Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Industrial

PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS, MEDULARES Y DE SOPORTE, QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS DE UNA EMPRESA FABRICADORA DE ETIQUETAS AUTOADHESIVAS, UBICADA EN EL OESTE DE CARACAS (TOMO DE ANEXOS)

TRABAJO DE GRADO

Presentado ante la

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Como parte de los requisitos para optar al título de

INGENIERO INDUSTRIAL

REALIZADO POR: Br. Rodríguez Díaz, Fátima Geraldine Del Valle

PROFESOR GUÍA: Ing. Ramírez, Luis

FECHA: Octubre de 2018

Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Industrial

PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS, MEDULARES Y DE SOPORTE, QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS DE UNA EMPRESA FABRICADORA DE ETIQUETAS AUTOADHESIVAS, UBICADA EN EL OESTE DE CARACAS

(TOMO DE ANEXOS)

Este Jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su contenido con el resultado: _____

JURADO EXAMINADOR

Firma:	Firma:	Firma:
Nombre: _____	Nombre: _____	Nombre: _____

REALIZADO POR: Br. Rodríguez Díaz, Fátima Geraldine Del Valle

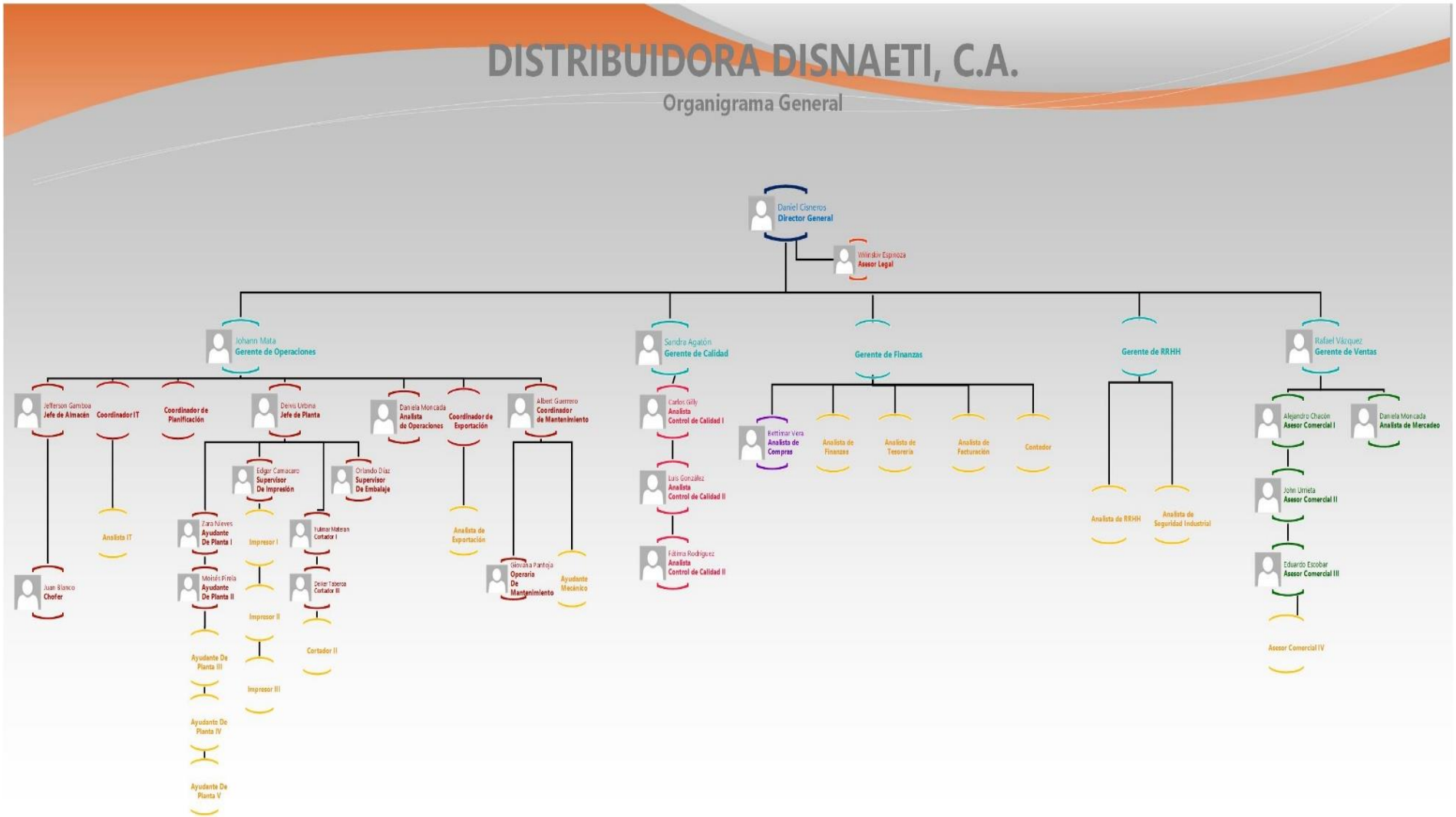
PROFESOR GUÍA: Ing. Ramírez, Luis

FECHA: Octubre de 2018

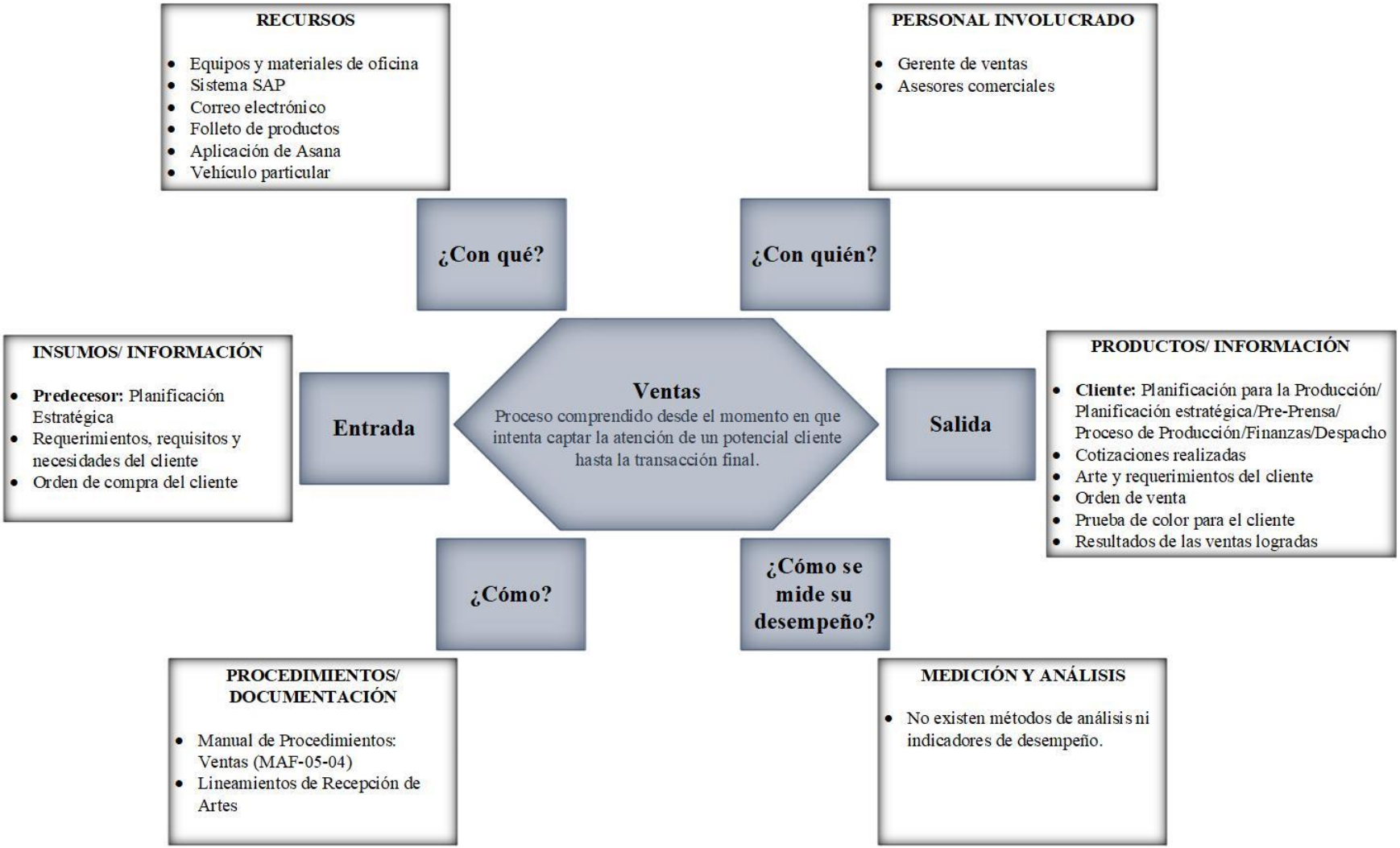
INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Estructura organizativa de Distribuidora Disnaeti, C.A. 1
Anexo 2. Diagrama de tortuga – Proceso de ventas 2
Anexo 3. Diagrama de flujo – Proceso de ventas (situación actual) 3
Anexo 4. Desarrollo de proceso de ventas (situación actual) 6
Anexo 5. Diagrama de tortuga – Proceso de pre-prensa 7
Anexo 6. Diagrama de flujo – Proceso de pre-prensa (situación actual)..... 8
Anexo 7. Desarrollo de proceso de pre-prensa (situación actual) 10
Anexo 8. Diagrama de tortuga – Proceso de producción de etiquetas 11
Anexo 9. Diagrama de flujo – Proceso de producción de etiquetas (situación actual) 12
Anexo 10. Desarrollo de proceso de producción (situación actual) 14
Anexo 11. Diagrama de tortuga – Proceso de despacho 15
Anexo 12. Diagrama de flujo – Proceso de despacho (situación actual)..... 16
Anexo 13. Desarrollo de proceso de despacho (situación actual) 17
Anexo 14. Diagrama de tortuga – Proceso de planificación de la producción..... 18
Anexo 15. Diagrama de flujo – Proceso de planificación de la producción (situación actual).... 19
Anexo 16. Desarrollo de proceso de planificación de la producción (situación actual)..... 21
Anexo 17. Diagrama de tortuga – Proceso de planificación estratégica 22
Anexo 18. Diagrama de flujo – Proceso de planificación estratégica (situación actual) 23
Anexo 19. Desarrollo de proceso de planificación estratégica (situación actual) 24
Anexo 20. Diagrama de tortuga – Proceso de gestión de la calidad..... 25
Anexo 21. Diagrama de flujo – Proceso de gestión de la calidad (situación actual)..... 26
Anexo 22. Desarrollo de proceso de gestión de la calidad (situación actual) 29
Anexo 23. Diagrama de tortuga – Proceso de compras..... 30
Anexo 24. Diagrama de flujo – Proceso de compras (situación actual)..... 31
Anexo 25. Desarrollo de proceso de compras (situación actual)..... 33
Anexo 26. Diagrama de tortuga – Proceso de gestión de almacén..... 34
Anexo 27. Diagrama de flujo – Proceso de gestión de almacén (situación actual)..... 35

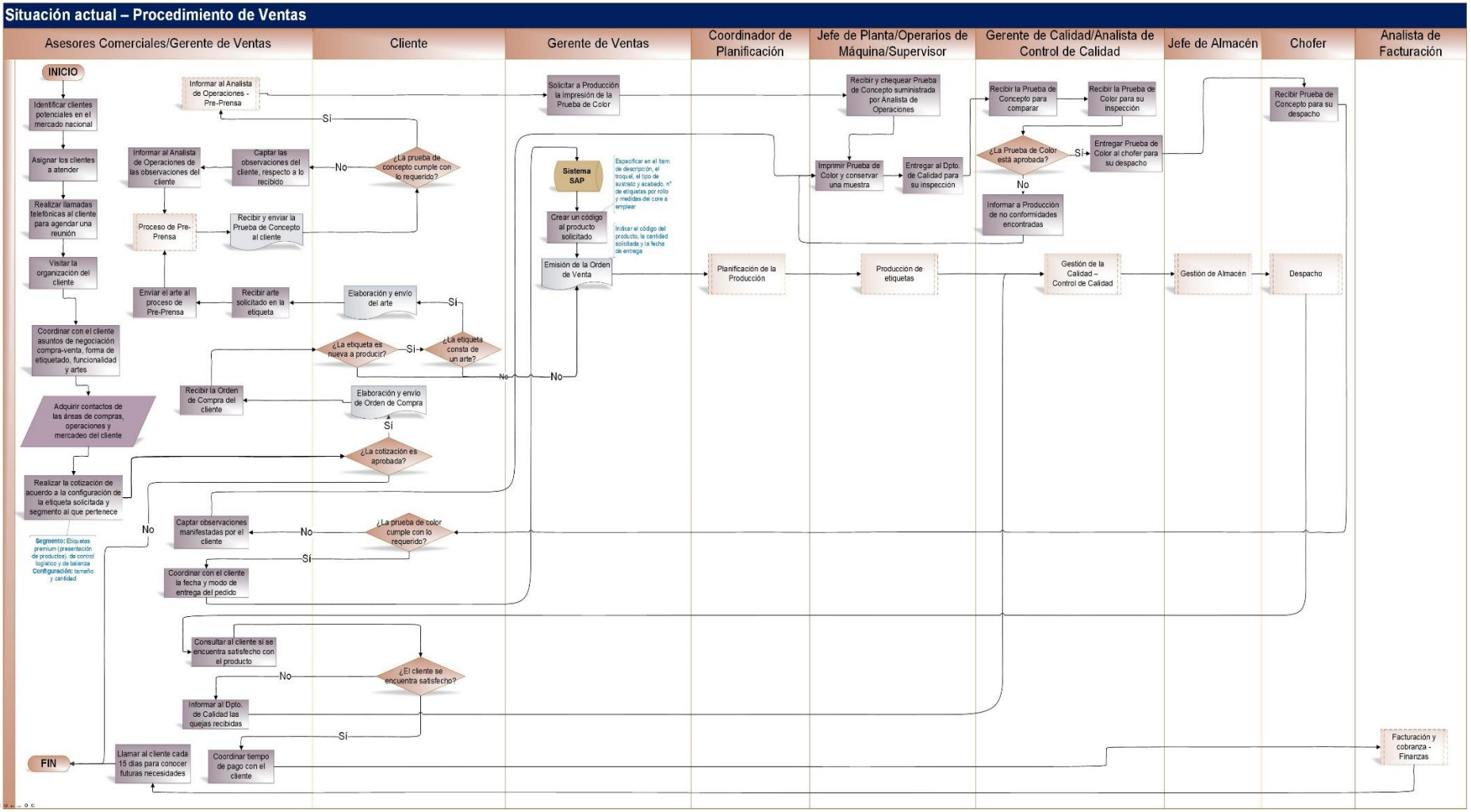
Anexo 28. Desarrollo de proceso de gestión de almacén (situación actual) 36
Anexo 29. Diagrama de tortuga – Proceso de finanzas 37
Anexo 30. Diagrama de flujo – Proceso de finanzas (situación actual) 38
Anexo 31. Desarrollo de proceso de finanzas (situación actual)..... 40
Anexo 32. Diagrama de tortuga – Proceso de mantenimiento 41
Anexo 33. Diagrama de flujo – Proceso de mantenimiento (situación actual) 42
Anexo 34. Desarrollo de proceso de mantenimiento (situación actual) 44
Anexo 35. Diagrama de tortuga – Proceso de talento humano..... 45
Anexo 36. Diagrama de flujo – Proceso de talento humano (situación actual)..... 46
Anexo 37. Desarrollo de proceso de talento humano (situación actual) 49
Anexo 38. Criterios de evaluación de cumplimiento de requisitos de la norma ISO 9001:2015. 49
Anexo 39. Lista de verificación Norma ISO 9001:2015 54
Anexo 40. Porcentaje de cumplimiento obtenido en los apartados de la norma ISO 9001:2015. 55
Anexo 41. Matriz de riesgos para ponderar severidad de desperdicios hallados. 60
Anexo 42. Instructivo: Manejo de las matrices de riesgos y oportunidades. 61
Anexo 43. Formulario para encuesta realizada a los clientes para ponderar sus necesidades..... 74
Anexo 44. Modelo de tablero kanban propuesto para seguir el status de cada pedido. 79
Anexo 45. Matriz de oportunidades de mejora para Distribuidora Disnaeti, C.A..... 88



Anexo 1. Estructura organizativa de Distribuidora Disnaeti, C.A.
Fuente: Distribuidora Disnaeti, C.A.



Anexo 2. Diagrama de tortuga – Proceso de ventas
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 3. Diagrama de flujo – Proceso de ventas (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.

- **Desarrollo del proceso de ventas de Distribuidora Disnaeti, C.A.:**

El proceso inicia con la identificación y captación de los clientes potenciales para la empresa, cuya atención es asignada a alguno de los asesores comerciales o al mismo gerente de ventas. El asesor asignado realiza una llamada telefónica al cliente para agendar una reunión que permita extraer todo los requerimientos y necesidades pertinentes a la etiqueta a solicitar; por lo general esta reunión es llevada a cabo en las instalaciones del cliente y se coordinan asuntos de compra-venta de etiquetas, la forma de etiquetado implementado en la organización del cliente, la funcionalidad requerida en la etiqueta y el arte requerido (en caso de que aplique). Dicho esto, el asesor asignado solicita y adquiere los contactos del área de compras, operaciones y mercadeo del cliente. Ulteriormente, el asesor asignado realiza una cotización acorde a la configuración de la etiqueta solicitada y al segmento al que pertenece, es decir, si es etiqueta premium o para productos del mercado, de control logístico o de balanza. Si el cliente aprueba la cotización ofrecida, éste emite y envía una orden de compra la cual es recibida por el asesor asignado.

