00:07				
Empacar la mercaderia							00:02:00				
Trasladar la mercaderia a la sala de ventas						12	00:00:12				
TOTAL						54.5	0:37:41				

Distancias que se utilizan para la elaboración de camisa polo

No	Descripción	Medidas (Mtrs).
1	Desde la Mesa de corte a máquina Plana una aguja No 1	9.00
2	De máquina Plana una aguja No 1 a máquina Rana cuatro hilos No 1	1.50
3	De máquina Rana cuatro hilos No1 a máquina Plana una aguja No 1	1.50
4	De máquina Plana una aguja No 1 a máquina Rana cuatro hilos No 2	1.50
5	De máquina Rana cuatro hilos No 2 a máquina Rana cuatro hilos No 1	1.50
6	De máquina Rana cuatro hilos No 1 a máquina Rana tres hilos	3.00
7	Rana tres hilos a máquina Plana una aguja No 2	1.50
8	De máquina Plana una aguja No 2 a plana una aguja No 3	1.50
9	Maquina Plana una aguja No 3 a máquina Collaretera	3.50
10	Maquina Collaretera a máquina Plana una aguja No 1	1.50
11	Maquina plana una aguja No 1 a máquina Hojaleadora	5.50
12	Maquina Hojaleadora a máquina Botonera	4.00
13	Maquina Botonera a Serigrafía	7.00
14	Serigrafía a Sala de ventas	12.00

Diagrama de flujo del proceso de confección de pants.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO												
Fecha Realización:					Ficha Número:							
Diagrama No.					Página de							
Proceso: PROCESO DE PANTS					RESUMEN							
Actividad:					Actividad		Actual		Propuesto		Economía	
							Cant.	Tiempo	Cant.	Tiempo	Cant.	Tiempo
Tipo de diagrama:					Operación		24	00:33:58				
					Transporte		13	00:01:07				
Método:					Espera		0	00:00:00				
					Inspección		3	00:02:22				
Área / Sección:					Almacenamiento		0	00:00:00				
					Distancia Total							
Elaborado por:					Tiempo Total							
Aprobado por:												
Descripción					Dist.	Tiempo (Min)		Observaciones				
Revisar la orden de pedido.							0:01:00					
Clasificar las tallas sumándolas y se agregan de forma manual a la orden.							0:02:00					
Buscar el patrón o molde que identifica el corte de tela a realizar.							0:01:00					
Preparar o buscar la tela que se utilizara.												
Colocar la tela sobre la mesa.												
Colocar el patrón sobre la tela.							0:20:00					
Marcar la tela según el patrón (puede ser lápiz, lapicero o yeso).												
Cortar la tela según la marca del patrón que se colocó.												
Rotular cada corte, con la talla y el tipo de prenda.												
Trasladar las piezas cortadas a maquina Plana una aguja No 1					6.5		0:00:07					
Realizar bolsa de costado.							0:01:00					
Trasladar pieza a maquina Rana tres hilos					1.5		0:00:02					
Cerrar bolsa							0:00:20					
Trasladar pieza a maquina Rana cuatro hilos No. 1					2.5		0:00:04					
Realizar la "union de costado"							0:00:31					
Trasladar las piezas donde esta la maquina Plana de doble aguja.					1.5		0:00:02					
Colocar la cinta ruló							0:01:08					
Trasladar los cortes a maquina Rana cuatro hilos No 2.					2		0:00:03					
Colocar la viñeta de la talla a cada pieza							0:00:41					
Cerrar la parte de delante del pants							0:00:33					
Unir la parte de encaje de las piernas							0:00:27					
Trasladar piezas para Collaretera.					3		0:00:04					
Realizar el ruedo							0:00:38					
Trasladar para Maquina de corte					9		0:00:09					
Cortar el elastico según la talla en base a la orden de pedido, y se le coloca a mano la							0:00:04					
Trasladar los elasticos a la maquina Plana de una aguja No 2.					7.5		0:00:08					
Colocar el elastico y se colocan 4 marcas de forma manual.							0:00:18					
Trasladar el elastico a la maquina Rana tres hilos.					1.5		0:00:02					
Buscar la marca del elastico y se adapta a la pieza para cocerla							0:00:21					
Trasladar las piezas a la maquina Plana de una aguja No 1					1.5		0:00:03					
Sellar el elastico							0:00:42					
Revisar piezas							0:00:22					
Trasladar las piezas hacia el area de Serigrafia.					9		0:00:09					
Buscar el numero del molde que tendra la calzoneta según la talla de la orden de pedido.							0:01:00					
Identificar en la orden de pedido donde ira la talla dentro de la pieza							0:01:00					
Realizar el estampado							0:01:00					
Calentar la pieza en el horno durante 75 segundos							0:01:15					
Trasladar la pieza para un area de proceso de estampado.					1		0:00:02					
Empacar la mercaderia							0:01:00					
Trasladar la mercaderia a la sala de ventas					12		0:00:12					
TOTAL					58.5		0:37:27					

Distancias que se utilizan para la elaboración de pants

No	Descripción	Medidas (Mtrs).
1	Desde la mesa de corte a estante de trabajo cortado	6.50
2	De la mesa de corte a la maquina Plana una aguja No 1	7.5
3	De Plana una aguja No 1 a máquina Rana tres hilos	1.50
4	De Rana tres hilos a Rana cuatro hilos No 1	2.5
5	De máquina Rana cuatro hilos No 1 a máquina Plana doble aguja	1.50
6	De máquina Plana doble agujas a máquina Rana cuatro hilos No 2	2.00
7	Maquina Rana cuatro hilos No 2 a Collaretera	3.00
8	De Collaretera a Mesa de corte	9.00
9	De Maquina de corte a máquina Plana de una aguja No. 2	7.50
10	De máquina Plana de una aguja No. 2 a máquina Rana tres hilos	1.50
11	Rana tres hilos a máquina Plana de una aguja No.1	1.50
12	Plana de aguja No 1 a Serigrafía	9.00
13	Serigrafía a Sala de Ventas	12.00

Anexo 4: Manual de Control de Calidad

INVICTUS



MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

1.1 Introducción

El manual de Control de Calidad para la empresa INVICTUS, está enfocado y dirigido en la satisfacción del cliente, así como en la administración de la organización por medio de la gestión por procesos. Este manual describe el Sistema de Gestión de la Calidad, sus procedimientos, su estructura organizacional, las actividades y funciones del personal dentro de la empresa.