Culminada la fase de identificación de necesidades y requerimientos, inicia el flujo de trabajo en la empresa objeto de estudio. Si, y sólo si, la etiqueta solicitada es totalmente nueva a ser fabricada y además posee un arte o diseño específico, el cliente debe enviar al asesor asignado y vía correo electrónico el arte deseado, para luego enviarlo al proceso de pre-prensa próximo a ser detallado en el presente apartado. Este último proceso gestiona la elaboración de la prueba de concepto que a continuación será enviada al asesor asignado y finalmente al cliente en búsqueda de su aprobación; si este manifiesta su aprobación, el asesor asignado autoriza al proceso de pre-prensa la solicitud de fabricación de clichés y/o troqueles (este último de ser necesario), caso contrario, el asesor asignado debe captar las observaciones o críticas del cliente para que sean procesadas por el proceso de pre-prensa, repitiéndose el ciclo. Cabe acotar, que si la etiqueta solicitada ya ha sido fabricada anteriormente en la empresa o si no contiene ningún arte o diseño, lo anteriormente descrito no se realiza, sino que se procede directamente con la emisión de la orden de venta en el sistema SAP.

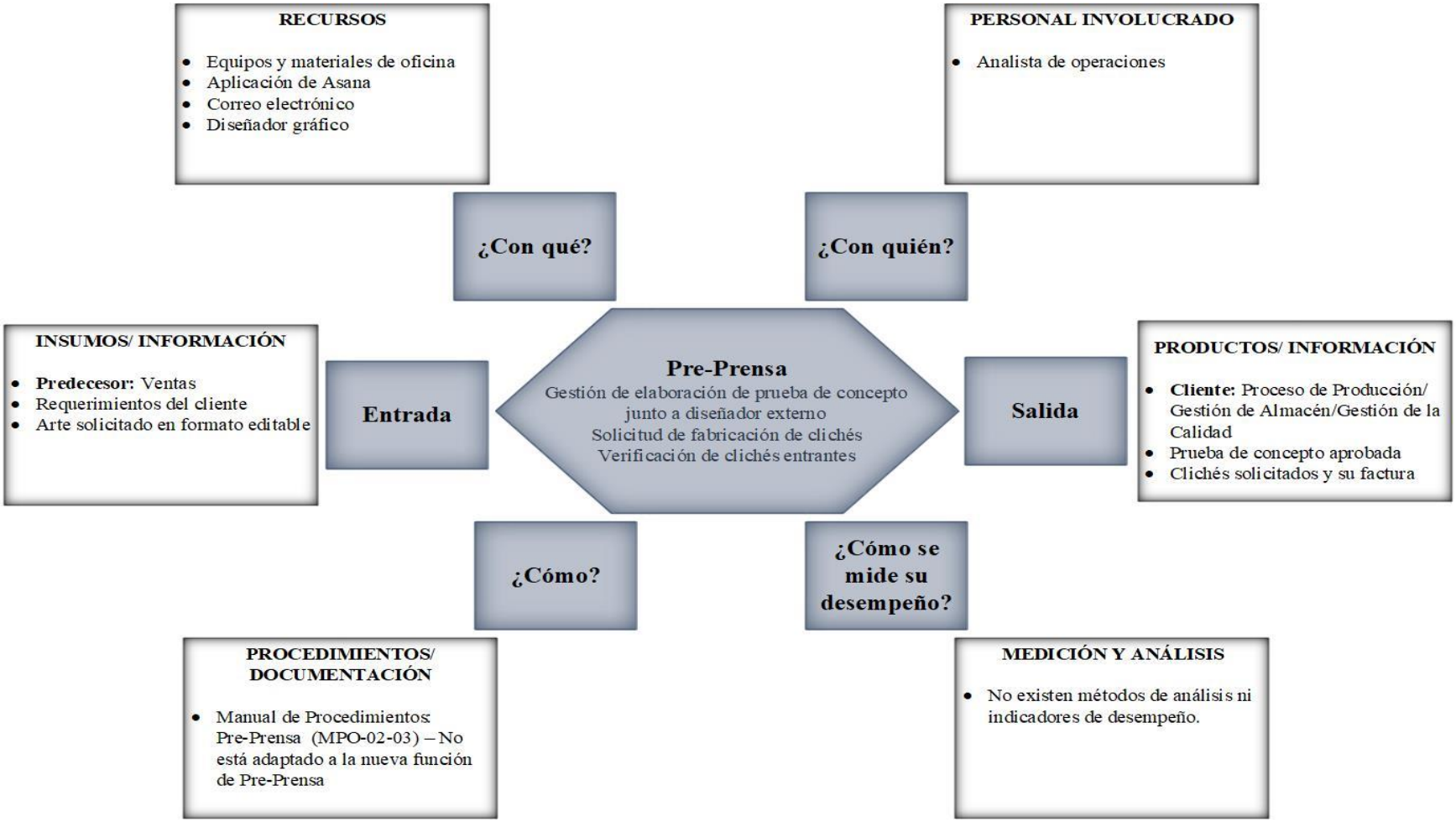
Una vez aprobada la prueba de concepto y autorizada la continuación del proceso de pre-prensa, el gerente de ventas solicita al jefe de planta la impresión de una prueba de color con base a la prueba de concepto también aprobada y suministrada por el analista de operaciones, dueño del proceso de pre-prensa, con la finalidad de que el cliente valide en físico la configuración y funcionalidad de la etiqueta. Se procede entonces a la impresión de la prueba de color, de la cual se conservará una pequeña muestra referencial para el posterior proceso oficial de producción, y se entregará la misma al gerente de calidad y al analista de control de calidad para que estos la inspeccionen tal y como se describe en el proceso de gestión de la calidad descrito más adelante en el presente apartado; de ser aprobada la prueba de color por el departamento de calidad, éste autoriza el despacho de esta prueba al cliente; de ser aprobada la prueba de color, el asesor asignado coordina con el cliente la fecha y modo de entrega del pedido, caso contrario, se captan las observaciones y críticas del cliente y se solicita nuevamente la impresión de la prueba de color, repitiéndose el ciclo.

Luego de ser aprobada la prueba de color se cierra la fase de negociación con el cliente, por lo que el gerente de ventas procede con la emisión de una orden de venta, a través del sistema SAP, en la cual se especifica el código de la etiqueta (previamente creado en el sistema), la cantidad de etiquetas solicitadas, el código del troquel a utilizar, el sustrato y acabado requerido, el tamaño del core, el n° de etiquetas por core y las medidas de la etiqueta. Ulteriormente, comienzan a desarrollarse los procesos de planificación de la producción, producción, gestión de la calidad enfocada al control de calidad, gestión de almacén y finalmente el despacho del producto terminado al cliente, procesos próximos a ser descritos en el presente apartado.

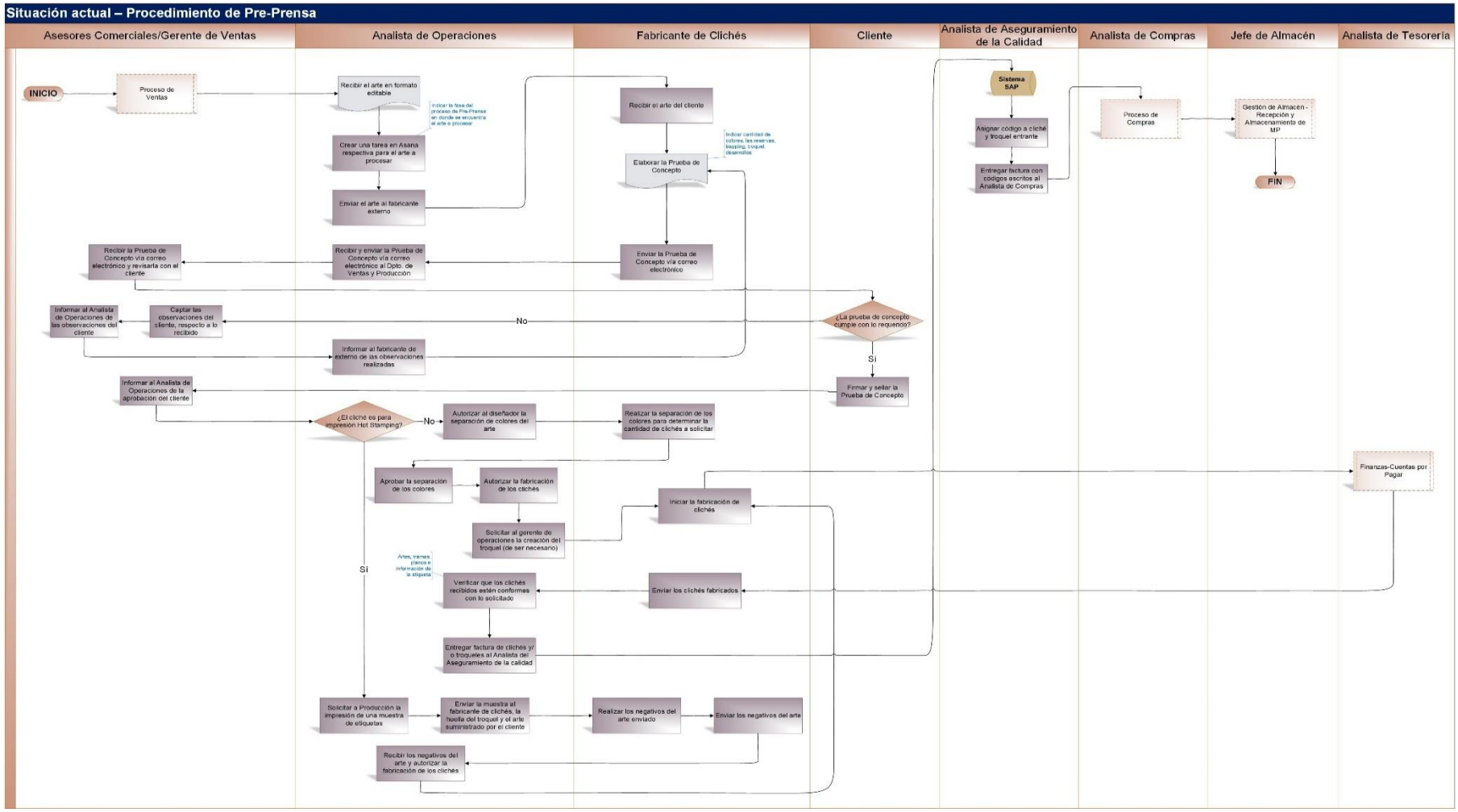
Luego de recibir el producto terminado, el asesor asignado debe consultar al cliente si éste se encuentra satisfecho con lo recibido. De ser así, el asesor asignado coordina el tiempo de pago con el cliente y solicita al proceso de finanzas, enfocado en facturación y cobranza, para que se emita y envié la factura al cliente y vele por que este realice el pago en el tiempo establecido. En el caso de que el cliente presente quejas del producto recibido, éste se lo comunica al asesor asignado y seguidamente la queja es informada al gerente de calidad quien procesará la queja de la forma próximamente descrita.

Por último, el proceso de ventas realiza la actividad de post-venta, la cual consiste simplemente en realizar llamadas telefónicas al cliente cada 15 días para captar futuras necesidades.

Anexo 4. Desarrollo de proceso de ventas (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 5. Diagrama de tortuga – Proceso de pre-prensa
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 6. Diagrama de flujo – Proceso de pre-prensa (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.

- **Desarrollo del proceso de pre-prensa de Distribuidora Disnaeti, C.A.:**

El cliente envía al asesor de ventas asignado el arte o diseño que requiere la etiqueta solicitada en formato editable, y seguidamente éste es reenviado al analista de operaciones quien lo revisa y lo envía al diseñador externo explicándole los requerimientos del cliente. Hecho esto, el analista crea una tarea en la herramienta web Asana en donde especifica el arte a procesar e indica a través de una especie de tablero Kanban disponible en la plataforma, la fase del proceso en la que se encuentra el arte del cliente.

El diseñador externo, luego de recibir el arte del cliente, elabora la prueba de concepto y se encuentra en constante contacto con el analista de operaciones para discutir asuntos relacionados a: el color, es decir, la cantidad de colores que requiere el arte, si alguno(s) de estos pertenecen a la cuatricromía o si se requiere elaborar un pantone, y verificar si la cantidad de colores está por encima de la capacidad de las máquinas impresoras para coordinar la forma de reducir la cantidad de colores de acuerdos a dicha capacidad sin afectar el arte enviado por el cliente; las reservas, el trapping y los desarrollos correspondientes al ancho del troquel. Esta información debe estar indicada en la prueba de concepto.

Finalizada la elaboración de la prueba de concepto, esta es enviada al analista de operaciones quien verifica que se indique toda la información expresada anteriormente y que pertenezca al cliente solicitante, para ser posteriormente reenviada al asesor asignado al cliente para que éste la revise junto al mismo. Si el cliente aprueba la prueba de concepto, éste la firma y la sella y se comunica al analista de operaciones de dicha aprobación, caso contrario el asesor asignado capta las observaciones del cliente y las comunica al analista de operaciones para realizar las modificaciones pertinentes, repitiéndose el ciclo.

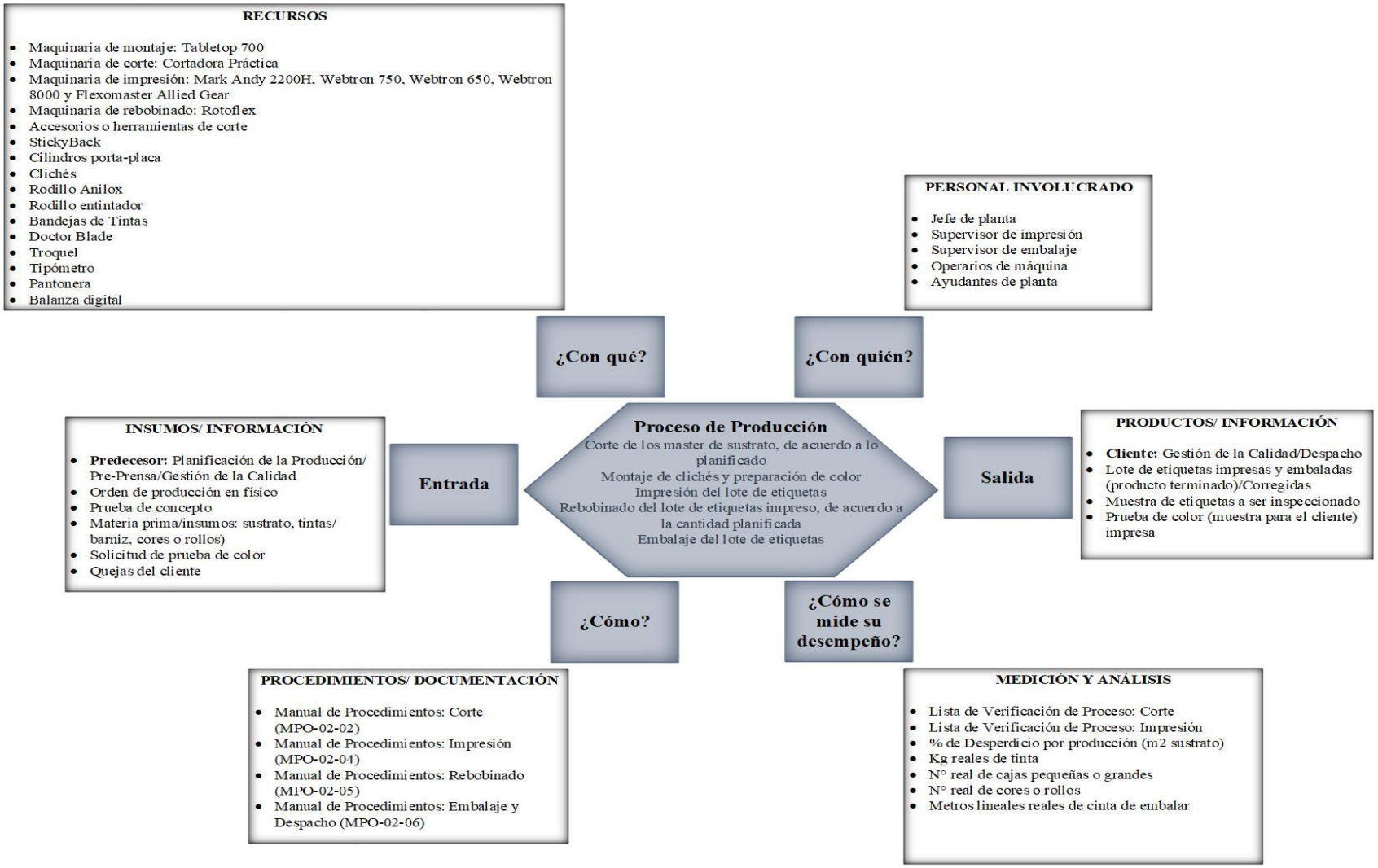
Luego de ser aprobada la prueba de concepto, el analista de operaciones autoriza al diseñador externo para efectuar la separación de los colores que conforman el arte de la etiqueta, puesto que la cantidad de clichés a solicitar debe corresponder con la cantidad de colores de la etiqueta (cada cliché es un color). El analista de operaciones revisa la separación de los colores y, de ser aprobada, éste autoriza la fabricación de los clichés; si se requiere fabricar un troquel correspondiente al corte que requiera la etiqueta, notificar al gerente de operaciones para que éste lo solicite de acuerdo a la huella del troquel planteado por el diseñador.

Para que el cliché sea despachado por el fabricante externo, el analista de operaciones solicita al proceso de finanzas, enfocado en cuentas por pagar, para que efectúe el pago correspondiente de la forma descrita próximamente en el presente apartado.