Su objetivo es orientar a todo el personal INVICTUS con respecto a los diversos requisitos de la norma ISO 9001:2008 que deben ser cumplidos y mantenidos para asegurar la satisfacción del cliente, la mejora continua y brindar las directrices necesarias que generen el ambiente adecuado para ejercer sus labores de la forma más eficiente.

1.2 Objetivos de aplicación del Manual

1.2.1. Objetivo general

Establecer los procesos, parámetros y controles de calidad que garanticen a INVICTUS la confección de prendas de calidad y la satisfacción de sus clientes.

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

1.2.2. Objetivos Específicos

- Establecer funciones y procesos de control de calidad.
- Establecer indicadores de gestión para la medición de calidad en productos y procesos.
- Aumentar la percepción y satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de sus procesos de producción y servicios.

1.3. Alcance

Este manual aplica a todas las actividades relacionadas con el proceso de producción, su relación con los clientes y los proveedores con el fin de crear una cultura de mejora continua que dé cumplimiento a la Política de la Calidad para lograr los objetivos definidos por INVICTUS.

1.4. Codificación de los documentos

La codificación de los documentos del sistema de Gestión de Calidad para la empresa INVICTUS, se hará en una combinación de números correlativos y letras mayúsculas como se detalla a continuación.

Se inicia con las dos primeras letras del nombre del tipo de documento, seguida de las dos primeras letras del nombre del proceso, y por último el numero correlativo del documento a dos dígitos.

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

1.5. Direccionamiento estratégico y planeación Directiva

1.5.1. Misión:

Fabricar y comercializar ropa deportiva de calidad, siendo una marca que lleve inspiración en cada deportista en el mundo.

1.5.2. Visión:

Ser una empresa reconocida por nuestros productos de calidad, con un trato rápido y eficaz para nuestros clientes.

1.5.3. Valores

- **Honestidad:** Creamos un vínculo de confianza con nuestros clientes y les damos la confianza de recibir productos de calidad.
- **Pasión:** confeccionamos con pasión para brindarles productos y servicios que satisfacen a nuestros clientes.
- **Integridad:** Siempre hacemos lo correcto, actuamos con honestidad para brindar un buen servicio a nuestros clientes.
- **Cumplimiento:** Adquirimos nuestros compromisos y responsabilidades para lograr nuestros objetivos.
- **Excelencia en el servicio:** Nos enfocamos en superar la satisfacción y expectativa de nuestros clientes.

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

1.5.4 Compromiso de la Gerencia

El compromiso por parte de la gerencia (propietario) es muy alto, ha participado activamente en el proceso brindando información y participando en la toma de decisiones, además de probar las propuestas realizadas por el equipo consultor.

Hay mucha confianza en la implementación de un sistema de Gestión de Calidad que permita a INVICTUS el crecimiento y mejora continua, y que, a través de ella permita establecer un liderazgo y reconocimiento en el mercado.

Como parte de la comunicación la gerencia se compromete a:

- Comunica al personal la importancia de satisfacer los requisitos de sus clientes.
- Establece objetivos de calidad en los niveles y funciones correspondientes de áreas y puestos.
- Revisa la Política de Calidad en el tiempo para determinar la idoneidad.
- Identifica oportunidades de mejora y cambios.

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

- Garantiza la disponibilidad necesaria de recursos para la efectiva operación y control de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

1.5.5. Enfoque al Cliente

Para satisfacer las necesidades y requisitos de los clientes, además de sus expectativas al adquirir los productos elaborados, INVICTUS se esfuerza continuamente en identificar la problemática que surge de los comentarios de sus clientes.

Esa información ha sido analizada para convertirla en oportunidades de mejora aplicadas a los diferentes procesos internos y externos de la empresa.

1.6. Política de Calidad

Elaborar productos que satisfagan las necesidades de los clientes en cuanto a calidad y servicio de acuerdo a las especificaciones requeridas y a precios competitivos. Nuestra política de calidad se manifiesta mediante nuestro firme compromiso del cumplimiento de nuestros valores y a través de la mejora continua.

1.7. Objetivos de Calidad

A continuación, los objetivos de calidad de INVICTUS:

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

- Fabricar y brindar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Cumplir con promesa de entrega.
- Mejora continua de procesos.

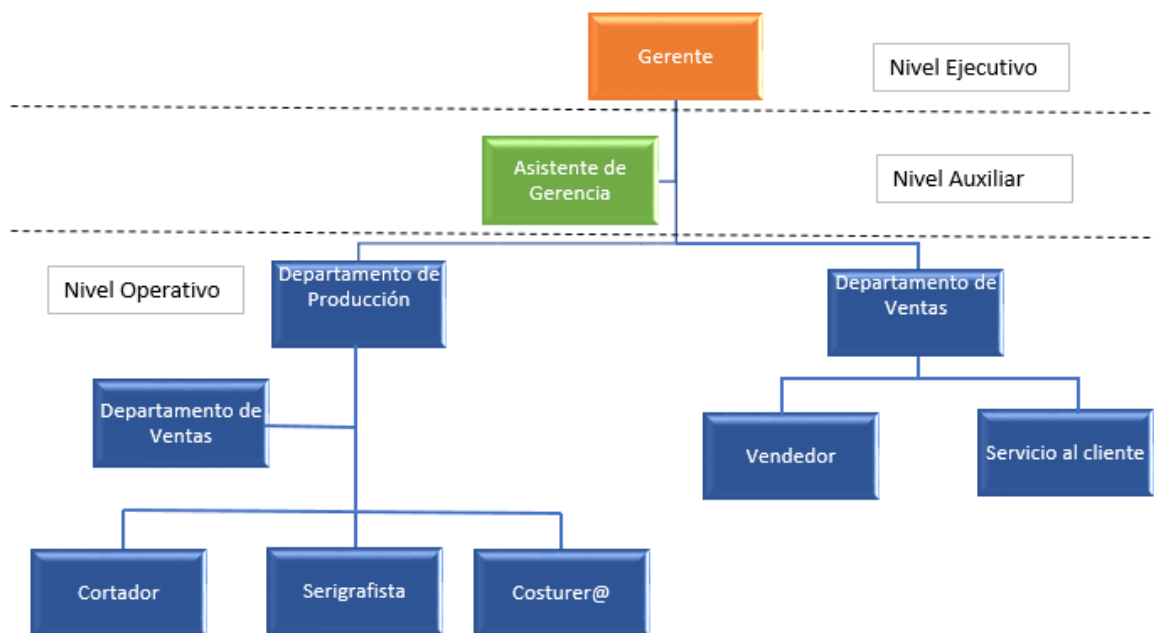
1.8. Estructura Organizacional

1.8.1. Responsabilidad y Autoridad

La estructura de la empresa está plasmada en el organigrama. En él se muestra la interrelación del personal dentro de la organización, sus responsabilidades y autoridad en los cargos.