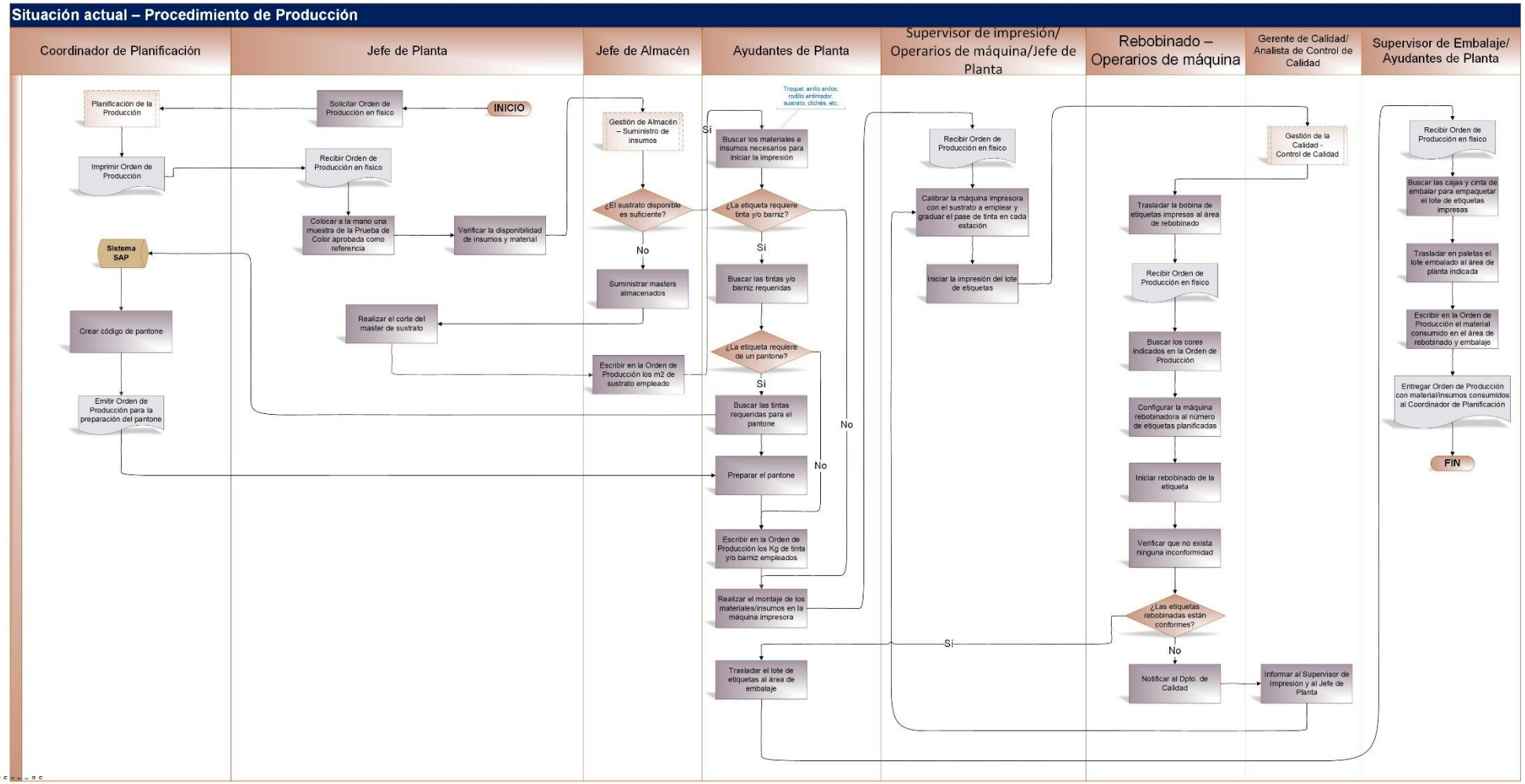
Es importante agregar, que si la etiqueta solicitada requiere de impresión por Hot Stamping, el proceso luego de la aprobación de la prueba de concepto es diferente a lo anteriormente descrito. El analista de operaciones solicita al jefe de planta la impresión de una muestra de la etiqueta, la cual será enviada al fabricante aunado al arte del cliente y la huella del troquel para que éste trabaje en base a esto. El fabricante realiza unos negativos del arte solicitado, los cuales luego de ser aprobados por el analista de operaciones, éste autoriza la fabricación de los clichés metálicos especiales para impresión por Hot Stamping.

Una vez recibidos los clichés, el analista de operaciones revisa si están conformes a lo requerido, verificando aspectos como los colores, el arte, la información general de la etiqueta, etc. Caso contrario, el cliché debe ser devuelto al fabricante y se negocia su corrección. El analista de operaciones hace entrega de la factura al departamento de calidad para que se asignen los códigos respectivos, tal y como se especifica en el proceso de gestión de la calidad descrito próximamente en el presente apartado; de recibirse troqueles esta actividad se realiza de igual forma. Luego de asignar los respectivos códigos el analista de compras recibe la factura para continuar con su flujo de trabajo y posteriormente el proceso de gestión de almacén inicia sus labores de recepción y almacenamiento de materia prima e insumos.

Anexo 7. Desarrollo de proceso de pre-prensa (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 8. Diagrama de tortuga – Proceso de producción de etiquetas
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 9. Diagrama de flujo – Proceso de producción de etiquetas (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.

- **<u>Desarrollo del proceso de producción de Distribuidora Disnaeti, C.A.:</u>**

El jefe de planta, quien representa la máxima autoridad dentro del área de producción, coloca a la mano una referencia extraída de la prueba de color aprobada por el cliente y, posterior a la emisión de la orden de producción, proveniente del proceso de planificación de la producción próximo a ser detallado en el presente apartado, se solicita al coordinador de planificación la orden de producción en físico para así verificar junto al jefe de almacén y los ayudantes de planta la disponibilidad de materia prima e insumos para esa producción, como lo son los clichés, las tintas y/o barniz (si la etiqueta lo requiere), los rodillos anilox y entintadores, el troquel, cilindros porta-placa y el sustrato.

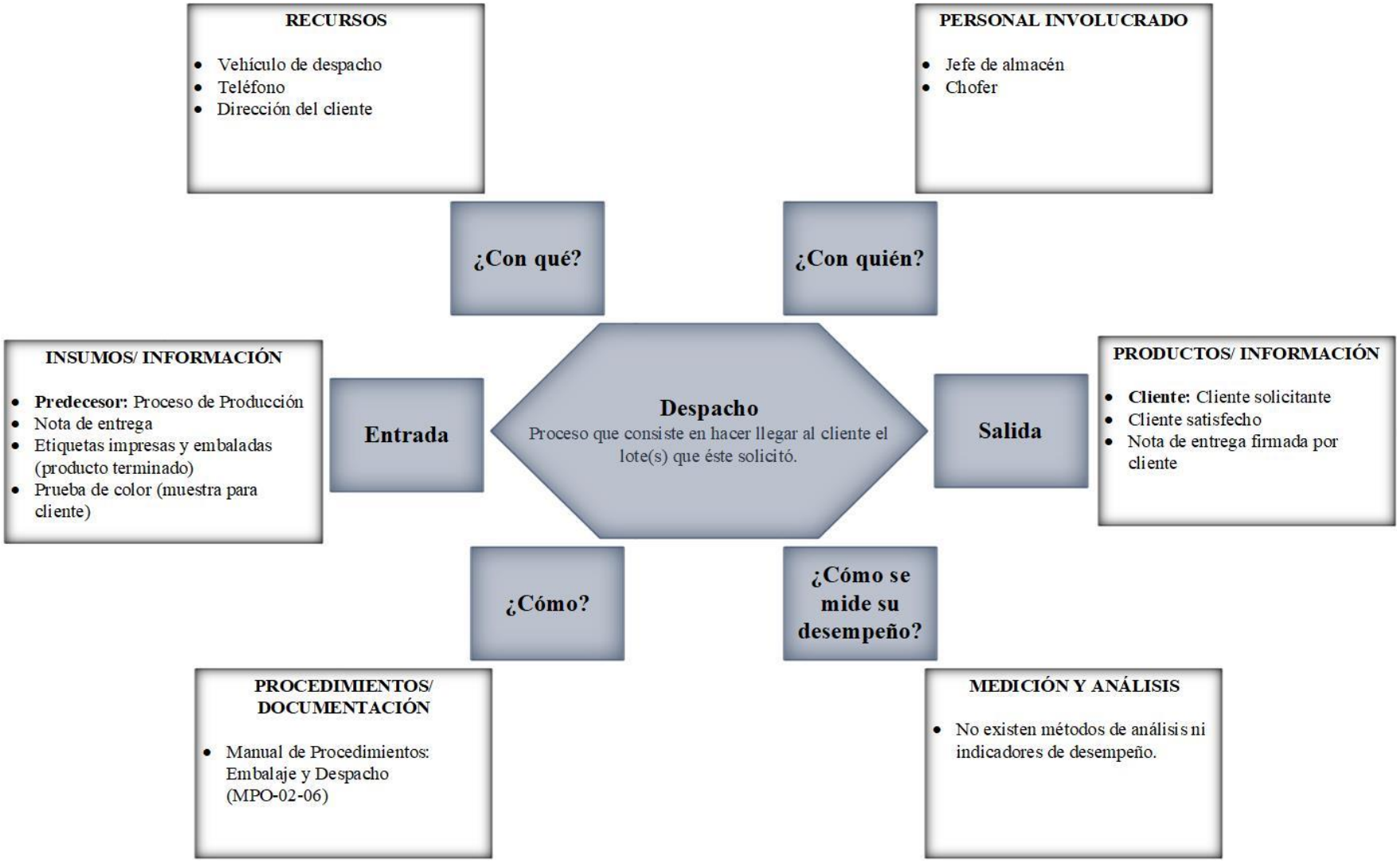
El jefe de almacén es el encargado exclusivamente de verificar los master del sustrato requerido y si los m^2 de éste son suficientes para la producción, caso contrario, se suministra el master al jefe de planta para que este realice el corte del mismo de acuerdo con lo necesario para la producción. Una vez suministrado el sustrato requerido, el jefe de almacén indica de forma escrita en la orden de producción la cantidad de m^2 suministrados a producción, todo esto de acuerdo al procedimiento de gestión de almacén enfocado en el suministro de insumos, descrito próximamente en el siguiente apartado. De igual forma, los ayudantes de planta procuran el resto de los materiales e insumos mencionados anteriormente; en el caso de que la etiqueta requiera del uso de una tinta y/o barniz, los ayudantes procuran de la misma e indican de forma escrita en la orden de producción los kg de tinta y/o barniz empleados. Es importante acotar, que si la etiqueta requiere de un pantone, el coordinador de planificación luego de crear el código respectivo, emite una orden de producción que certifique la preparación del pantone y se procede a tal actividad.

A continuación, se procede al montaje de los materiales e insumo en la máquina impresora. El supervisor de impresión recibe la orden de producción en físico, aunado a la referencia extraída de la prueba de color aprobada, y comienza a calibrar la máquina impresora de acuerdo al sustrato además de graduar el pase de tinta en cada estación de la máquina (cada estación de la maquina impresora, representa una tinta y/o barniz diferente). Seguidamente, se inicia la corrida de impresión del lote de etiquetas solicitado, y en este momento interviene el proceso de gestión de la calidad, enfocado en el control de la calidad de producto terminado, descrito próximamente en el presente apartado.

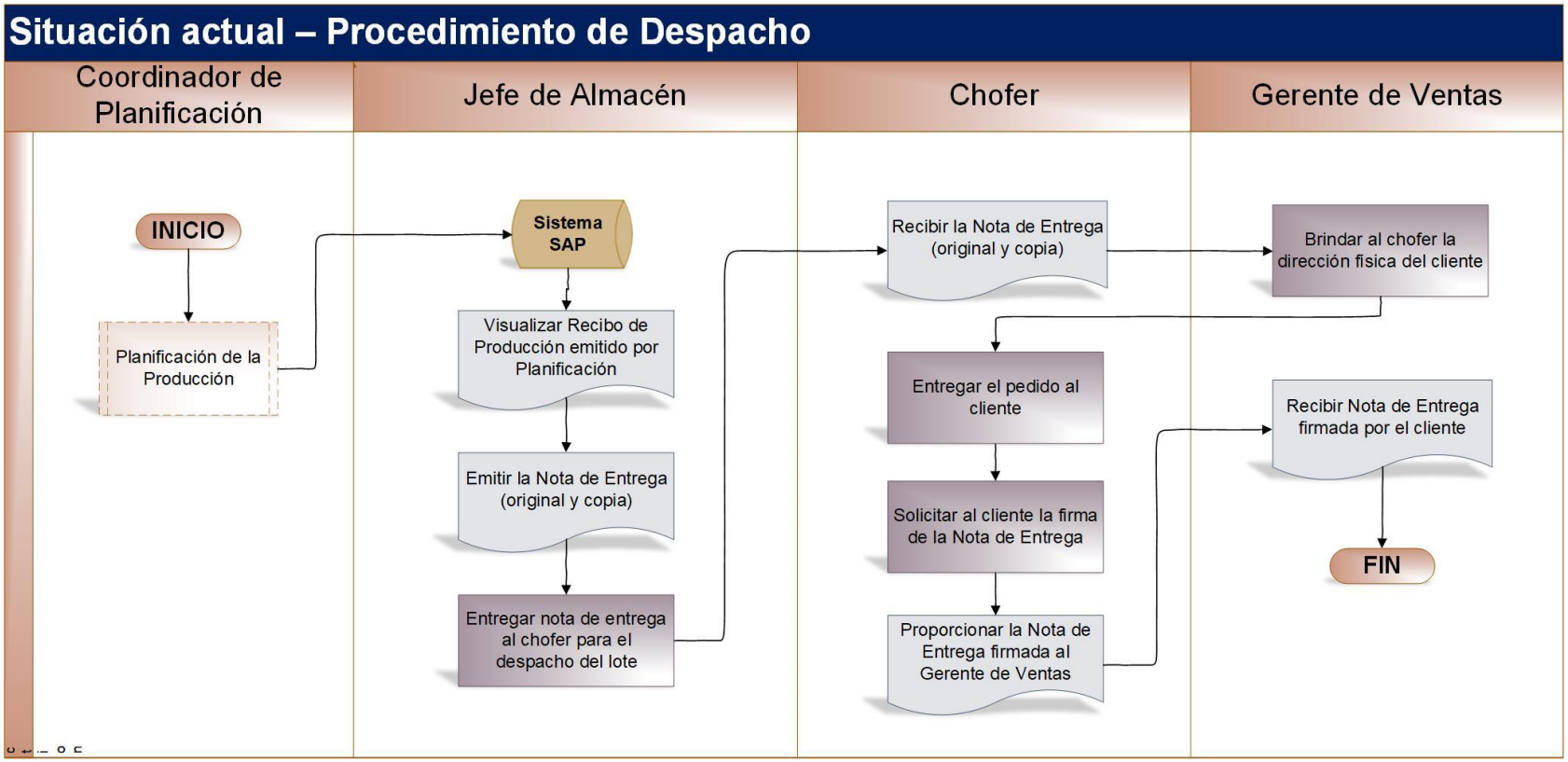
Una vez aprobado el lote impreso, la bobina de etiquetas es trasladada al área de rebobinado junto a la orden de producción en físico. En esta fase del proceso productivo, los operarios de máquina, en ocasiones con el soporte de los ayudantes de planta, buscan los cores indicados en la orden en donde se rebobinarán las etiquetas a despachar. Ulteriormente, se realiza la configuración de la máquina rebobinadora la cual es programada de acuerdo a la cantidad de etiquetas por core, indicado también en la orden de producción emitida. Es importante mencionar, que si durante el rebobinado el operario de máquina visualiza alguna no conformidad o defecto, éste es notificado al departamento de calidad para llevar a cabo el procedimiento pertinente a ello pronto a ser descrito, caso contrario, los cores o rollos de etiquetas son trasladados por los ayudantes al área de embalaje junto con la orden de producción.

El embalaje de etiquetas a despachar es la última fase del proceso productivo, y en esta se preparan las cajas y cinta de embalar necesarias para tal actividad. Luego de trasladar en paletas las etiquetas prontas a despachas a un lugar específico de planta, el supervisor de embalaje procede a indicar de manera escrita en la orden de producción la cantidad de cajas y metros lineales de cinta de embalar utilizada en esta fase productiva. Finalmente, la orden de producción es entregada al coordinador de planificación para que éste continúe con su respectivo procedimiento.

Anexo 10. Desarrollo de proceso de producción (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 11. Diagrama de tortuga – Proceso de despacho
Fuente: Elaboración propia.



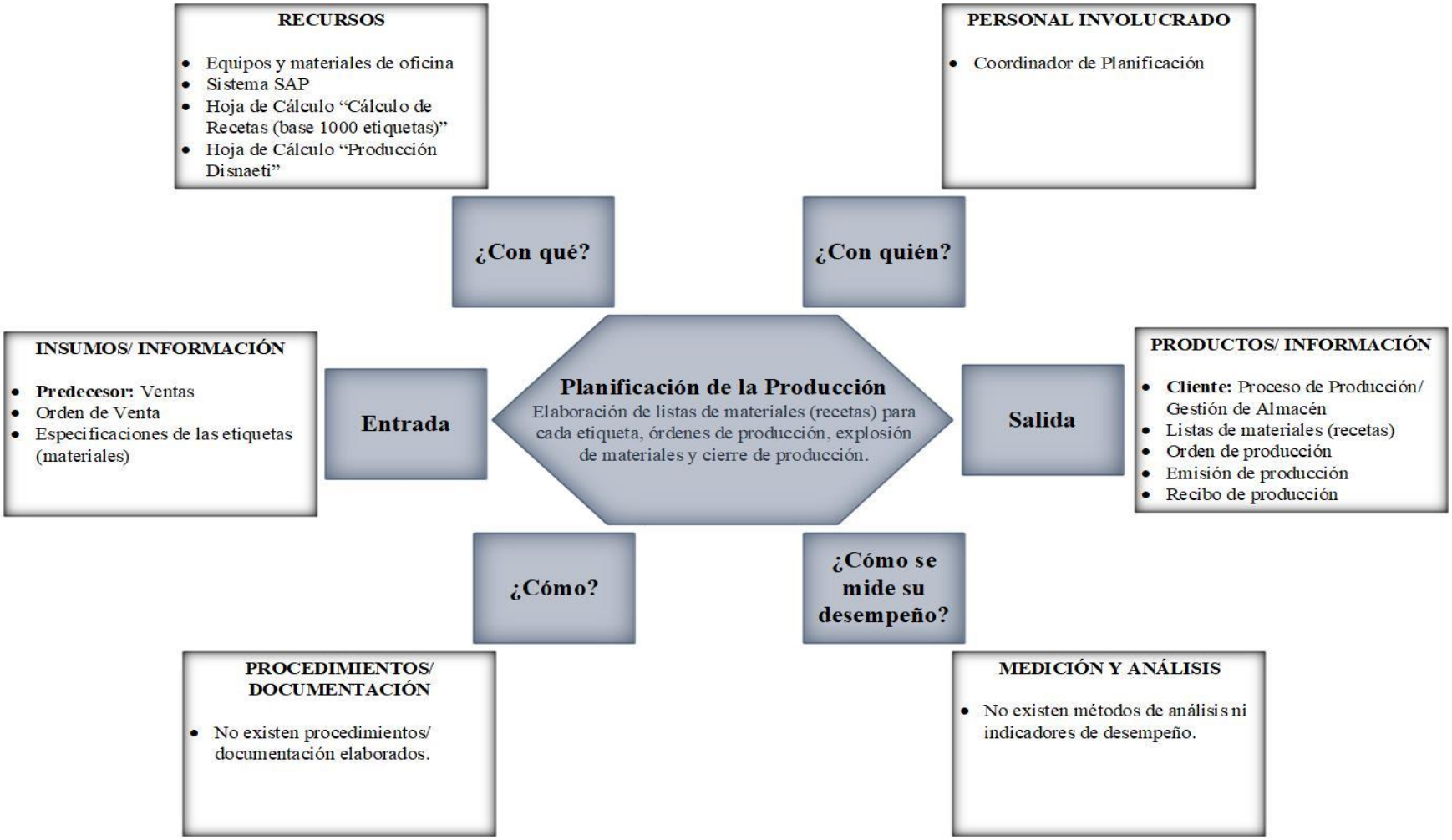
Anexo 12. Diagrama de flujo – Proceso de despacho (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.

- **<u>Desarrollo del proceso de despacho de Distribuidora Disnaeti, C.A.:</u>**

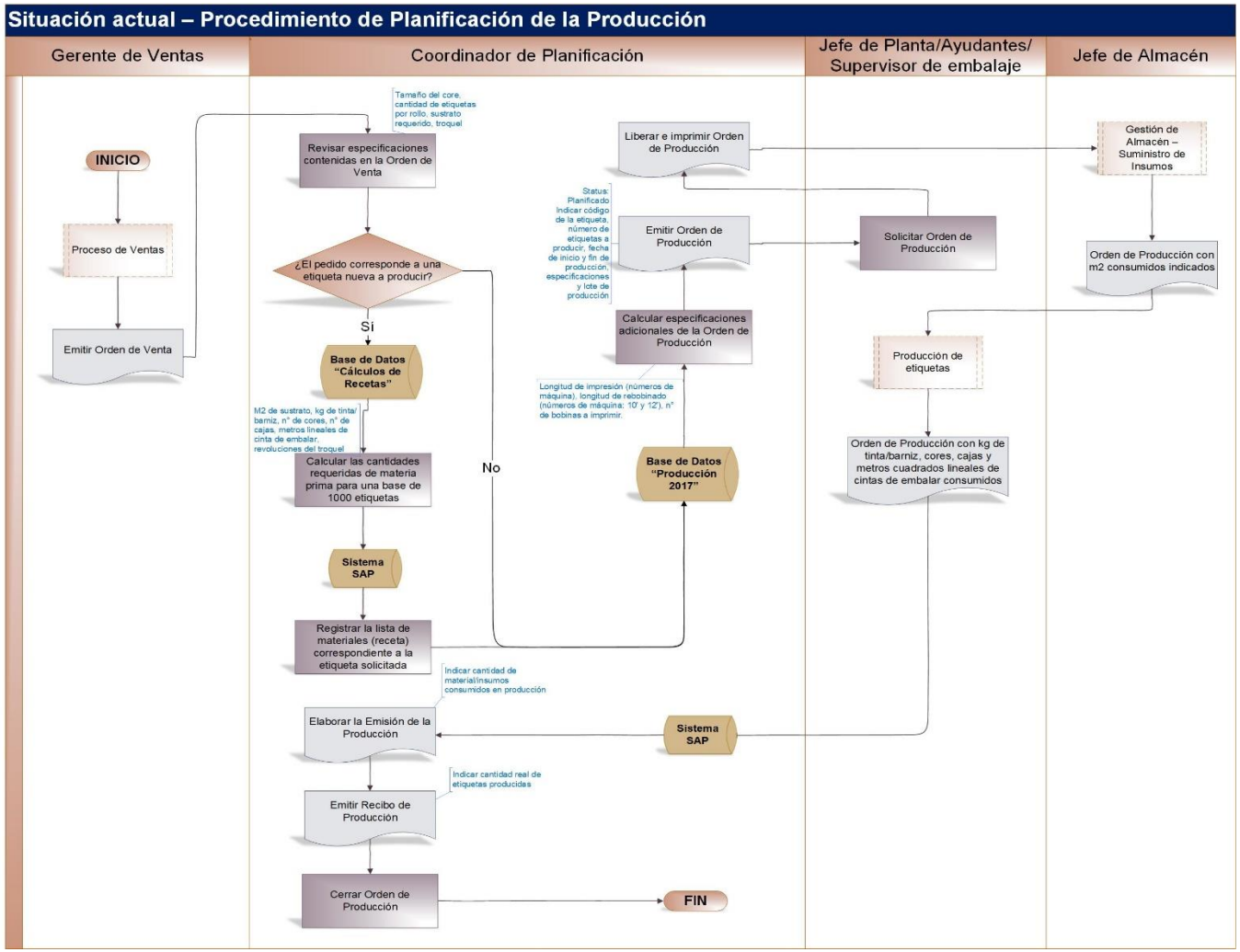
Luego de emitir el recibo de producción en el sistema SAP, proveniente del proceso de planificación de la producción próximo a ser descrito en el presente apartado, y en el cual se indica la cantidad de etiquetas fabricadas en total, el jefe de almacén visualiza dicho documento y emite una nota de entrega (original y copia) a través del mismo sistema, la cual autoriza el despacho del producto terminado.

El chofer recibe la nota de entrega y procede a despachar el producto terminado; para ello éste solicita al gerente de ventas la dirección física del cliente. Luego de entregar el pedido al cliente, el chofer solicita al mismo la firma de la nota de entrega como certificación de que se recibió el pedido. Finalmente, la nota de entrega firmada es proporcionada al gerente de ventas para que éste continúe con su respectivo procedimiento.

Anexo 13. Desarrollo de proceso de despacho (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 14. Diagrama de tortuga – Proceso de planificación de la producción
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 15. Diagrama de flujo – Proceso de planificación de la producción (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.

- **<u>Desarrollo del proceso de planificación de la producción de Distribuidora Disnaeti, C.A.:</u>**

El proceso se inicia con la emisión de la orden de venta a través del sistema SAP, por parte del gerente de la mencionada área, la cual es el punto de partida para la producción del lote de etiquetas solicitado. El gerente de ventas, luego de informar al coordinador de producción acerca de la emisión de la orden de venta, este último procede a revisarla para captar todas las especificaciones correspondientes al pedido del cliente, como lo son por lo general la cantidad de etiquetas solicitadas, el tipo de sustrato y acabado a emplear, el código del troquel, las medidas de la etiqueta, el tamaño del core, la cantidad de etiquetas por core y la fecha de entrega al cliente.

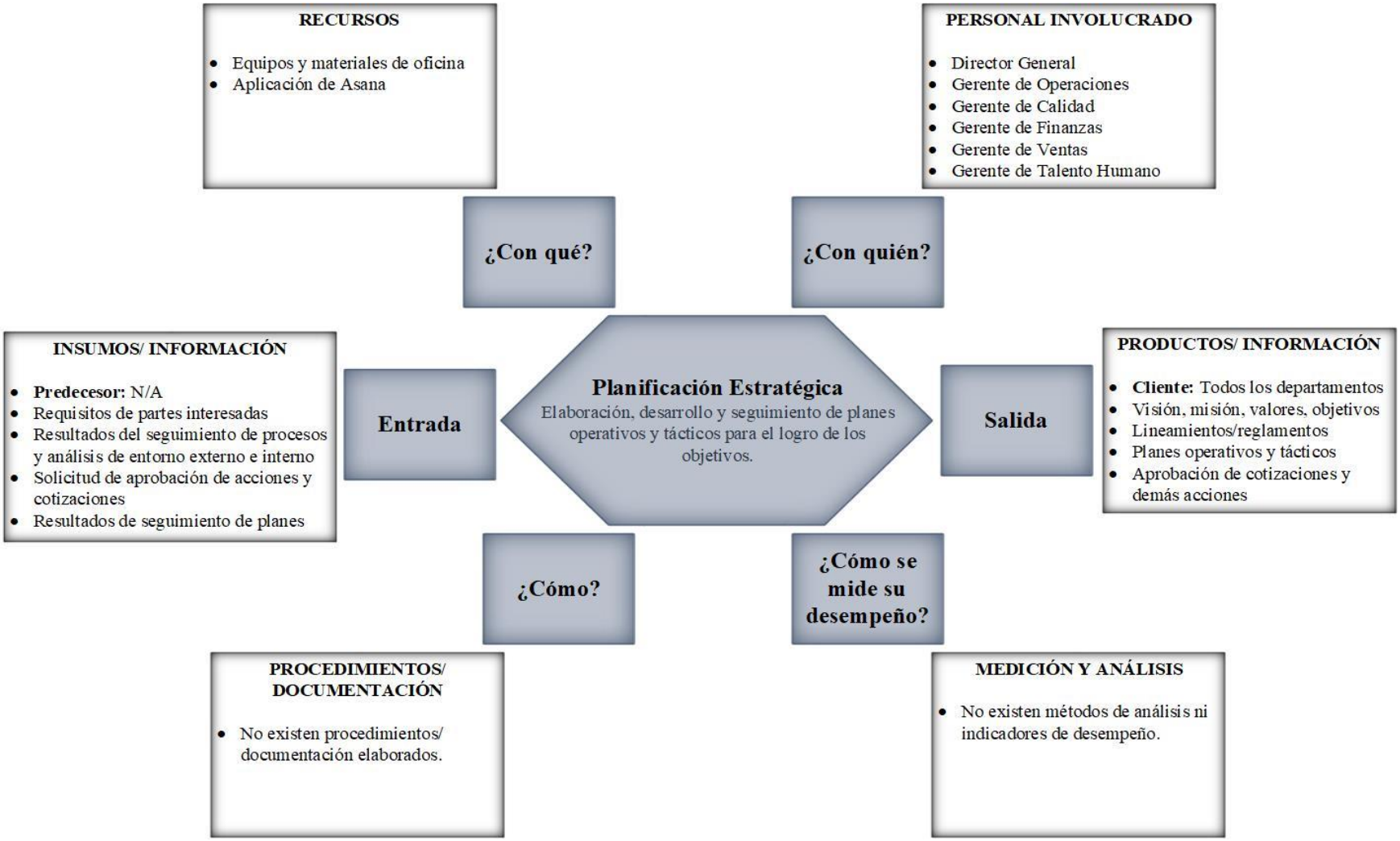
Posteriormente, y sólo en el caso de que se trate de una etiqueta totalmente nueva a producir, el coordinador de planificación debe elaborar, a través del sistema SAP, la lista de materiales o receta correspondiente a la etiqueta solicitada, tomando una cantidad base de 1000 etiquetas correspondiente al mínimo de etiquetas a producir en la empresa. Para ello, previamente se deben ejecutar los cálculos pertinentes a la cantidad necesaria de materia prima e insumos para la receta, empleando la base de datos de "Cálculos de Recetas" almacenada como hoja de cálculo en el Drive, como lo son los m^2 de sustrato a emplear, kg de tinta y/o barniz (si la etiqueta la requiere), revoluciones del troquel, n° de cores necesarios, n° de cajas grandes o pequeñas y metros lineales de cinta de embalar, todo esto de acuerdo a la etiqueta solicitada. Seguidamente, se registran estos resultados en la lista de materiales o receta del sistema SAP.

Elaborada y registrada la lista de materiales o receta de la etiqueta solicitada en el sistema mencionado, a continuación se realizan los cálculos correspondientes a las especificaciones adicionales que llevará la orden de producción, como lo son la longitud de impresión y de rebobinado (expresado en números de máquina) y n° total de bobinas a imprimir, haciendo uso de la base de datos de "Producción 2017", almacenada como hoja de cálculo en el Drive.

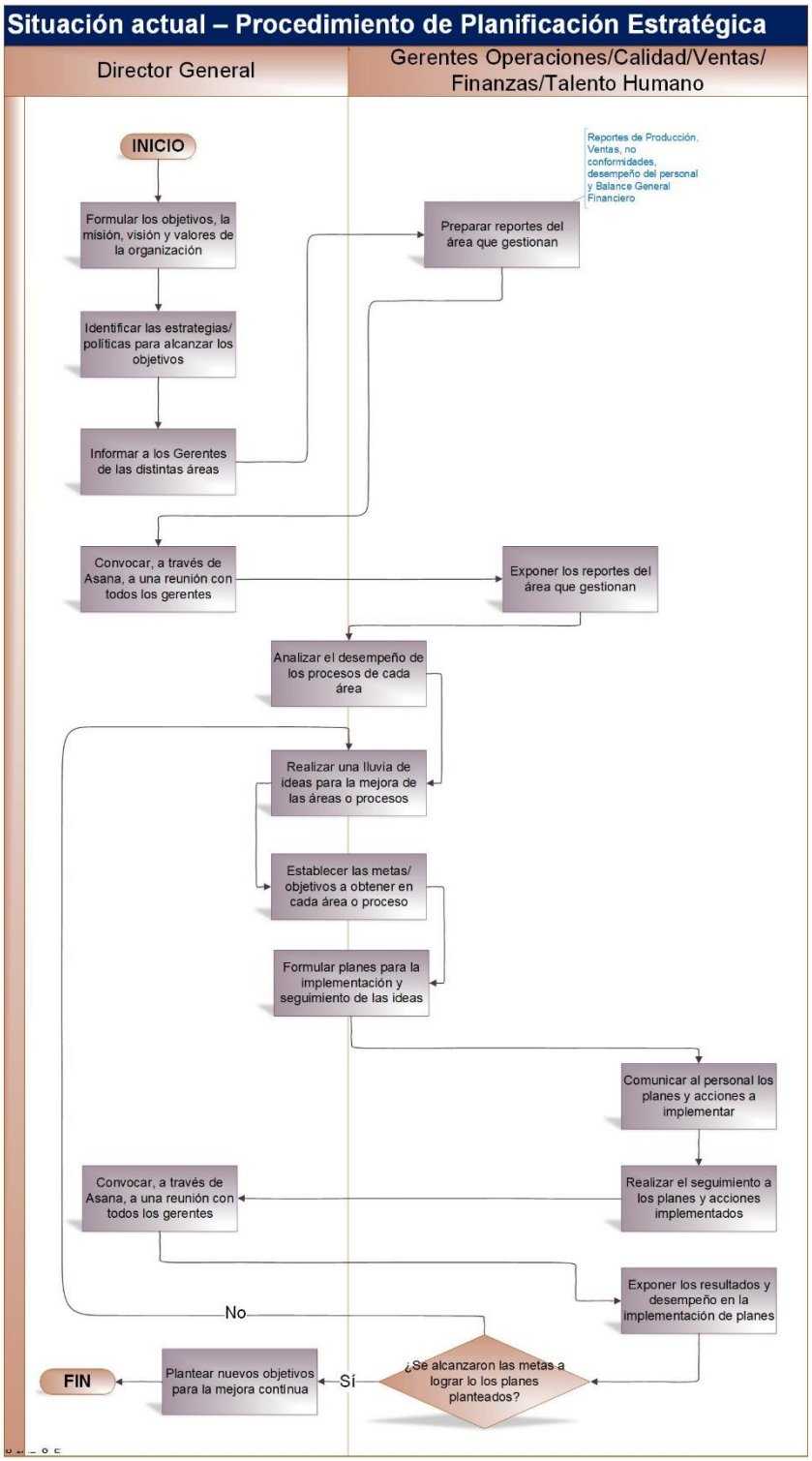
Seguidamente, se procede a emitir la orden de producción por medio del sistema SAP, en la cual se indica el código de la etiqueta solicitada por el cliente, la cantidad solicitada (el sistema automáticamente incluye la lista de materiales pertinente con la cantidad requerida de los materiales calculada para el pedido), la fecha de inicio y finalización de la producción, el n° de la orden de venta vinculada a ese pedido, las especificaciones (escritas como comentario) correspondientes al código del troquel a emplear, el n° de etiquetas por core, el tamaño del core, ancho de la etiqueta y especificaciones calculadas anteriormente, aunado al código del lote de producción. Cuando se vaya a iniciar el proceso de producción, el jefe de planta solicita al coordinador de planificación la orden de producción en físico, por lo que este debe liberar la orden en el sistema, imprimir la orden y hacer entrega de la misma.

Culminado el proceso de suministro de insumos para la producción y posteriormente el proceso de producción del pedido, el jefe de almacén, los ayudantes de planta y el supervisor de embalaje indican en la orden de producción, de forma escrita, la cantidad real de materia prima e insumos utilizada, y hacer entrega de esta al coordinador de planificación. Este último, procede a realizar la emisión de la producción, en la cual se declara en el sistema SAP la cantidad consumida real de materia prima e insumos. Finalmente, se emite el recibo de producción, indicando la cantidad real de etiquetas producidas y a continuación efectuar el cierre de la orden de producción.

Anexo 16. Desarrollo de proceso de planificación de la producción (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 17. Diagrama de tortuga – Proceso de planificación estratégica
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 18. Diagrama de flujo – Proceso de planificación estratégica (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.