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

1.8.1.1. Organigrama



En la actualidad, INVICTUS no cuenta con un organigrama definido. Su propietario se encarga de manejar todas las áreas de la empresa: administración y operación. Cuenta con personal de apoyo en control de calidad y finanzas, pero todas las decisiones recaen sobre el propietario.

Ante esta situación, el equipo consultor definió un organigrama que ayudara a identificar los puestos y sus dependencias, así mismo las responsabilidades.

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

Nivel Ejecutivo: Es el responsable del funcionar de la empresa, se encarga de fijar las políticas y procedimientos, las estrategias a seguir para lograr los objetivos propuestos. Este nivel lo integra el gerente o propietario.

Nivel Auxiliar: Su función es de apoyar a los demás niveles de una manera eficiente y oportuna. Es la más cercana al gerente o propietario, por lo cual debe de facilitar información de calidad para la toma de decisiones.

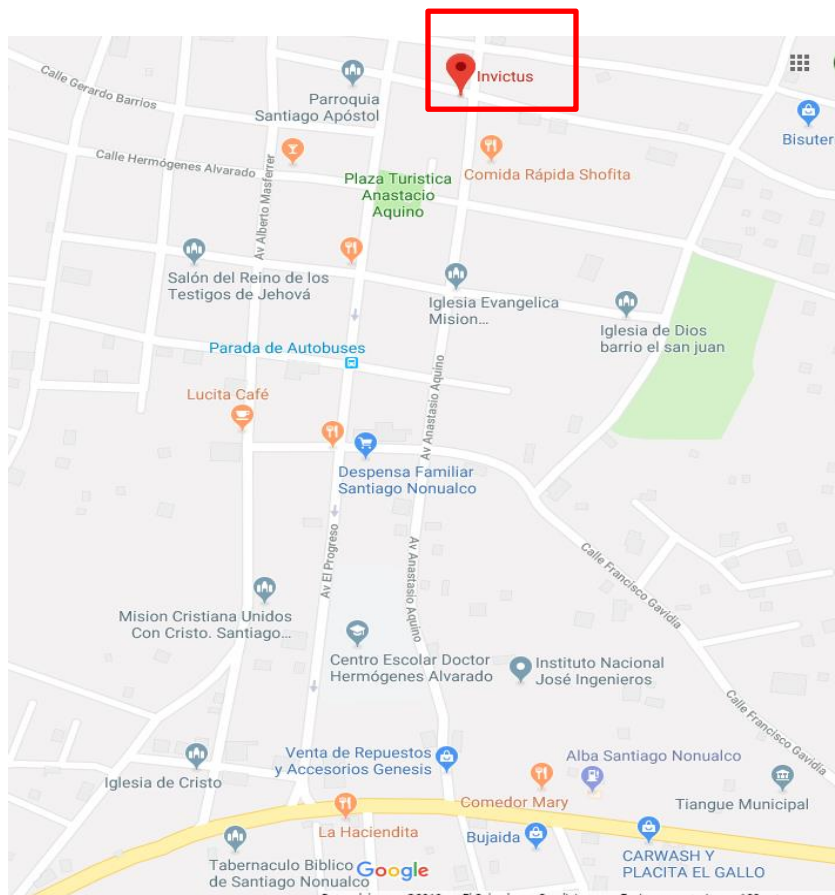
Nivel operativo: Se encarga de la producción y comercialización. La calidad de su producción asegurara el cumplimiento de los objetivos propuestos por la gerencia. El área de producción se encarga de confeccionar en los mejores tiempos y calidad de producto, y el área de ventas en la comercialización y adquisición de nuevos clientes.

1.8.1.2. Infraestructura

Ubicación:

La empresa INVICTUS se encuentra ubicada en Av. Anastasio Aquino y Calle José Matías Delgado, local 1616, municipio de Santiago Nonualco. A futuro se planea una expansión, ya que se cuenta con un terreno propio de tamaño mediano.

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

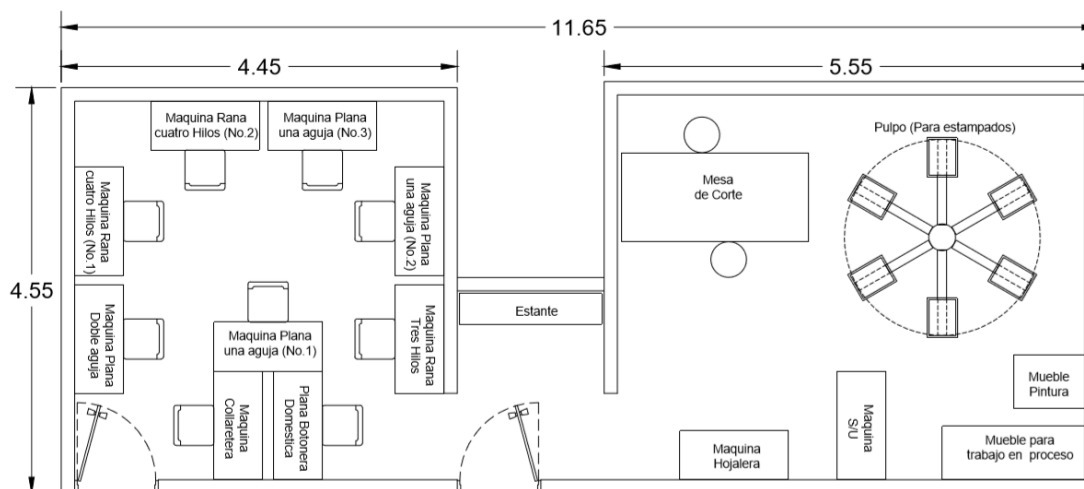


Dimensiones:

El espacio físico real cuenta con aproximadamente 66.50 m2, este incluye 3 áreas importantes:

1. Sala de ventas y recepción: 4.00m x 3.00m
2. Área de confección: 4.45m x 4.55m
3. Área de corte y serigrafía: 4.45m x 4.55m

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado



Su infraestructura principal está conformada en paredes de bloques de concreto (área de ventas y confección) y paredes de lámina acanalada (área de corte), cuenta con ventanas de celosía en el cuarto de confección y corte, todos los espacios cuentan con ventilación e iluminación tanto natural como artificial.