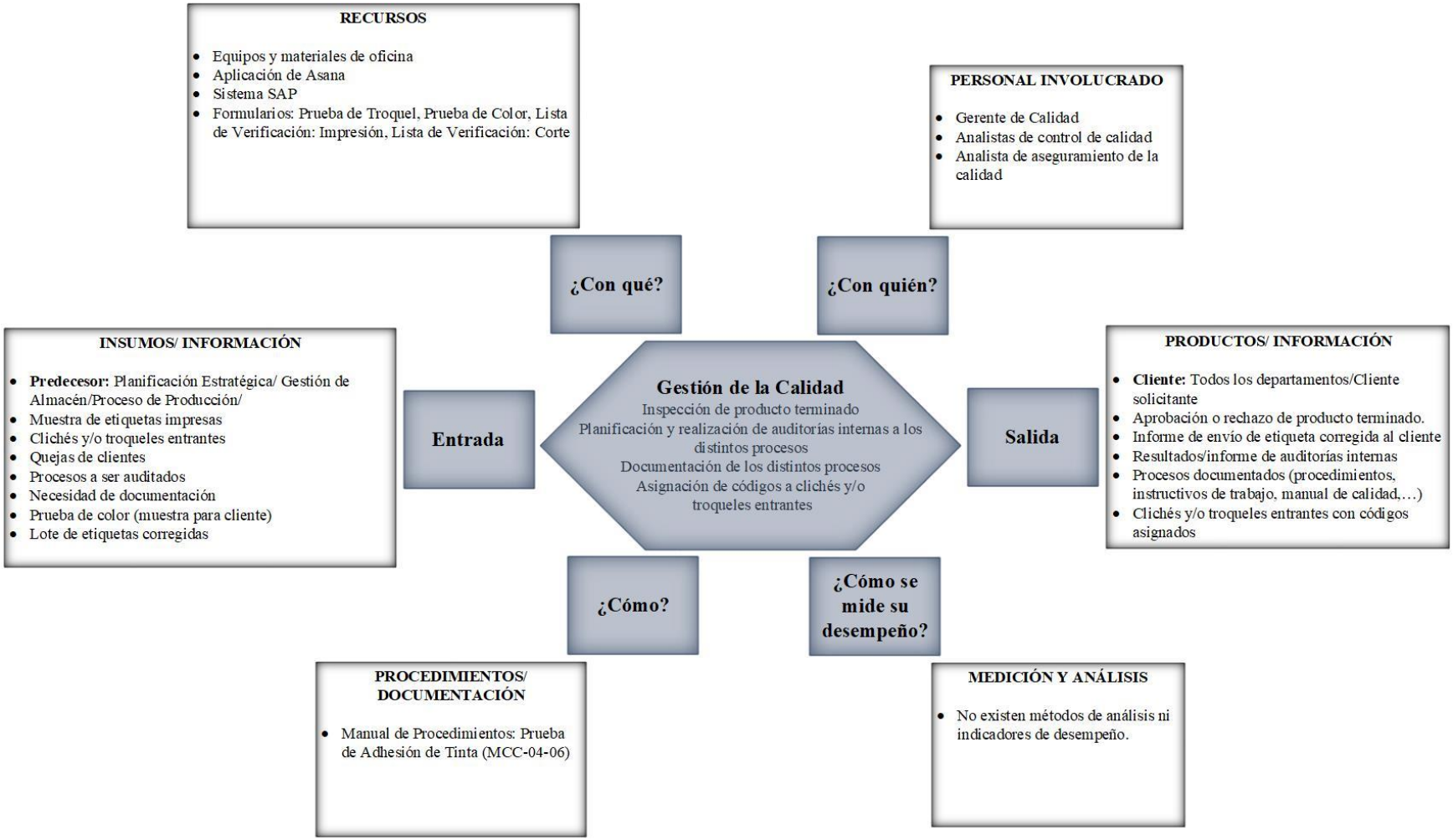
- **Desarrollo del proceso de planificación estratégica de Distribuidora Disnaeti, C.A.:**

La planificación estratégica comienza con la determinación y planteamiento de los objetivos, misión, visión y valores de la empresa, por parte del Director General, para la posterior identificación de estrategias y políticas para la obtención de las metas plasmadas, y la comunicación a los gerentes de las distintas áreas o departamentos. Paralelamente, los gerentes de los distintos departamentos van preparando los reportes pertinentes a su respectiva área, como lo son los reportes del área de producción en cuanto a desperdicios o flujo de trabajo, reportes de ventas en cuanto a satisfacción del cliente, quejas y clientes potenciales, reportes de calidad como lo son las no conformidades presentadas no solo en producción sino en cuanto a resultados de las auditorías a los procesos, reportes de desempeño del personal y balance general financiero o de ganancias o pérdidas.

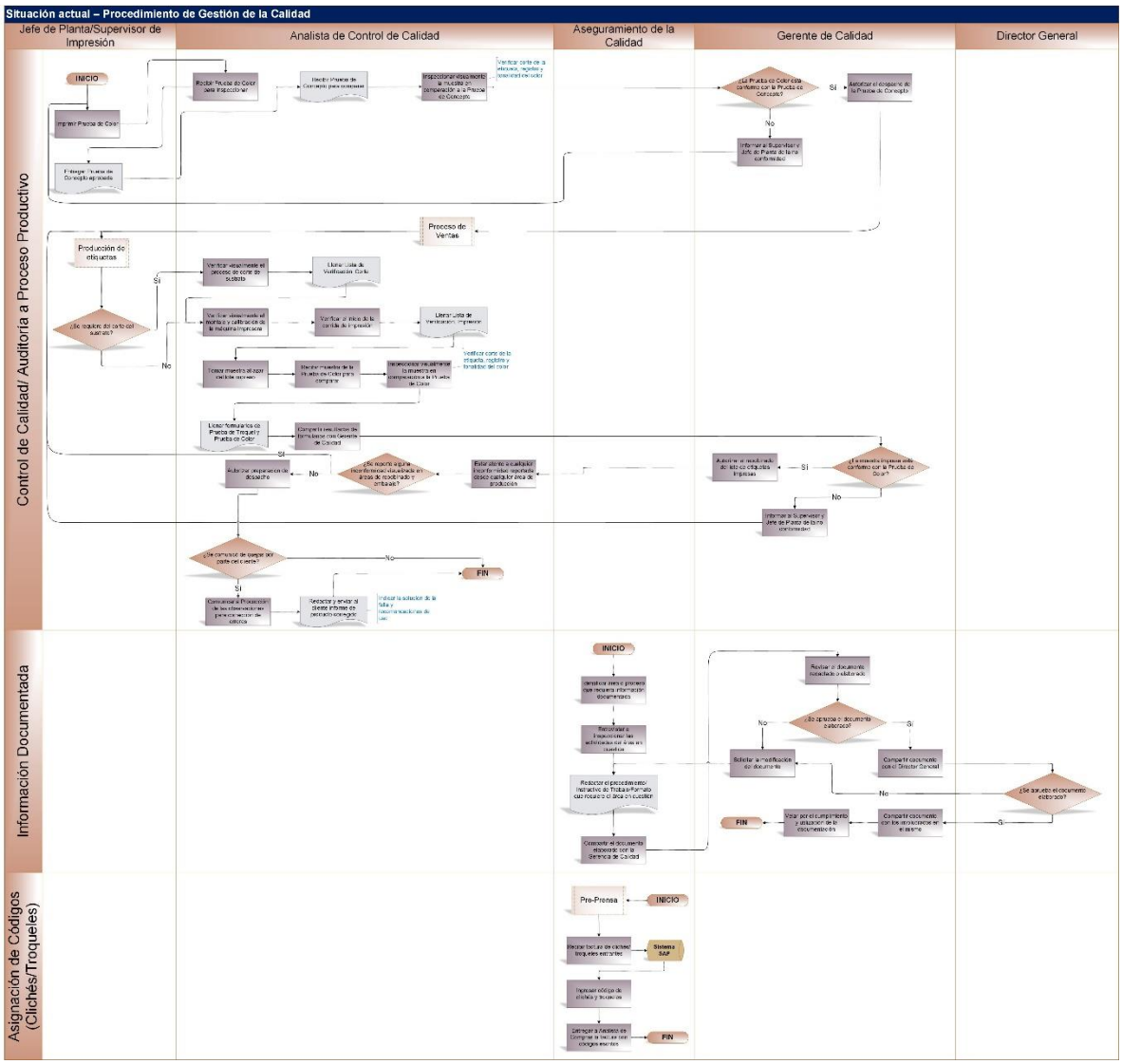
Seguidamente, el Director General coordina y convoca a una reunión a través de la herramienta web Asana, en la cual involucra a todos los gerentes, con la finalidad de que éstos expongan sus respectivos reportes. Una vez dentro de la reunión, entre los gerentes y el Director General se analizan de forma exhaustiva los reportes expuestos y se realiza una lluvia de ideas para mejorar diversos aspectos de cada área o proceso en cuestión. Luego se plasman las metas y objetivos a lograr para cada área o proceso en cuestión y se proceden a formular los planes acordes a la implementación y seguimiento de las ideas planteadas. Culminada la reunión, los gerentes deben comunicar al resto del personal de los planes planteados y a continuación velar por su cumplimiento y realizar el respectivo seguimiento.

Luego de haber pasado un tiempo prudencial, el Director General convoca nuevamente a una reunión, de igual forma por medio de Asana, con la finalidad de que los gerentes presenten los resultados obtenidos respecto a lo anteriormente planificado para su posterior análisis. En el caso de que los objetivos no hayan sido logrados se debe iniciar un nuevo ciclo de planificación; caso contrario, se plantean nuevos objetivos para la mejora continua de las áreas y procesos.

Anexo 19. Desarrollo de proceso de planificación estratégica (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 20. Diagrama de tortuga – Proceso de gestión de la calidad
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 21. Diagrama de flujo – Proceso de gestión de la calidad (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.

- **<u>Desarrollo del proceso de gestión de la calidad de Distribuidora Disnaeti, C.A.:</u>**

El proceso comienza a intervenir en el flujo de trabajo de la empresa, cuando se produce o imprime la prueba de color la cual, antes de ser enviada al cliente, es inspeccionada visualmente por el analista de control de calidad quien verifica el corte de la etiqueta, registro y la tonalidad de colores en comparación con la prueba de concepto previamente elaborada en el proceso de pre-prensa. Una vez realizada la inspección visual de la prueba de color, el analista comunica al gerente de calidad las observaciones generadas, además de obtener una segunda opinión; si las etiquetas correspondientes a la prueba de color están conformes a la referencia presentada en la prueba de concepto, el gerente de calidad autoriza el despacho de la misma para solicitar la aprobación del cliente, caso contrario se informa al jefe de planta la no conformidad existente, exigiendo nuevamente la impresión de la prueba de color.

Luego de que el cliente haya aprobado la muestra proporcionada o prueba de color, y que se haya culminado la negociación y emisión de la orden de venta proveniente del proceso pertinente a ello, se autoriza la producción del lote de etiquetas solicitado. En esta fase de la producción el analista de control de calidad, aunado al gerente de calidad en algunas oportunidades, se encuentra verificando el desenvolvimiento del proceso, lo cual forma parte del proceso de auditoría interna: si el sustrato requiere de ser cortado, se verifica el proceso de corte haciendo uso de la lista de verificación (checklist) de dicho proceso para corroborar de que se está realizando de forma adecuada y con los recursos necesarios; seguidamente, el analista verifica la calibración y proceso de montaje y preparación para la impresión, así como también el inicio de la corrida de impresión, utilizando de igual forma la lista de verificación correspondiente a este proceso.

Finalizada la impresión del lote de etiquetas solicitado, el analista de control de calidad solicita una muestra al azar del mismo y la compara con una muestra de la prueba de color aprobada por el cliente, efectuando la inspección visual del corte, registro y tonalidad de colores de la etiqueta, registrando lo observado en los formularios electrónicos Prueba de Color y Prueba de Troquel.

Posteriormente, se repite el proceso descrito para la revisión de la prueba de color, ya que el analista comparte al gerente de calidad los resultados presentados en los formularios y solicita su opinión; si la muestra de las etiquetas impresas no están conformes con la prueba de color aprobada por el cliente, el gerente de calidad autoriza el rebobinado de las etiquetas impresas, caso contrario se informa al jefe de planta la no conformidad existente, exigiendo nuevamente la impresión de las etiquetas y repitiéndose el ciclo.

A pesar de haber aprobado el lote de etiquetas, el analista de control de calidad debe estar atento a que algún operario o supervisor del área de rebobinado o embalaje reporte una no conformidad que haya observado durante su labor, caso en el cual se exige nuevamente la impresión de la etiqueta, de lo contrario se autoriza la preparación para el despacho del lote impreso.

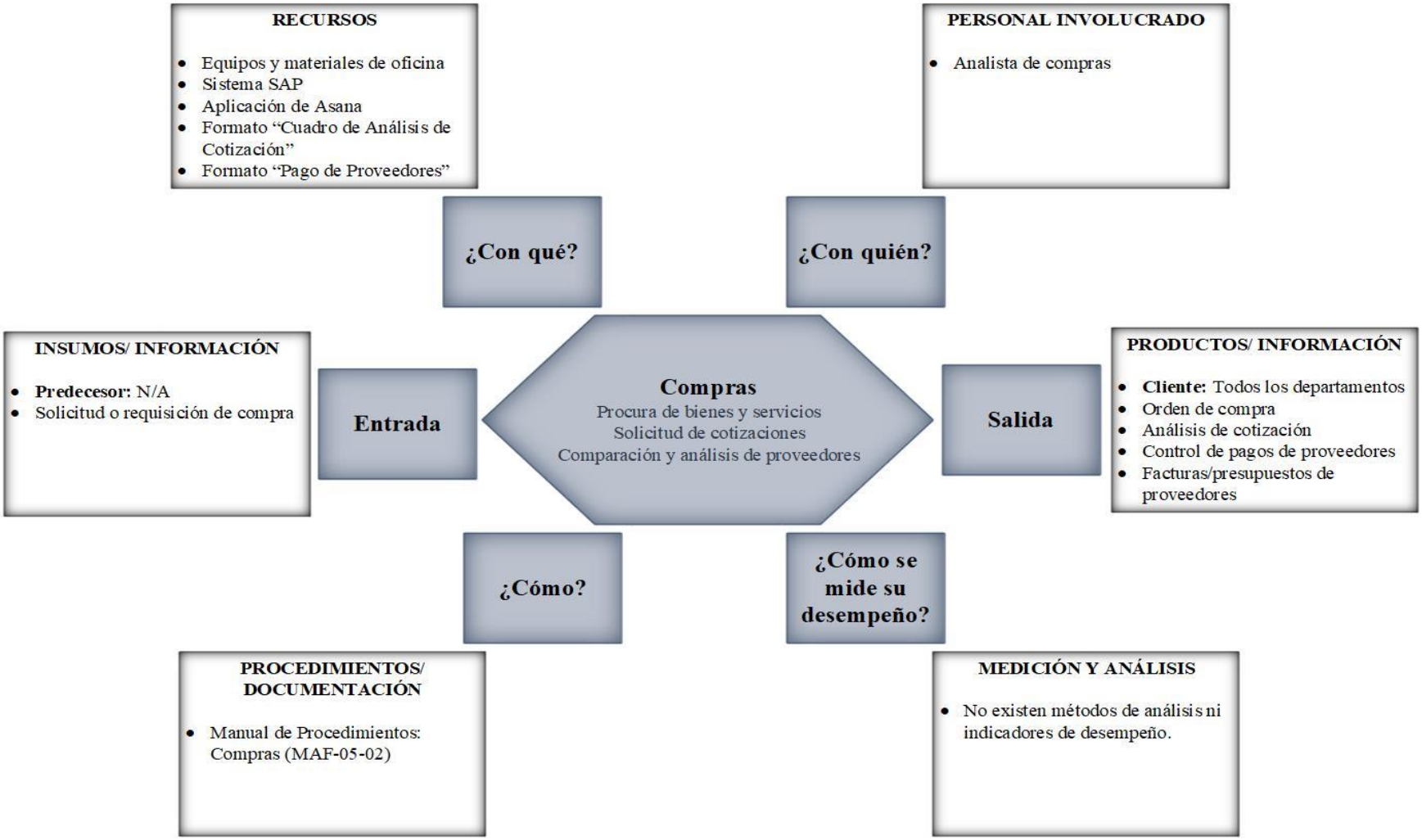
En ocasiones el cliente no queda totalmente satisfecho del producto recibido, lo cual es comunicado al gerente o asesor de ventas con quien se hay efectuado la previa negociación. De ocurrir esto, el gerente de ventas comunica al gerente de calidad las quejas manifestadas y este último comunica lo ocurrido al área de producción solicitando la pronta corrección de los errores. Posteriormente, el gerente de calidad elabora y envía al cliente un informe detallado en el cual se certifica la corrección de la falla y se dan recomendaciones para el uso, manipulación o almacenamiento de las etiquetas.

Por otro lado, el proceso de gestión de la calidad se compromete a la elaboración de información documentada para garantizar que el personal desempeñe sus actividades de la manera adecuada, garantizando la calidad en el producto terminado. Este parte del proceso es desempeñado por el analista de aseguramiento de la calidad, e inicia con la identificación de áreas o procesos que requieran de información documentada que les brinden directrices de cómo desarrollar sus actividades sistemáticas. El analista mencionado realiza entrevistas no estructuradas con el personal involucrado en el área o proceso en cuestión, así como emplear la técnica de observación directa, con el fin de nutrir sus conocimientos al respecto y tener bases suficientes para la elaboración y redacción del documento.

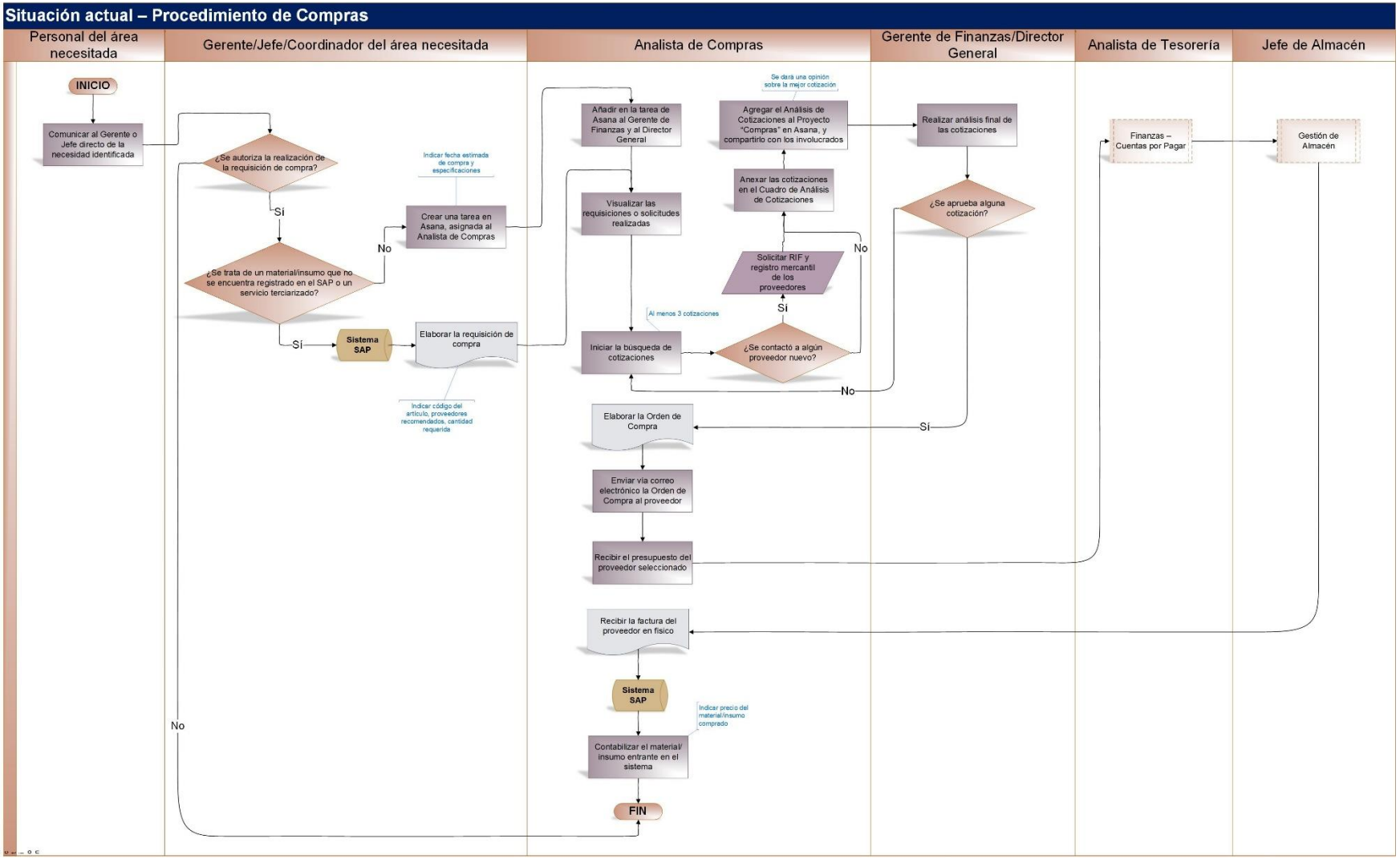
Una vez redactado el documento, el analista involucrado lo comparte a través del Drive al gerente de calidad para solicitar su aprobación. Este último revisa detalladamente el documento y, de encontrarse satisfecho, lo comparte al Director General para solicitar su aprobación; caso contrario, el gerente de calidad exige al analista la modificación del documento, repitiéndose el ciclo. De ser aprobado el documento por parte del Director General, el gerente de calidad comparte el documento en el Drive con todos los interesados en el mismo, y vela junto al analista que éste sea utilizado de la manera adecuada y garantizar su cumplimiento.

Por último, el proceso de gestión de la calidad involucra entre sus actividades la asignación y registro de los códigos de los clichés o troqueles entrantes al sistema SAP. Culminado el proceso de pre-prensa, el analista de operaciones hace entrega de la factura del proveedor de clichés o troqueles, según sea el caso. El analista de aseguramiento de la calidad crea en el sistema un código alusivo al cliché o troquel entrante, manteniendo el formato de creación de códigos visualizado en la base de datos del SAP. A continuación, el analista indica de manera escrita en la factura los códigos asignados, y se la proporciona finalmente al analista de compras para que éste continúe con su respectivo flujo de trabajo.

Anexo 22. Desarrollo de proceso de gestión de la calidad (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 23. Diagrama de tortuga – Proceso de compras
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 24. Diagrama de flujo – Proceso de compras (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.

- **<u>Desarrollo del proceso de compras de Distribuidora Disnaeti, C.A.:</u>**

El proceso de compras inicia cuando el personal de cualquier área comunica a su gerente, coordinador o jefe directo de alguna necesidad de compra, ya sea que se trate de un bien o un servicio, y este último decidirá si es necesaria la compra, caso contrario el proceso no tendrá lugar. La autoridad del personal solicitante, habiendo aprobado la solicitud, procede a emitir la requisición o solicitud de compra; si se trata de un insumo o material que se encuentra registrado en el sistema SAP, se emite la solicitud de compra por medio de dicho sistema indicando especificaciones, código del artículo y cantidad, caso contrario en el que se trate de un material, insumo o un servicio tercerizado, la solicitud de compra se emite a través de la herramienta web Asana, en donde se crea la tarea correspondiente indicando todas las especificaciones de la compra, proveedores recomendados (de ser el caso) y fecha estimada de compra, y se coloca como responsable al analista de compras. En este caso, el analista de compras a continuación añade en la tarea de Asana al gerente de finanzas y al Director General.

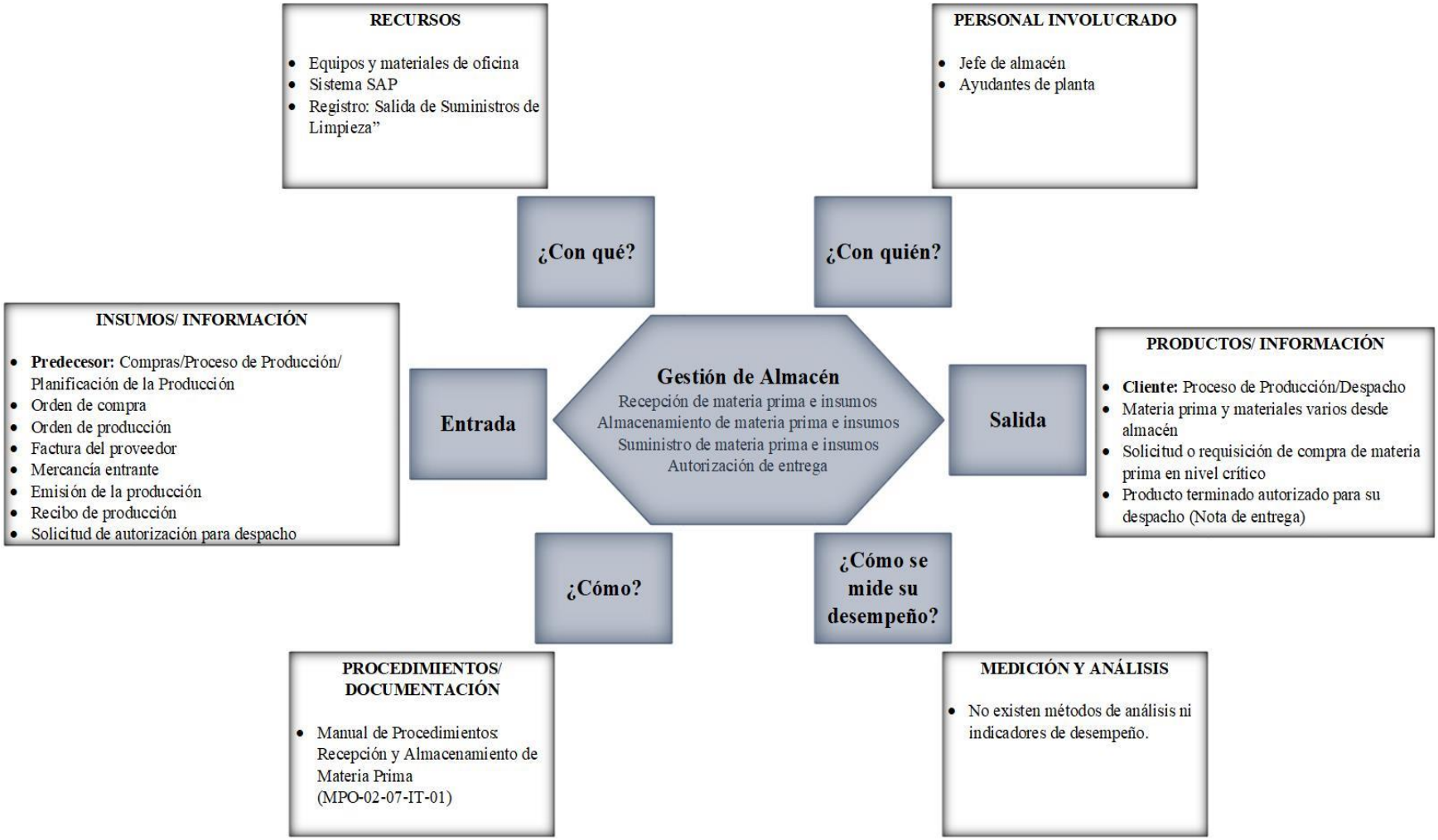
Emitida la requisición o solicitud de compra, el analista la revisa detalladamente para así iniciar con la búsqueda de proveedores y cotizaciones, de acuerdo a la necesidad existente. Para ello, el analista contacta a diversos proveedores a fin de obtener al menos tres (3) cotizaciones para analizar; es importante mencionar, que si se contacta a un proveedor nuevo, el analista adquiere los datos del mismo como lo son el RIF y registro mercantil de la empresa para corroborar su validez como proveedor. El analista entonces procede a realizar el análisis de las cotizaciones adquiridas, a través del Cuadro de Análisis de Cotizaciones, almacenada como hoja de cálculo en el Drive. Dicho análisis es incluido en el Proyecto de Compras existente en Asana, aunado a una opinión personal por parte del analista, y se comparte con todos los involucrados para llegar a un consenso al respecto.

Posteriormente, el Director General junto a la opinión del gerente de finanzas realiza un análisis final de las cotizaciones suministradas por el analista de compras el cual, de ser aprobada la cotización, procede a emitir una orden de compra a través del sistema SAP, caso contrario, deberá continuar la búsqueda de proveedores.

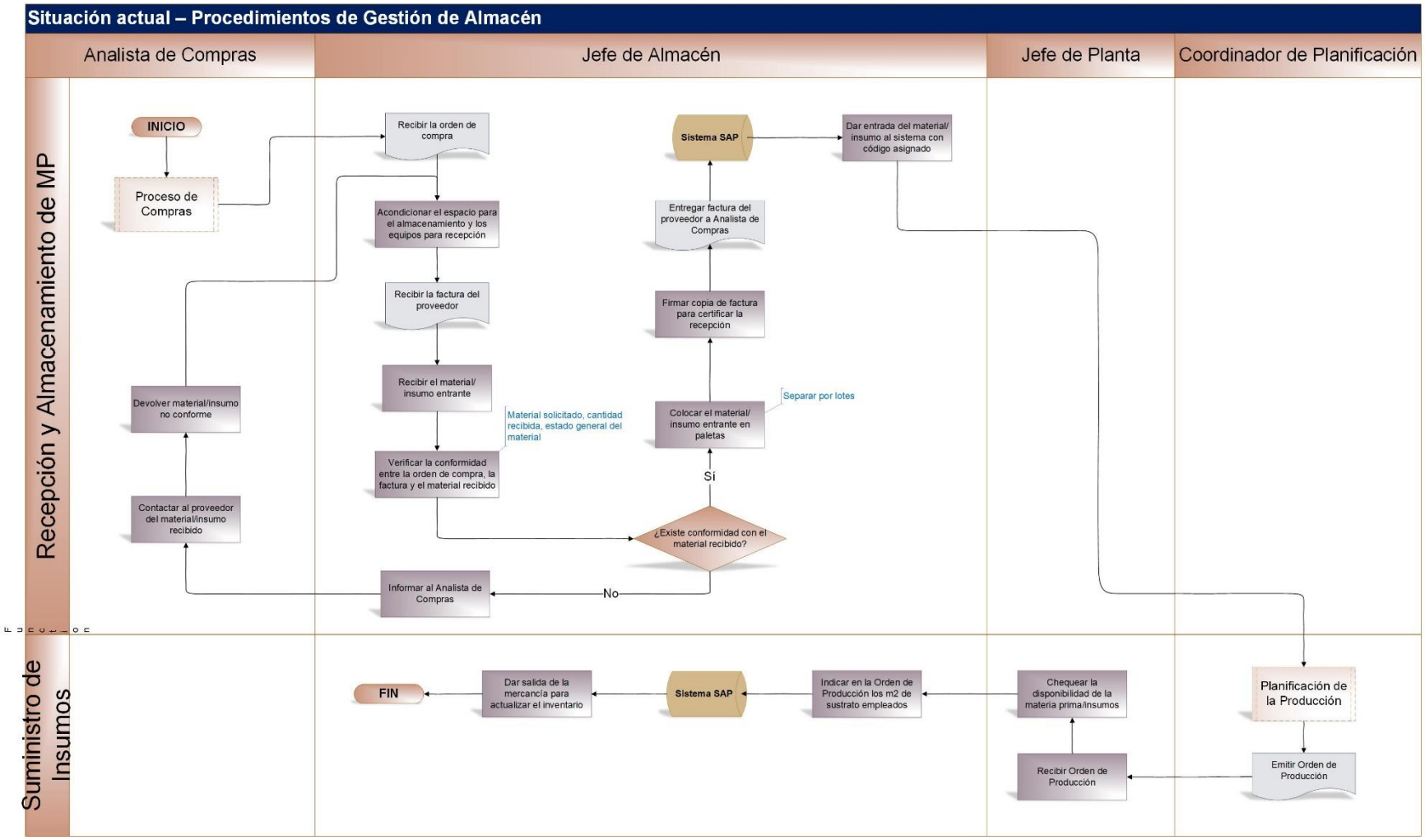
Luego de emitir la orden de compra, el analista la envía vía correo electrónico al proveedor seleccionado y éste último envía un presupuesto final del bien o servicio a suministrar. Dicho presupuesto será trabajado por el proceso de finanzas, enfocado en las cuentas por pagar, próximo a ser descrito en el presente apartado. Una vez efectuado el pago del presupuesto, el proveedor realiza el envío del bien o la prestación del servicio solicitado, iniciando el proceso de gestión de almacén. Para llevar un control personal de los presupuestos pagados, el analista de compras lo registra en una hoja de cálculo denominada Pagos de Proveedores.

Finalmente, de tratarse de un material o insumo, el analista de compras recibe la factura en físico del proveedor y a continuación contabiliza el bien recibido en el sistema SAP indicando el código del artículo y su precio unitario.

Anexo 25. Desarrollo de proceso de compras (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 26. Diagrama de tortuga – Proceso de gestión de almacén
Fuente: Elaboración propia.



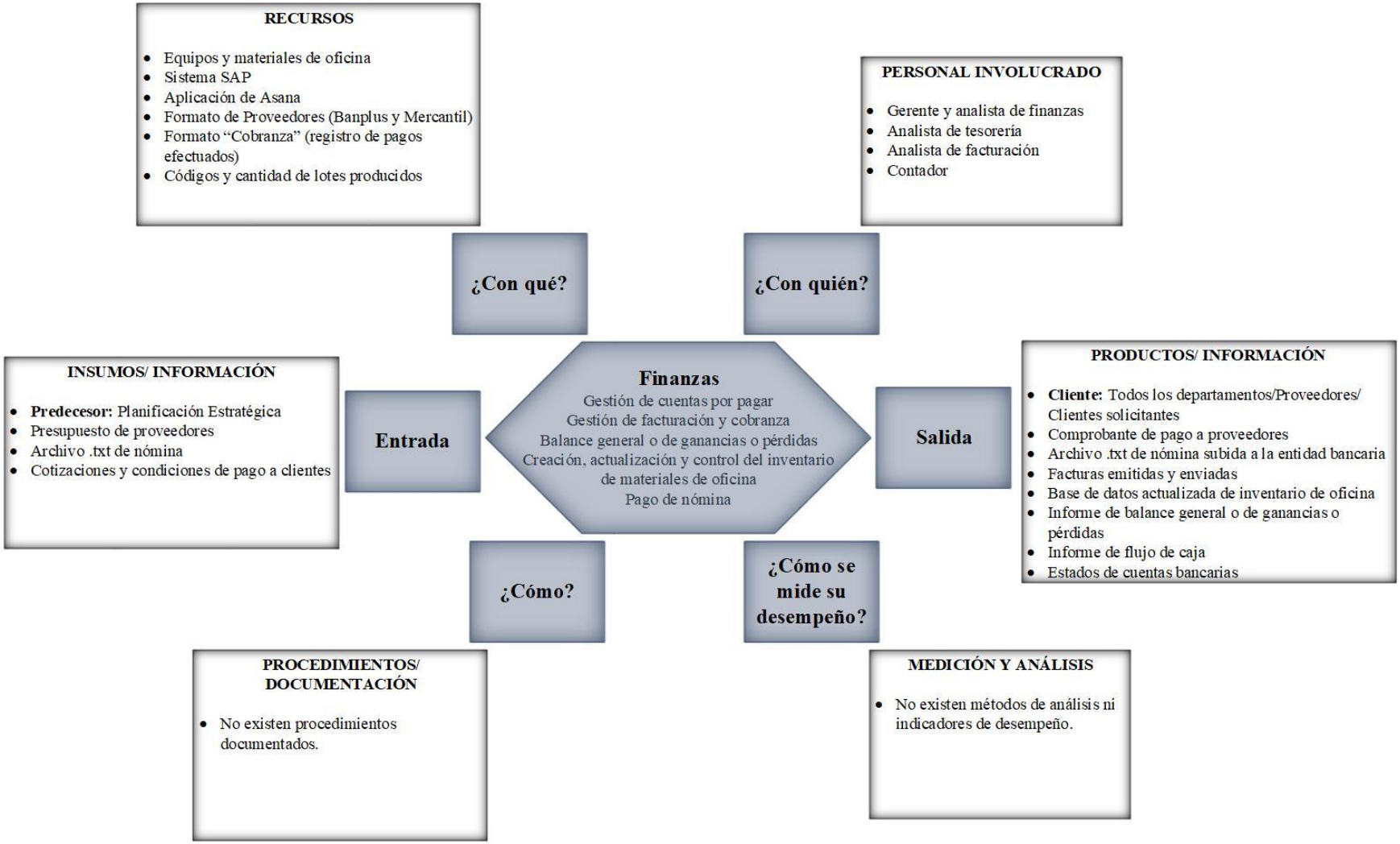
Anexo 27. Diagrama de flujo – Proceso de gestión de almacén (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.