1.8.1.3. Manual de Funciones

Determinar las funciones de cada persona dentro de la organización es de mucha importancia. Es necesario determinar qué actividades hacen, como las realizan, cuáles son las características de cada puesto de trabajo, cual es el proceso a seguir y los requisitos para desarrollar de la mejor manera ese puesto de trabajo.

El manual de funciones ayudara al propietario de INVICTUS a organizar de mejor manera a su personal de acuerdo a sus capacidades y aptitudes.

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

Además, se dejará establecida cada una de las responsabilidades de cada empleado para que sean más eficientes y su compromiso sea aún mayor.

A continuación, se plantea el manual de funciones de INVICTUS:

INVICTUS		MF-GE-01
MANUAL DE FUNCIONES		Fecha:
Nombre del cargo:	Gerente	
Objetivo del cargo		
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras, así como resolver los asuntos que requieran su intervención en cada área de producción.		
Funciones		
- Asegurar el desarrollo y crecimiento de la empresa conforme la estrategia, políticas y procedimientos establecidos. - Supervisar y evaluar al personal. - Programar proyectos de capacitación para el personal, orientados a su desarrollo técnico. - Proponer mejoras en área de compras y ventas. - Análisis de resultados mensuales. - Promover un clima laboral agradable. - Control de planillas de pago. - Registrar entradas y salidas del personal.		

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____		

Perfil del cargo: Título Universitario			
Educación	Conocimientos	Experiencia	Habilidades
	Indicadores de gestión, Producción y comercialización de prendas de vestir	3 años en cargos similares	Personalidad dinámica, proactiva y con capacidad de tomar decisiones.
Elaboración:		Fecha:	
Aprobación:		Fecha:	

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____		
Versión:1		Aprobado

INVICTUS MANUAL DE FUNCIONES		MF-AGE-02 Fecha:	
Nombre del cargo:	Asistente de Gerencia		
Objetivo del cargo			
Asistir y apoyar en las labores relacionadas con las actividades de la Gerencia General, apoyar en procesos de producción y manejo de personal.			
Funciones			
• Realizar actividades administrativas y de apoyo a la Gerencia. • Notificar todo tipo de información relevante al Gerente General. • Analizar información financiera. • Asesorar a la gerencia en asuntos relacionados con la gestión financiera. • Llevar registros importantes de forma organizada. • Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.			
Perfil del cargo			
Educación	Conocimientos	Experiencia	Habilidades
	Conocimientos sobre procesos de confección. Manejo de office.	1 año en cargos similares	Trabajo en equipo, comunicación efectiva, Responsabilidad

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____ Versión:1 Aprobado		

Elaboración:		Fecha:	
Aprobación:		Fecha:	

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

INVICTUS		MF-SUCA-03	
MANUAL DE FUNCIONES		Fecha:	
Nombre del cargo:	Supervisor de Calidad		
Objetivo del cargo			
Supervisar y velar por la calidad de los diversos procesos de fabricación y asegurar la calidad de los productos manufacturados.			
Funciones			
• Notificar alguna falla en las telas para su respectivo reclamo. • Revisar procesos de cortes, confección y terminado de prendas. • Observar y notificar problemas en el proceso de producción y/o maquinaria para garantizar el cumplimiento de la operación. • Cumplir con el control de calidad en todos los procedimientos hasta terminar las prendas. • Llevar registros que conciernen al control de calidad. • Verificar las condiciones óptimas del producto terminado. • Realizar cualquier otra tarea asignada por la gerencia.			
Perfil del cargo			
Educación	Conocimientos	Experiencia	Habilidades
	Estándares de calidad en el patronaje, corte,	2 años en cargos similares.	Actitud positiva y creativa. Generador de

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / Versión:1 Aprobado por: _____		

	confección y acabados. Técnicas de control de calidad en confección.		ideas para mejora de procesos.
Elaboración:		Fecha:	
Aprobación:		Fecha:	

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

INVICTUS			MF-CO-04
MANUAL DE FUNCIONES			Fecha:
Nombre del cargo:	Corte		
Objetivo del cargo			
Garantizar la calidad del corte y la totalidad del pedido según orden de producción, considerando la optimización de la materia prima.			
Funciones			
• Revisar la orden de pedido. • Clasificar las tallas sumándolas y se agregan de forma manual a la orden en mesa de corte. • Preparar o buscar la tela que se utilizara. • Buscar el patrón o molde que identifica el corte de tela a realizar. • Realizar el tendido de la tela. • Colocar el patrón sobre la tela. • Marcar la tela según el patrón. • Cortar la tela según la marca del patrón que se colocó. • Rotular cada corte, con la talla y el tipo de prenda.			
Perfil del cargo			
Educación	Conocimientos	Experiencia	Habilidades
Bachiller	Manejo de máquinas de corte,	1 año en cargos similares	Capacidad de interrelacionarse.

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / Versión:1 Aprobado por: _____		

	tendido de telas		Trabajo en equipo. Adaptación al cambio
Elaboración:		Fecha:	
Aprobación:		Fecha:	

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

INVICTUS		MF-SF-05	
MANUAL DE FUNCIONES		Fecha:	
Nombre del cargo:	Serigrafista		
Objetivo del cargo			
Efectuar los procedimientos técnicos para la elaboración e impresión de obras serigráficas (bordado/estampado/sublimado)			
Funciones			
• Revisar Orden de Pedido. • Clasificar las tallas según Orden de Pedido. • Identificar los Estampados que solicita el Cliente. • Limpiar y Registrar Marcos en el Pulpo. • Realizar Estampados. • Secado de Estampado en el Horno. • Verificar que este complete el pedido. • Mantener en orden el sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Realizar el mantenimiento preventivo de Máquinas y Equipos. • Realizar cualquier tarea a fin que le sea asignada.			
Perfil del cargo			
Educación	Conocimientos	Experiencia	Habilidades
Bachiller o Diseñador Gráfico	Conocimiento en: Técnicas de	1 año en cargos similares.	Buena actitud, creatividad e

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / Versión:1 Aprobado por: _____		

	estampado, sublimado y bordado Preparación y combinación de pinturas.		iniciativa en el desempeño de sus funciones
Elaboración:		Fecha:	
Aprobación:		Fecha:	