- **Desarrollo del proceso de gestión de almacén de Distribuidora Disnaeti, C.A.:**

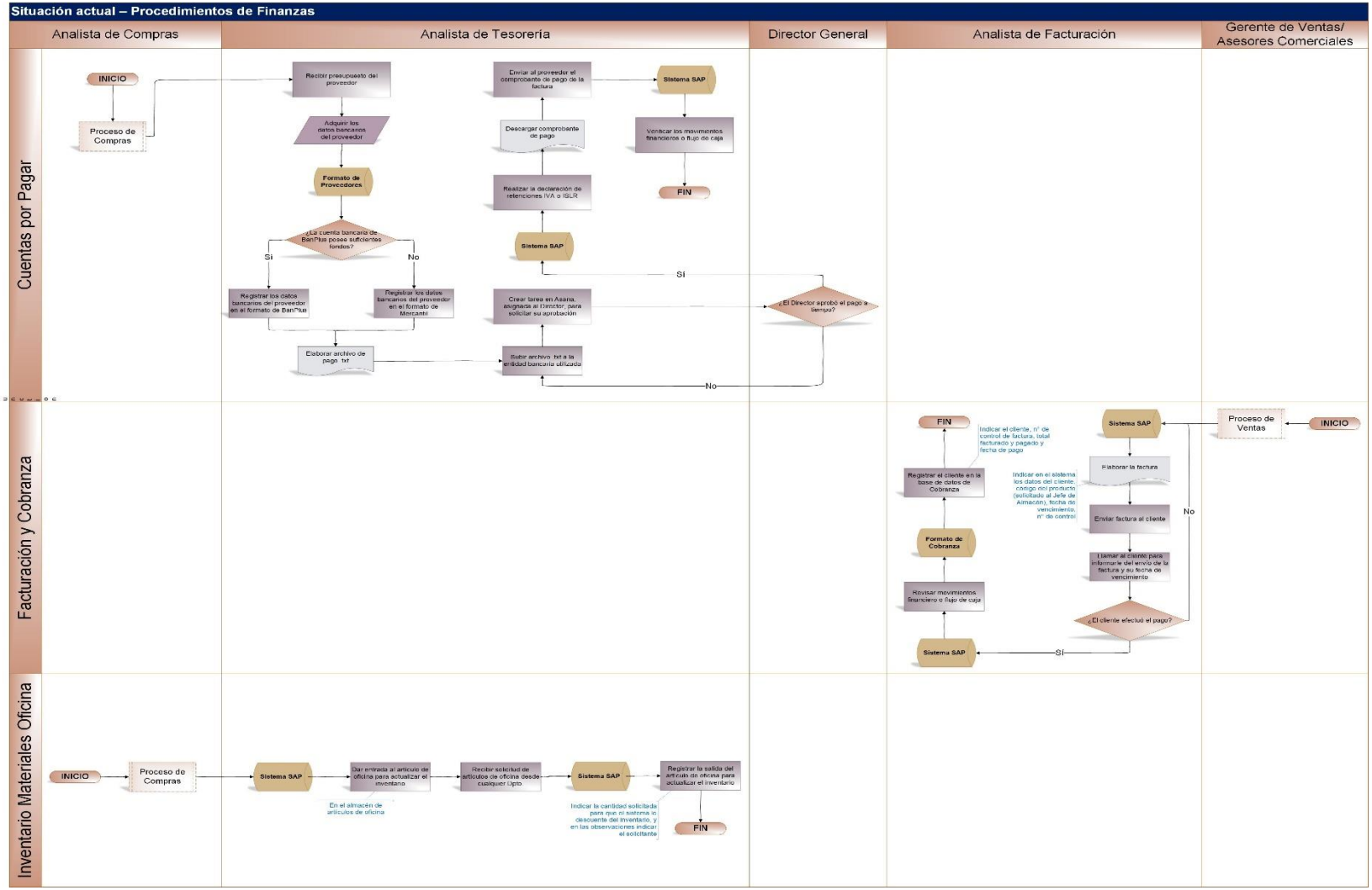
La primera fase del proceso viene dado por la recepción y almacenamiento de materia prima e insumos, la cual inicia con el proceso de compra anteriormente descrito. Se procede entonces a acondicionar el espacio destinado al almacenamiento de materia prima e insumos, y una vez que el proveedor despache el bien solicitado, el jefe de almacén debe corroborar lo recibido con la orden de compra, suministrada previamente por el analista de compras, y la factura del proveedor, verificando que sea el material solicitado, la cantidad requerida y el estado físico del material; de ser así, el jefe de almacén junto con ayudantes de planta coloca el material recibido en paletas para su posterior ubicación y a continuación firma la copia de la factura del proveedor para certificar que ha sido recibido y hace entrega de la misma al analista de compras para que este continúe con su procedimiento, caso contrario de existir una no conformidad, el jefe de almacén debe notificar al analista de compras para que este contacte al proveedor y proceder con la devolución.

Ulteriormente el jefe de almacén, a través del sistema SAP, registra la entrada de mercancía para garantizar un inventario actualizado dentro del sistema. Posteriormente, el proceso de producción puede llevarse a cabo cuando sea requerido y, de esta forma, se inicia la fase de suministro de insumos para la producción en la cual, emitida la orden de producción proveniente del proceso de planificación de la producción, a continuación comienza la procura de materia prima e insumos para la producción. Luego de suministrar al jefe de planta y ayudantes los materiales necesarios, el jefe de almacén indica de forma escrita los m^2 de sustrato suministrado o consumido y, finalmente, registra la salida de mercancía a través del sistema SAP para garantizar de igual forma un inventario actualizado dentro del sistema. En el caso de que el área de mantenimiento requiera de los artículos pertinentes al área, se realiza el proceso descrito de igual forma.

Anexo 28. Desarrollo de proceso de gestión de almacén (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 29. Diagrama de tortuga – Proceso de finanzas
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 30. Diagrama de flujo – Proceso de finanzas (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.

- **Desarrollo del proceso de finanzas de Distribuidora Disnaeti, C.A.:**

El proceso denominado cuentas por pagar, encargado como su nombre lo indica de efectuar los pagos a los proveedores de bienes y servicios, además de apoyar en el pago de las nóminas al personal de la empresa. El proceso inicia cuando el analista de compras adquiere el presupuesto oficial del proveedor seleccionado. Este es enviado al analista de tesorería, quien debe adquirir los datos bancarios del proveedor para efectuar el pago. Seguidamente, el analista de tesorería realiza el registro del proveedor en la base de datos de Formato de Proveedores, almacenada como hoja de cálculo en el Drive, la cual debe corresponder a la entidad bancaria afiliada a la empresa objeto de estudio a través de la cual se efectuará el pago. A continuación, se elabora el archivo de pago en formato .txt y se carga en la entidad bancaria correspondiente, para dar lugar a la posterior creación de una tarea en Asana asignada al Director General, solicitando la aprobación del pago; de no ser así, el analista de tesorería debe nuevamente cargar el archivo .txt, repitiéndose el ciclo.

Una vez aprobado el pago, se realizan la declaración de las retenciones IVA o ISLR, a través del sistema SAP, y se descarga y envía el comprobante de pago al proveedor vía correo electrónico. Finalmente, el analista de tesorería verifica el flujo de caja de la empresa, a través del sistema SAP. Cuando se requiere el pago de la nómina de los trabajadores, el proceso descrito es exactamente el mismo.

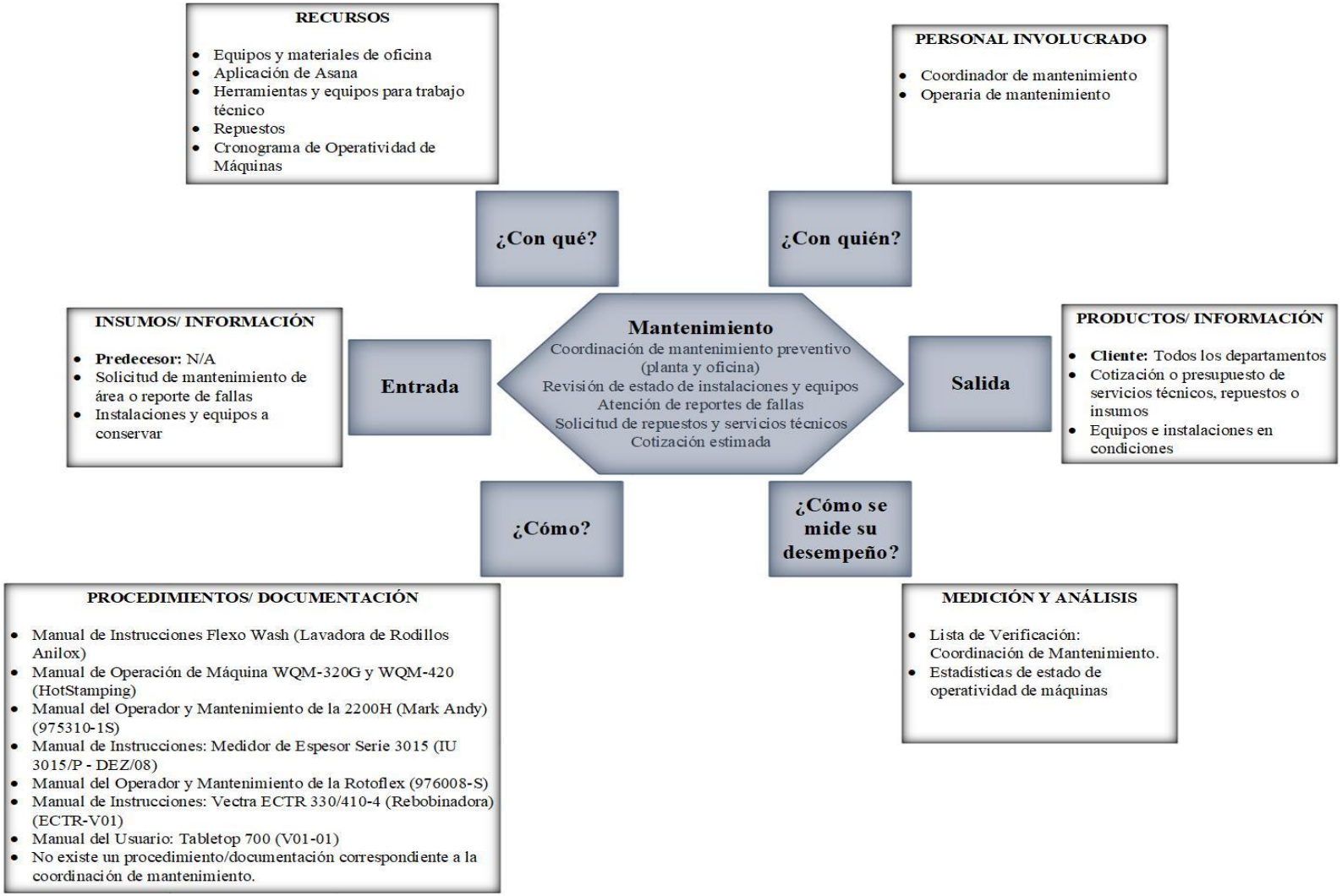
Otro procedimiento llevado a cabo por finanzas es denominado facturación y cobranza, en el cual se emite y envía la factura al cliente y se garantiza que éste efectúe el debido pago. Se inicia con la cotización y establecimiento de las condiciones de pago a los clientes, provenientes del proceso de ventas. El asesor de ventas asignado al cliente en cuestión, informa al analista de facturación de los aspectos anteriormente mencionados y solicita la emisión de la factura. Dicho esto el analista de facturación, a través del sistema SAP elabora la factura correspondiente, indicando el código de la etiqueta fabricada, la fecha de vencimiento de la factura y finalmente el número de control de la misma.

La factura es enviada al cliente y seguidamente se realiza una llamada telefónica al mismo para notificarle el envío de la factura y el plazo de pago. En el caso de que el cliente no realice el pago a tiempo, el analista de facturación deberá emitir nuevamente la factura en el sistema, repitiéndose el ciclo, caso contrario, se verifica el flujo de caja de la empresa para corroborar que se recibió el pago.

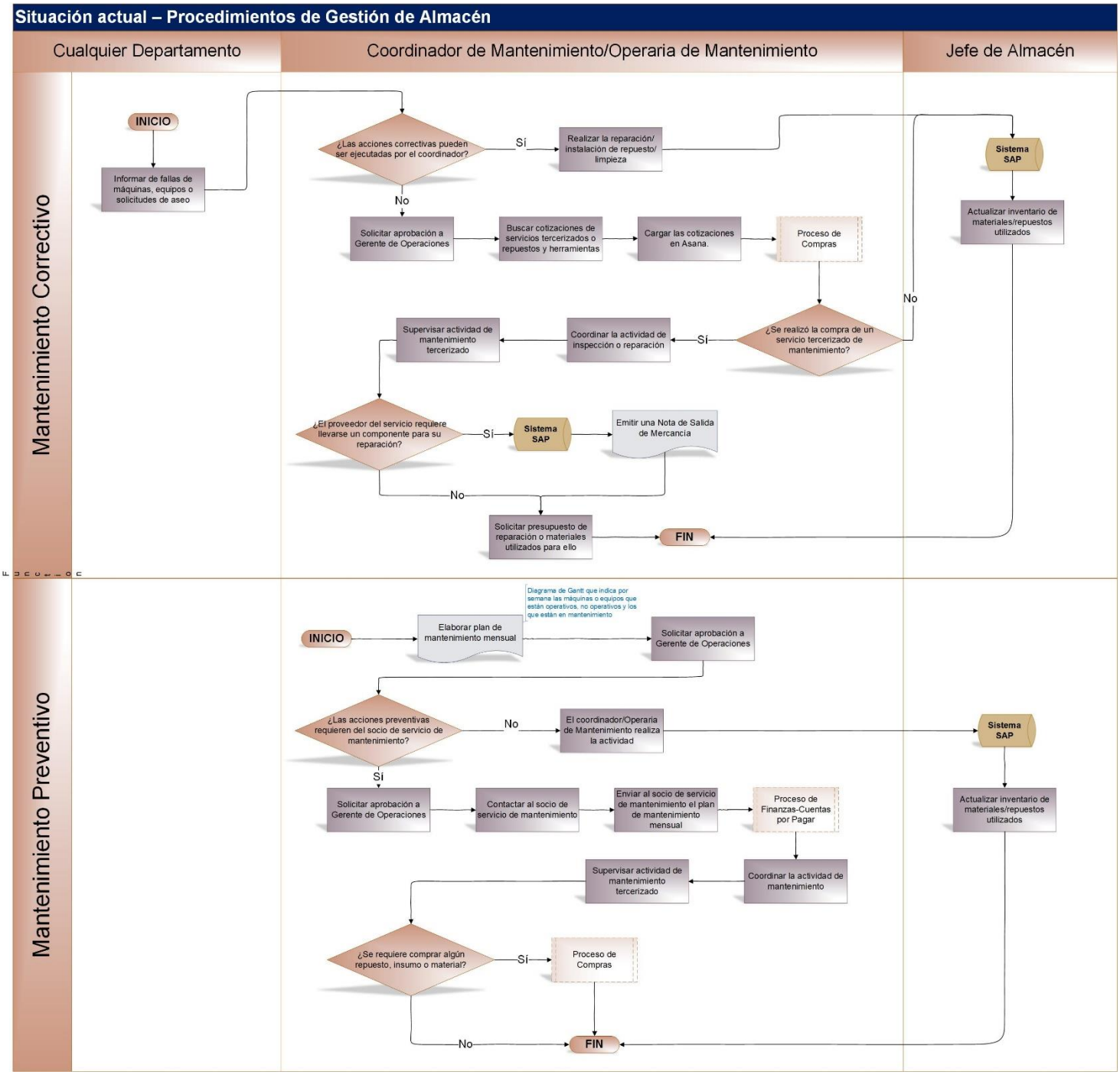
Finalmente, el analista de facturación registra el pago del cliente en la base de datos Formato de Cobranza, almacenada como hoja de cálculo en el Drive, indicando el número de control de la factura, el total facturado y pagado, y fecha de pago.

Por último, el proceso de finanzas se encarga de llevar el control del inventario de artículos de oficina. Cuando se realiza la compra de un artículo de oficina, el analista de tesorería le da entrada a la mercancía al almacén correspondiente a dicha categoría, a través del sistema SAP, a fin de garantizar un inventario actualizado en el sistema. Al existir la solicitud de un artículo de esta índole, proveniente de cualquier área o departamento de la empresa, el analista de tesorería procede a registrar la salida de mercancía a través del sistema SAP, indicando el código del artículo, la cantidad requerida y el personal solicitante.

Anexo 31. Desarrollo de proceso de finanzas (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 32. Diagrama de tortuga – Proceso de mantenimiento
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 33. Diagrama de flujo – Proceso de mantenimiento (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.

- **Desarrollo del proceso de mantenimiento de Distribuidora Disnaeti, C.A.:**

Cuando se requiere de mantenimiento del tipo correctivo, el coordinador de mantenimiento revive un reporte de falla proveniente de cualquier área de la empresa. Si la falla puede ser solventada directamente por el coordinador, éste personalmente realiza la reparación, instalación de repuesto o solicita a la operaria de mantenimiento cuando se trate de asuntos de limpieza; el coordinador realiza la solicitud de insumos al jefe de almacén y éste realiza su respectivo procedimiento de gestión de almacén, enfocado en el suministro de insumos, detallado anteriormente. De lo contrario, si para solventar la falla se requiere de un material, insumo o herramienta que no se disponga en la empresa, o si se requiere de la contratación de un servicio externo, el coordinador lo comunica al gerente de operaciones para su aprobación y se comienza con la búsqueda de cotizaciones, las cuales se cargan en la herramienta web Asana como una tarea asignada al analista de compras, para que éste lleve a cabo su flujo de trabajo, además de intervenir nuevamente el proceso de gestión de almacén enfocado en la recepción y almacenamiento de materia prima e insumos.