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____		Versión:1 Aprobado

INVICTUS MANUAL DE FUNCIONES		MF-CO-06 Fecha:	
Nombre del cargo:	Costurer@		
Objetivo del cargo			
Unir piezas de tela con diferentes tipos de máquinas industriales o maniobrando agujas e hilo de forma manual, siguiendo normas de calidad de producción.			
Funciones			
• Unir costados, puños, hombros, pegar cuellos, mangas entre otros. • Cumplir con el pedido en el tiempo solicitado. • Operar máquinas industriales para realizar el ensamble de las piezas. • Cumplir con los estándares solicitados. • Realizar el mantenimiento preventivo de las máquinas para evitar pequeñas averías. • Reportar oportunamente a su jefe los desperfectos que sufre el equipo, herramienta e instalaciones del taller. • Ser responsable del buen uso y manejo de su equipo de trabajo.			
Perfil del cargo			
Educación	Conocimientos	Experiencia	Habilidades
Bachiller o técnico en corte y confección	Conocimientos y mantenimiento	1 año en cargos similares	Actitud positiva, creatividad e

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____		

	básico de máquina de coser e industriales. Normas de seguridad en el trabajo.		iniciativa en el desempeño de sus funciones
Elaboración:		Fecha:	
Aprobación:		Fecha:	

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____		Versión:1 Aprobado

INVICTUS MANUAL DE FUNCIONES			MF-VE-07
			Fecha:
Nombre del cargo:	Vendedor		
Objetivo del cargo			
Creación y atención de clientes con buen trato y cordialidad ofreciendo todos los productos confeccionados.			
Funciones			
• Ofrecer productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. • Crear buenas relaciones con los clientes. • Ser eficiente en todas las labores encomendadas. • Notificar los reclamos de los clientes y darlos a conocer al gerente o propietario. • Proporcionar información sobre promociones y nuevos productos. • Efectuar actividades afines o similares que le sean encomendadas por el gerente o propietario.			
Perfil del cargo			
Educación	Conocimientos	Experiencia	Habilidades
Bachiller	Manejo de Microsoft Office. Conocimientos del proceso de	6 meses en cargos similares.	Negociador Enfoque a resultados Buenas

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / Versión:1 Aprobado por: _____		

	confección.		relaciones Creatividad
Elaboración:		Fecha:	
Aprobación:		Fecha:	

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____		Versión:1 Aprobado

INVICTUS MANUAL DE FUNCIONES		MF-SC-08 Fecha:	
Nombre del cargo:	Servicio al Cliente		
Objetivo del cargo			
Proporcionar a los usuarios información y soporte con relación a los productos o servicios que la empresa comercializa. Se encarga de canalizar las quejas, reclamos y sugerencias.			
Funciones			
• Atender y gestionar las necesidades y quejas de los clientes. • Motivar al cliente a adquirir productos y servicio. • Proporcionar información sobre los productos. • Reconocer que la satisfacción del cliente es fundamental • Esmerarse en brindar un buen servicio al cliente.			
Perfil del cargo			
Educación	Conocimientos	Experiencia	Habilidades
Bachiller	Manejo de Microsoft Office. Conocimientos de técnicas de atención al cliente.	1 año en cargos similares.	Trabajo en equipo, comunicación efectiva, Responsabilidad
Elaboración:		Fecha:	
Aprobación:		Fecha:	

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

1.9. Gestión por Procesos

Las normas internacionales ISO promueven la adopción de un enfoque de trabajo basado en procesos, de esa forma podemos desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de calidad. Todo ello, para aumentar la satisfacción del cliente cumpliendo los requisitos para un producto o servicio.

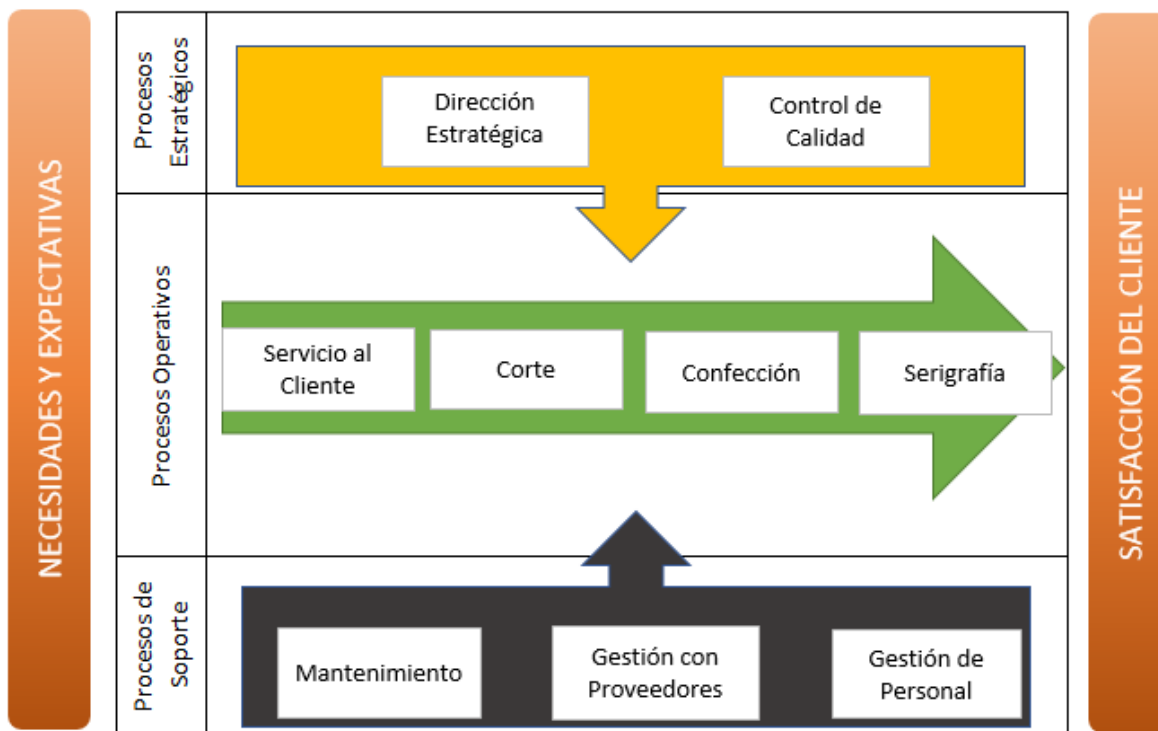
En tal sentido, para que una empresa funcione de la mejor manera, se deben identificar todos aquellos procesos que se relacionan entre sí.

En INVICTUS, se han definido los siguientes procesos:

- Dirección Estratégica
- Control de Calidad
- Atención al cliente
- Corte
- Confección
- Serigrafía
- Mantenimiento
- Gestión con Proveedores
- Gestión de Personal

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

1.9.1. Mapa de Procesos



1.9.1.2. Descripción de Procesos

Identificados los procesos de NVICTUS, se procede a describir cada uno, con el objetivo de formalizar el proceso mediante la secuencia lógica y ordenada. Contiene los diagramas de flujo que muestran las actividades y responsabilidades de cada empleado, todo ello para que sirva de guía al cumplimiento eficiente y eficaz de la misión y objetivos planteados.

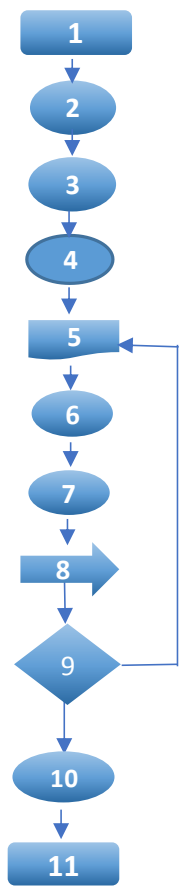
	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

1.9.1.2.1. Simbología.

Simbolo	Denominación	Descripción
	Inicio o fin	Iniciación o terminación del procedimiento.
	Inspección	Se utiliza cuando se examina o verifica la cantidad y calidad de la prenda.
	Operación	Se utiliza cuando se ejecuta una acción o se produce algo.
	Documento	Representa cualquier documento que entre, o se utilice en el procedimiento.
	Decisión	Indica el punto del flujo donde se debe tomar una decisión entre dos o mas opciones
	Archivo	Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Espera /Demora	Se utiliza cuando una acción debe esperar.
	Transporte	Indica movimiento de materiales o trabajadores en un lugar.

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

1.9.1.2.2 Hojas de Procesos

INVICTUS PROCEDIMIENTOS		PR-SC-01	
Etapa del proceso: Servicio al Cliente			
Objetivo: Toma de pedido del cliente y proporcionar la información al área de producción			
Alcance: Este proceso inicia con el pedido del cliente hasta la entrega de su producto			
Responsable			
No .	Actividad	Responsable	Diagrama de Flujo
1	Recibe y saluda de manera amable al cliente	Servicio al cliente	 <pre>graph TD 1[1] --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --> 5[5] 5 --> 6((6)) 6 --> 7((7)) 7 --> 8[8] 8 --> 9{9} 9 --> 10((10)) 9 --> 5 10 --> 11[11]</pre>
2	Brinda información de productos	Servicio al cliente	
3	Muestra catálogo de modelos	Servicio al cliente	
4	Selección de modelo	Cliente	
5	Llena orden de pedido de acuerdo a especificación de cliente	Servicio al cliente	
6	Indica fecha de entrega de pedido a cliente	Servicio al cliente	
7	Se despide de cliente agradeciendo su confianza	Servicio al cliente	
8	Entrega orden de pedido a producción	Servicio al cliente	
9	Revisión de orden si cumple especificaciones: Si: Continúa a actividad 10 No: Regresa a actividad 5	Supervisor. de Producción	
10	Inicia proceso de corte y confección	Producción	
11	Entrega a cliente	Servicio al cliente	
Elaboración:			Fecha:
Aprobación:			Fecha:

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha: _____
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____		Versión:1 Aprobado

Orden de Producción N° _____	COD: AC-OP-01
-------------------------------------	----------------------

REQUISITOS ESPECIFICADOS POR EL CLIENTE

Objetivo: Identificar y registrar los requisitos del cliente.

Alcance: Ventas y Producción.

DATOS DEL CLIENTE

Nombres _____ **y** _____ **apellidos:** _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Cel: _____

Email: _____

Tipo de ☐ **Uniforme** ☐
prenda: ☐ **Escolar** ☐

Ropa
Deportiva

☐ **otros:**

Uniforme
Empresarial

☐

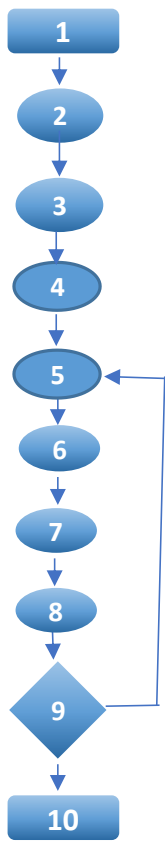
Cantidad

Hombre	Mujer	Color
Cantidad	Cantidad	
Talla	Talla	
_____	_____	Principal: _____
_____	_____	Secundario: _____
_____	_____	
_____	_____	Tipo de tela: _____
_____	_____	Otros datos: _____
_____	_____	

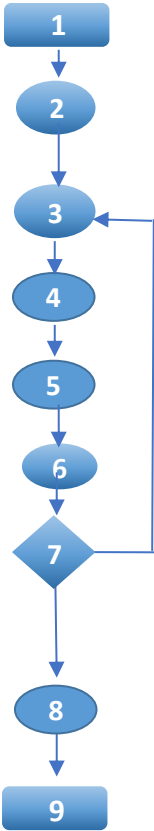
	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

_____ _____ _____ _____ _____ _____	
Fecha de entrega:	
Costo Total:	
Observaciones: _____ _____ _____ _____	
Elaborado por:	Fecha:
Aprobación:	Fecha:

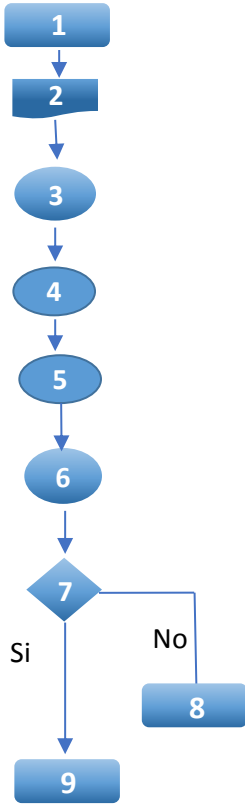
	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

INVICTUS PROCEDIMIENTOS			PR-CO-02
Etapa del proceso: Corte			
Objetivo: Realizar el corte de piezas conforme a orden de pedido			
Alcance: Inicia con la recepción de orden de pedido hasta entregar las piezas cortadas al área de confección.			
Responsable: Cortador			
No.	Actividad	Responsable	Diagrama de Flujo
1	Recibe y revisa orden de pedido	Cortador	 <pre> graph TD 1[1] --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --> 5((5)) 5 --> 6((6)) 6 --> 7((7)) 7 --> 8((8)) 8 --> 9{9} 9 --> 5 9 --> 10[10] </pre>
2	Clasificar tallas para sumar a la orden	Cortador	
3	Buscar patrón o molde de tallas	Cortador	
4	Preparación y tendido de tela	Cortador	
5	Colocar el patrón sobre la tela	Cortador	
6	Marcar la tela según el patrón	Cortador	
7	Cortar tela según la marca del patrón	Cortador	
8	Rotular cada corte con talla y tipo de pieza	Cortador	
9	¿Cumple especificaciones del pedido? Si: continúa actividad 10 No: Regresa a actividad 5	Supervisor de Calidad	
10	Entrega de piezas cortadas al área de confección	Cortador	
Elaboración:			Fecha:
Aprobación:			Fecha:

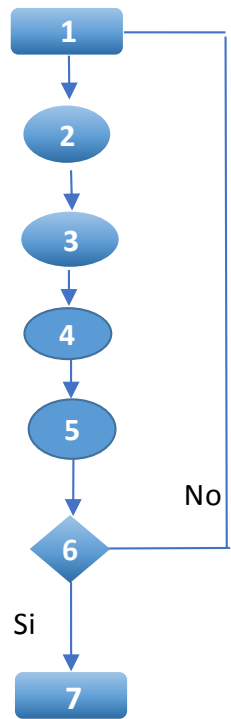
	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

INVICTUS PROCEDIMIENTOS			PR-CO-03
Etaa del proceso: Confección			
Objetivo: Cocer prendas deportivas, casual, formal en máquinas industriales siguiendo normas de calidad de producción.			
Alcance: Inicia con la recepción de las piezas cortadas hasta la entrega al área de serigrafía.			
Responsable: Costurer@			
No.	Actividad	Responsable	Diagrama de Flujo
1	Recepción de piezas cortadas para su confección	Costurero	 <pre> graph TD 1[1] --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --> 5((5)) 5 --> 6((6)) 6 --> 7{7} 7 --> 3 7 --> 8((8)) 8 --> 9[9] </pre>
2	Preparar maquinaria a utilizar en el proceso de confección	Costurero	
3	Unir piezas de acuerdo a las especificaciones del pedido.	Costurero	
4	Pegar accesorios requeridos de acorde a las especificaciones del pedido	Costurero	
5	Realizar ruedos	Costurero	
6	Solicitar la inspección de la costuras	Costurero	
7	¿Cumple especificaciones del pedido? Si: continua actividad 8 No: Regresa a actividad 3	Supervisor de Calidad	
8	Clasificar según tallas	Costurero	
9	Entregar piezas confeccionadas al área de serigrafía	Costurero	
Elaboración:			Fecha:
Aprobación:			Fecha:

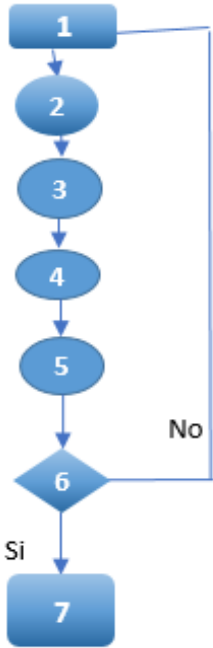
	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

INVICTUS PROCEDIMIENTOS			PR-CO-04
Etapas del proceso: Compras			
Objetivo: Conseguir con rapidez la materia prima necesaria solicitada por el personal de producción.			
Alcance: Inicia con la recepción del pedido hasta la entrega al área de corte.			
Responsable: Gerente			
No.	Actividad	Responsable	Diagrama de Flujo
1	Recepción de la orden de pedido	Gerente	 <pre> graph TD 1[1] --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4((4)) 4 --> 5((5)) 5 --> 6((6)) 6 --> 7{7} 7 -- Si --> 9[9] 7 -- No --> 8[8] </pre>
2	Validar especificaciones de material a solicitar	Gerente	
3	Emitir orden de compra	Gerente	
4	Contactar a proveedor	Gerente	
5	Solicitar por medio de orden de compra el material con las especificaciones del pedido a realizar y la cancelación	Gerente	
6	Recibir materia prima	Gerente	
7	¿Cumple especificaciones del pedido? Si: continua actividad 7 No: Devolver a proveedor (actividad 8)	Supervisor de Calidad	
8	Devolver a proveedor	Gerente	
9	Se entrega a área de corte	Supervisor de Calidad	
Elaboración:			Fecha:
Aprobación:			Fecha:

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

INVICTUS PROCEDIMIENTOS			PR-SE-05
Etapas del proceso: Serigrafía			
Objetivo: Efectúa los procedimientos técnicos para la elaboración e impresión de obras serigrafías (Bordado/Estampado/Sublimado), garantizando la calidad del producto			
Alcance: Inicia desde la recepción del producto confeccionado hasta la entrega al área de ventas.			
Responsable: Serigrafista.			
No.	Actividad	Responsable	Diagrama de Flujo
1	Recepción de las piezas de área de producción con especificaciones del estampado a realizar	Serigrafista	 <pre> graph TD 1[1] --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --> 5((5)) 5 --> 6{6} 6 -- No --> 1 6 -- Si --> 7[7] </pre>
2	Elaborar diseños en marcos	Serigrafista	
3	Preparar materia prima para la realización del estampado	Serigrafista	
4	Efectúa estampado de acuerdo a las especificaciones requeridas	Serigrafista	
5	Realiza horneado de pieza	Serigrafista	
6	¿Cumple especificaciones del pedido? Si: continua actividad 7 No: Devolver a área de confección 1	Serigrafista	
7	Se entrega a área de ventas	Serigrafista	
Elaboración:			Fecha:
Aprobación:			Fecha:

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

INVICTUS PROCEDIMIENTOS			PR-SC-06
Etapas del proceso: Supervisor de Calidad			
Objetivo: Supervisar los procesos de fabricación de la prenda, validando cada paso para obtener productos terminados de calidad.			
Alcance: Inicia desde la recepción del producto confeccionado hasta que llega al cliente al área de ventas.			
Responsable: Gerente			
No.	Actividad	Responsable	Diagrama de Flujo
1	Verificar las medidas exactas de la tela	Gerente	 <pre> graph TD 1[1] --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --> 5((5)) 5 --> 6{6} 6 -- Si --> 7[7] 6 -- No --> 1 </pre>
2	Trabajar con ficha técnica	Gerente	
3	Verificar los moldes a utilizar.	Gerente	
4	Revisar la máquina de corte antes de ser utilizada.	Gerente	
5	Verificar la graduación de las máquinas de costura.	Gerente	
6	¿Cumple especificaciones del pedido? Si: continua actividad 7 No: Devolver a área 1 de corte	Gerente	
7	Se entrega a área de ventas	Gerente	
Elaboración:			Fecha:
Aprobación:			Fecha:

	INVICTUS MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD	Fecha:
Vigente desde: __ / __ / __ / por: _____	Versión:1	Aprobado

1.10. Instrumentos de Evaluación

Un aspecto muy importante dentro de cualquier tipo de empresa es el control, el cual tiene como finalidad la medición de las actividades y resultados obtenidos en un determinado periodo. De esa forma, podemos identificar debilidades y aplicar acciones correctivas que permitan mejorar la productividad y rentabilidad.

Los indicadores de desempeño nos permiten monitorear los avances y resultados de la operación, de esa manera se le da el seguimiento adecuado para el cumplimiento de resultados. Es importante resaltar que el registro de información es relevante para la obtención de indicadores fiables.

Se definieron diferentes indicadores de gestión para la medición de la operación de INVICTUS, a continuación, se mencionan:

Indicadores de Gestión

ARÉA	INDICADOR
Servicio al Cliente	% Cumplimiento plazo de Entrega = $\frac{\# \text{ Entregas a tiempo}}{\text{Total de Entregas}} * 100$
Confección	Calidad de prendas = $\frac{\# \text{ de prendas elaboradas sin defecto}}{\text{Total de prendas elaboradas}} * 100$

Anexo 5. Visitas y Reuniones realizadas con el Empresario



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Variado de entrevista

Fecha: 26/04/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

José Rafael Figueroa Rivas
Juan Carlos Campos Rivera
Paúlda Granados de Morque

Firma

[Firma]
[Firma]
[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó visita a cliente Inuertos, se conoció el establecimiento
y posteriormente se realizó la parte inicial del variado de la
entrevista de la herramienta de diagnóstico. Se trabajó en el área de
Dirección estratégica observando todas las preguntas de las sub-áreas.
Como parte de la visita se tomaron fotos con el empresario para
ser anexados al informe.

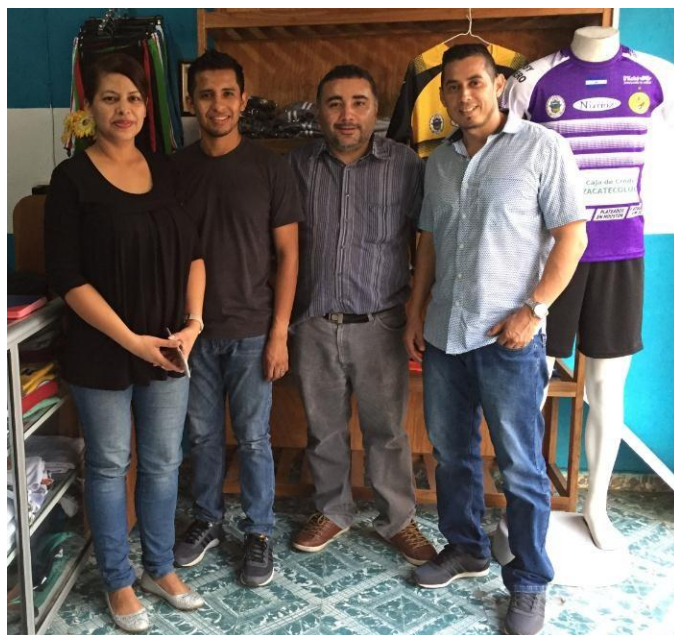
Firma del Empresario:

[Firma]



Fecha de Visita:
26/01/2019

Lugar de Reunión:
Instalaciones de INVICTUS



Fecha de Visita:
26/01/2019

Lugar de Reunión:
Instalaciones de INVICTUS



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Volando de entrevista

Fecha: 13 / 12 / 2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

José Rafael Figueroa Rivas

[Firma]

Juan Carlos Campos Rivera

[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Se llevó a cabo la segunda reunión con el empresario en el campus de la UTEC. Se abordó el área de Dirección y Liderazgo, como también el Análisis del Entorno.

Firma del Empresario:

[Firma]



Fecha de Visita:
13/02/2019

Lugar de Reunión:
Instalaciones de
INVICTUS



Fecha de Visita:
13/02/2019

Lugar de Reunion:
Instalaciones de
INVICTUS



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Entrevista

Fecha: 16/12/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>José Rafael Figueroa Rivas</u>	
<u>Juan Carlos Cagipos Rivera</u>	
<u>Koneyober Keras Cartagena</u>	
<u>Rilda Granados de Marquez</u>	

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó la tercera reunión con el cliente en instalaciones de
Invictus. Se realizó entrevista en el área de Mercadeo y Ventas,
Producción y Operaciones. Se interactuó con el cliente en cuanto
a funcionamiento de máquinas en cada área del proceso de elaboración
de productos.

Firma del Empresario:



Fecha de Visita:
26/02/2019

Lugar de Reunion:
Instalaciones de
INVICTUS



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad Realizada:

Fecha: 22-06-19

Equipo Consultor

Nombre y Apellidos

Firma

Jose Rafael Figueroa Livas	
Juan Carlos Campos Rivera	
Isilda Brancos de Marquez	
Roney Josue Livas Cartagena	

Breve descripción de la actividad realizada:

Se tomaron los tiempos de producción
de calzonetas, Camisa tipo Polo

Firma del Empresario:



Fecha de Visita:
22/05/2019

Lugar de Reunion:
Instalaciones de
INVICTUS



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad Realizada:

Fecha: 17/06/19

Equipo Consultor

Nombre y Apellidos

Firma

José Rafael Figueroa Rivas	
Juan Carlos Campos Rivera	
Ecilda Granados de Marquez	
Roney Josué Rivas Cartagena	

Breve descripción de la actividad realizada:

Se llevó a cabo el reordenamiento
de la Maquinaria

Firma del Empresario:



Fecha de
Visita:17/06/2019
Lugar de Reunión:
Instalaciones de

INVICTUS



Fecha de
Visita:17/06/2019
Lugar de Reunión:
Instalaciones de

INVICTUS



Lugar de Reunión:
Instalaciones de
Campus Maestrías



Lugar de Reunión:
Instalaciones de
Campus Maestrías