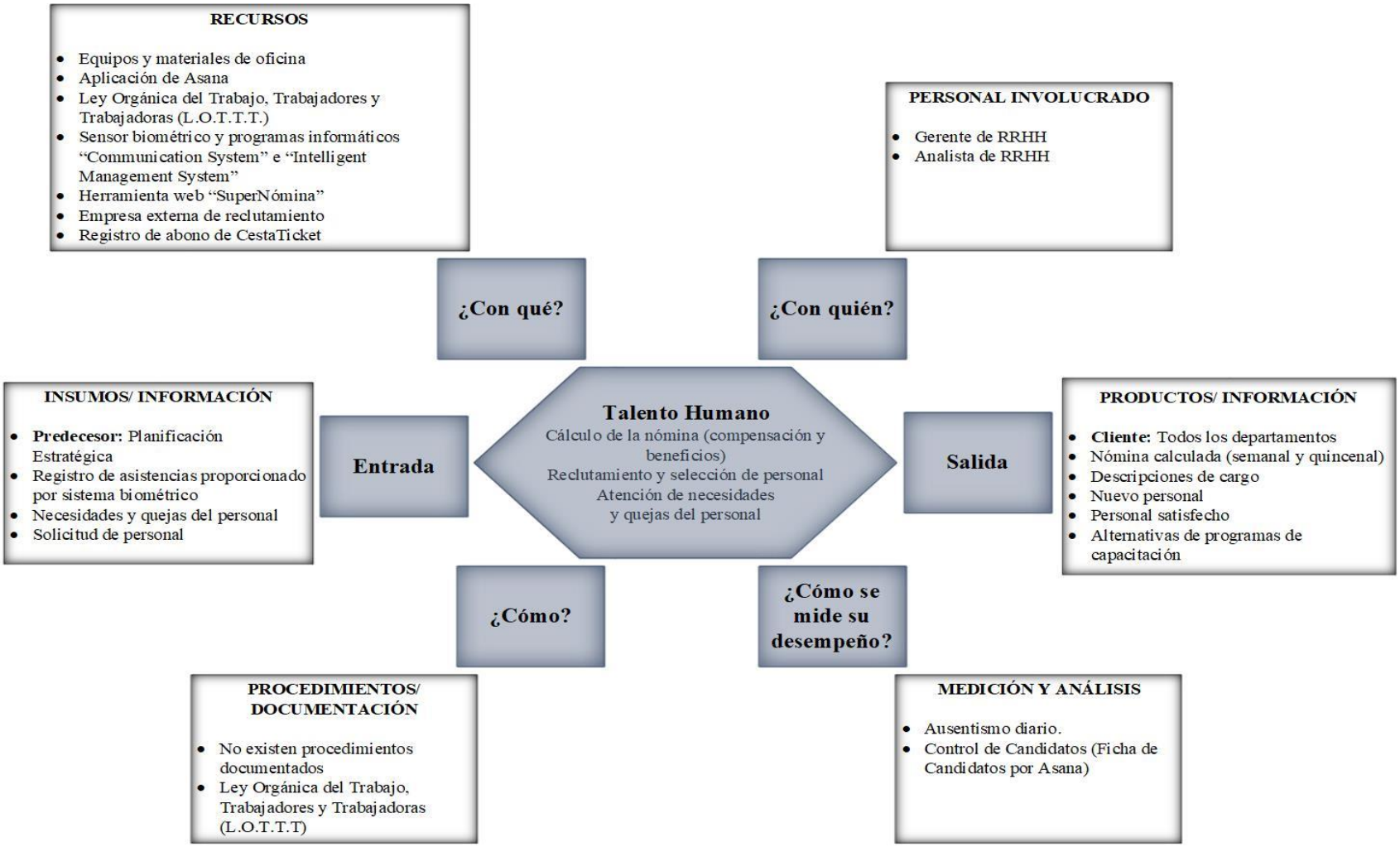
En el caso de que se haya efectuado la compra de un servicio tercerizado de mantenimiento, el coordinador de mantenimiento planifica y programa con el proveedor la actividad de inspección o reparación, la cual será supervisada por el coordinador mientras ésta se esté desarrollando. Cabe destacar además que, si el proveedor del servicio requiere llevarse algún componente o pieza para repararla en sus propias instalaciones, el coordinador emite a través del sistema SAP una nota de salida de mercancía. Finalmente, el proveedor del servicio realiza un presupuesto final dependiendo de la magnitud de la reparación.

Por otro lado, cuando se requiere organizar el mantenimiento preventivo, el coordinador de mantenimiento elabora mensualmente un plan de mantenimiento preventivo consistente en un diagrama de Gantt, en donde se indican por día las máquinas que estarán operativas, no operativas y en mantenimiento. Seguidamente, el coordinador solicita al gerente de operaciones la aprobación del plan elaborado.

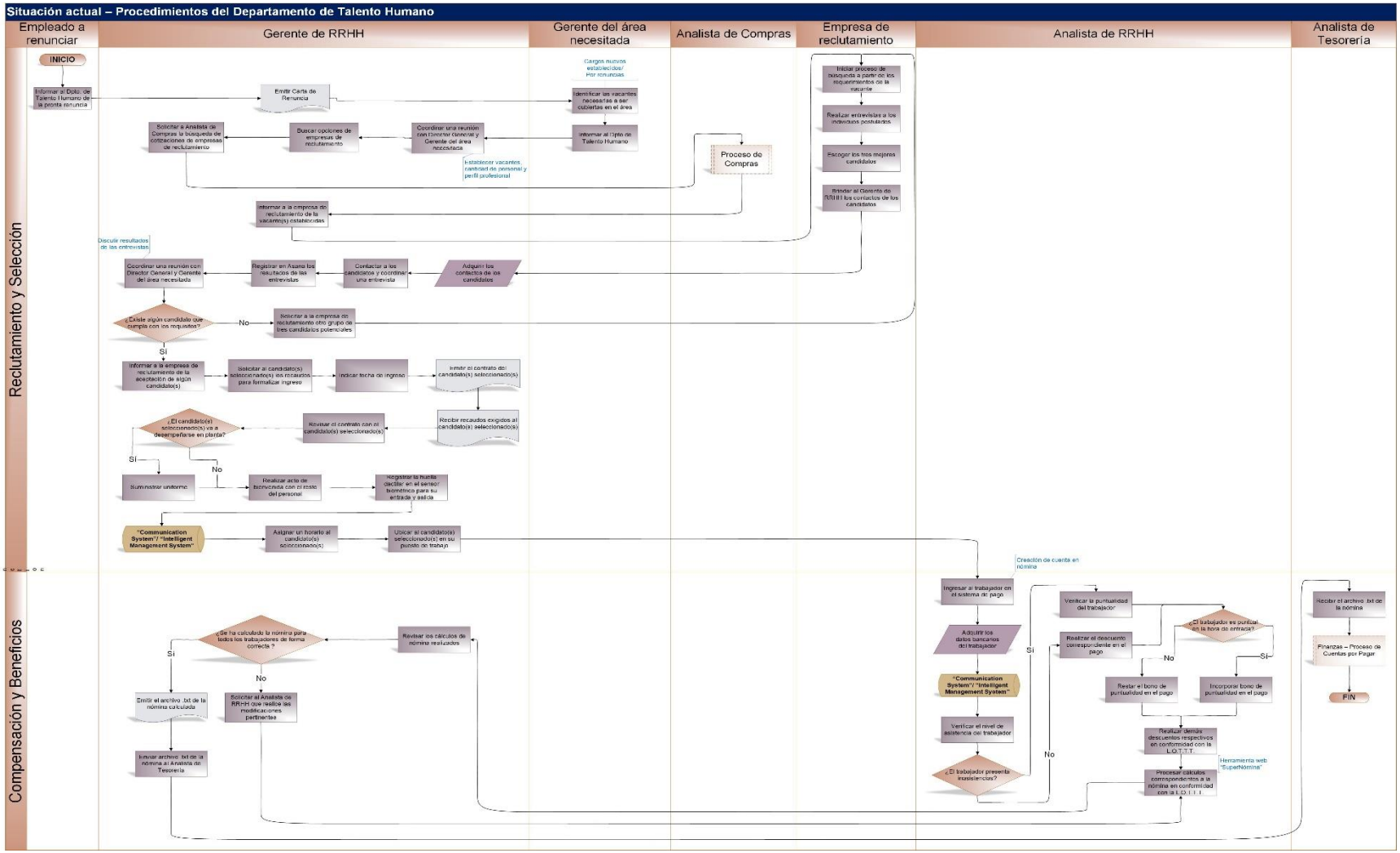
De igual forma que en el mantenimiento correctivo, si la actividad planificada puede ser ejecutada directamente por el coordinador o la operaria de mantenimiento, de acuerdo a como sea el caso, estos personalmente realizan la actividad y solicitan los insumos al jefe de almacén. De lo contrario, si la actividad requiere de la intervención del socio de servicio de mantenimiento de máquinas, el coordinador solicita la aprobación del gerente de operaciones y procede a contactar a la empresa del servicio, a quien le es enviado el plan de mantenimiento preventivo elaborado y se coordinan las actividades. Posteriormente, se solicita al proceso de finanzas el pago del servicio.

Cuando se esté llevando a cabo la actividad de mantenimiento, el coordinador supervisa el servicio prestado y, en el caso de que se requiera de la compra de algún insumo, material o herramienta, el coordinador realiza la respectiva requisición o solicitud de compras.

Anexo 34. Desarrollo de proceso de mantenimiento (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 35. Diagrama de tortuga – Proceso de talento humano
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 36. Diagrama de flujo – Proceso de talento humano (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.

- **<u>Desarrollo del proceso de talento humano de Distribuidora Disnaeti, C.A.:</u>**

Uno de los procedimiento llevados a cabo son el de reclutamiento y selección, el cual inicia ya sea por la renuncia de un miembro del personal o porque se establezca un nuevo cargo o puesto en la empresa. El trabajador a renunciar debe informar de esto al gerente de talento humano (RRHH) para así emitir la respectiva carta de renuncia. El gerente del área necesitada de personal, debe identificar entonces las vacantes existentes e informa de ello al gerente de RRHH, quien convocará a una reunión, por medio de Asana, con el gerente en cuestión y el Director General para definir y establecer las características de la vacante y el perfil profesional necesario para que ésta sea cubierta, dando inicio al proceso de reclutamiento. Esta fase del procedimiento es considerado también como parte del proceso de planificación estratégica de la empresa.

Posteriormente, el gerente de RRHH busca opciones de empresas que ofrezcan servicios de reclutamiento y seguidamente solicita al analista de compras la procura de cotizaciones y demás actividades propias del proceso de compras anteriormente descrito. Una vez seleccionada la empresa de reclutamiento, el gerente de RRHH le informa las características de la vacante existente, así como también el perfil profesional requerido para ello. Ulteriormente, la empresa de reclutamiento inicia la búsqueda de candidatos que se ajusten a la vacante establecida, coordina y realiza las respectivas entrevistas, y selecciona los tres (3) mejores candidatos, brindándole entonces al gerente de RRHH los contactos de los mismos, para que este coordine una entrevista a fin de verificar que realmente cumplen con lo requerido. Culminada la fase de entrevistas, el gerente de RRHH lleva un control de los candidatos, registrando en Asana los resultados de las entrevistas y los aspectos más importantes del candidato. Inmediatamente, el gerente de RRHH convoca a una segunda reunión con el Director General y el gerente del área necesitada.

Luego de llegar a un consenso con dichas autoridades, se decide si alguno de los candidatos cumple con lo requerido para la vacante; de ser así, el gerente de RRHH informa de ello a la empresa de reclutamiento, caso contrario, se solicita a la empresa de reclutamiento la elección de otros tres candidatos potenciales, repitiéndose el ciclo.

Una vez seleccionado el candidato, el gerente de RRHH solicita al mismo los recaudos pertinentes y se le indica la fecha de ingreso. A continuación, el gerente de RRHH emite el contrato del candidato seleccionado.

El día de ingreso del candidato seleccionado, este hace entrega de los recaudos solicitados y revisa junto al gerente de RRHH el contrato correspondiente. Cabe agregar, que si el candidato seleccionado se desempeñará en el área de planta, se le suministra su respectivo uniforme. Posteriormente, el gerente de RRHH realiza un acto de bienvenida para el candidato seleccionado con el resto del personal, y seguidamente se registra la huella dactilar del mismo en el sistema biométrico utilizado para el ingreso y salida de la empresa, para así registrarse en las bases de datos de dicho sistema (Communication System e Intelligent Management System), en las cuales se asignará el horario de trabajo del individuo y se registrará automáticamente la hora de entrada y salida de la persona. Finalmente se ubica al candidato seleccionado en su respectivo puesto de trabajo.

Por otro lado, el proceso de talento humano se encarga de otorgar la compensación y beneficios del personal de la empresa, manifestados en el pago de la nómina correspondiente. Cuando un trabajador ingresa a la empresa, el analista de RRHH lo ingresa en el sistema de pago, mediante la creación de una cuenta en nómina. Para ello, el analista solicita al empleado sus datos bancarios. Para iniciar con el cálculo de la nómina, el analista de RRHH verifica las bases de datos del sistema biométrico, mencionadas anteriormente, con el fin de visualizar la asistencia y puntualidad de cada empleado: en el caso de que el empleado presente inasistencias, se debe descontar las mismas del cálculo de la nómina; de igual forma si el empleado no ha sido puntual no se le otorgará el bono correspondiente a la puntualidad. Deben además tomarse en cuenta los descuentos respectivos establecidos en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (L.O.T.T.T.), como por ejemplo el descuento correspondiente a los pasantes o aprendiz INCES, aunado al abono del cestaticket.

Seguidamente, el analista de RRHH procesará los cálculos pertinentes a la nómina en la herramienta web "SuperNómina" proporcionada por una de las entidades bancarias afiliadas a la empresa. Se solicita entonces al gerente de RRHH la revisión y aprobación de los cálculos de nómina que, de ser aprobados, se emite el archivo .txt de la nómina y este es enviado al proceso de finanzas, enfocado en cuentas por pagar, para que se efectúe el pago de la forma descrita anteriormente.

Anexo 37. Desarrollo de proceso de talento humano (situación actual)
Fuente: Elaboración propia.

Criterios de Evaluación	Código	Puntaje
Establecido, implementado totalmente	A	10
Establecido, implementado parcialmente	B	5
Establecido, no se implementa en lo absoluto	C	3
No se cumple el requisito	D	0
No aplica	N/A	-

Anexo 38. Criterios de evaluación de cumplimiento de requisitos de la norma ISO 9001:2015
Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI TU ALIADO INCONDICIONAL	**Lista de Verificación**	Código:	Versión:	Fecha de Emisión:			Realizado por:
		LV-IS-01	01	13	3	2018	Fátima Rodríguez - Pasante de Aseguramiento de la Calidad Sandra Agatón - Gerente de Calidad

DIAGNÓSTICO NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015

ITEM	Enunciado a Evaluar (Requisito)	CRITERIO DE CALIFICACIÓN					Observaciones
		A	B	C	D	N/A	
		10	5	3	0	-	
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN 4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO							
1	La organización realiza el análisis, seguimiento y revisión periódica de su entorno, utilizando herramientas que permitan determinar las cuestiones externas (entorno legal, tecnológico, competitivo, de mercado, social,…) e internas (valores, cultura, conocimientos y competencias humanas, desempeño global, infraestructura, entorno operacional,…) que influyen en su propósito y dirección estratégica.		5				Se realiza mas no siempre son comunicados los resultados
2	La organización cuenta con un organigrama que indique la manera en que está conformada cada área de la misma.		5				Existe un organigrama de la organización, pero no está aprobado ni han sido cubiertas los cargos nuevos
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS							
3	La organización ha definido claramente las partes interesadas y los requisitos de las mismas para el SGC (Ej. clientes, empleados, gobiernos, organizaciones no gubernamentales, accionistas, proveedores, aliados estratégicos,…)	10					
4	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre las necesidades y requisitos de las partes interesadas.	10					
5	Se establecen e implementan programas de capacitación en la organización que impartan los conocimientos relacionados con cumplir con las necesidades y requisitos de las partes interesadas.				0		No existen programas de capacitación establecidos. El nuevo personal es instruido por sus compañeros de trabajo
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD							
6	La organización ha establecido los límites y aplicabilidad del SGC para establecer el alcance del mismo.				0		No se ha establecido de forma concreta un SGC
7	El alcance del SGC, se ha determinado según: Procesos operativos, cuestiones externas e internas, productos y servicios, requisitos de las partes interesadas, etc.					-	No se ha establecido de forma concreta un SGC
8	Se tiene disponible y documentado el alcance del SGC.					-	No se ha establecido de forma concreta un SGC
9	Se han justificado y/o documentado todos aquellos requisitos considerados como "no aplicables" para el SGC de la organización.				0		No se ha establecido de forma concreta un SGC
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS							
10	La organización establece, implementa, mantiene y mejora continuamente el SGC, incluyendo los procesos necesarios, sus interacciones y documentación pertinente.			3			Se esta trabajando en la mejora de los procesos
11	Se tienen identificados los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización, determinando: sus entradas y salidas, su secuencia e interacción, los criterios y métodos (seguimiento, mediciones e indicadores de desempeño), los recursos necesarios y su disponibilidad, las responsabilidades y autoridades, riesgos y oportunidades.				0		
12	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.				0		
13	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos y asegurar que los mismos realizan lo planificado (manual de procedimiento, registros,…).			3			Existen procesos que no cuentan con información documentada y otros están desactualizados
	SUBTOTAL	**20**	**10**	**6**	**-**	**2**	-
	% de cumplimiento			**32,73%**			-
5. LIDERAZGO **5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL** **5.1.1 Generalidades**							
1	La alta dirección de la organización demuestra liderazgo y compromiso, asumiendo responsabilidades y obligaciones con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.				0		Falta de compromiso y asumir responsabilidades
2	La alta dirección de la organización se asegura de que se establezcan la política y objetivos de calidad para el SGC, además de comunicar la importancia de una gestión de la calidad eficaz.			3			Se ha comunicado mas no se ha concretado en la organización.
3	La alta dirección de la organización se asegura de integrar los requisitos del SGC en los procesos de negocio de la empresa.			3			Manifiesta el deseo por el cumplimiento de los requisitos mas no se involucra
4	La alta dirección de la organización promueve el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.			3			Se ha comunicado el uso del enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en riesgos, mas no se ha concretado en la organización.
5	La alta dirección de la organización se asegura de la disponibilidad de los recursos necesarios para el SGC.				0		
6	La alta dirección de la organización compromete, dirige y apoya a las personas para contribuir con la eficacia del SGC.				0		
7	La alta dirección de la organización promueve la mejora contínua de los aspectos del SGC.					-	No hay un SGC establecido aún. Cuando el mismo se establezca, se evaluará el cumplimiento de este requisito.
8	Los roles, responsables y autoridades de las distintas áreas de la organización están definidas claramente.			3			No todo el personal conoce sus roles. Existe personal que realiza actividades que no le corresponden
5.1.2 Enfoque al cliente							
9	La alta dirección se asegura de que se determinen, comprendan y se cumplan los requisitos de los clientes.		5				Fallas de comunicación en algunas oportunidades.
10	La alta dirección identifica y comunica los requisitos legales y reglamentos que son aplicables para la organización.			3			Los identifica mas no los comunica
11	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.				0		No se miden los riesgos y oportunidades
12	La alta dirección se asegura de que se mantenga el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.	10					
5.2 POLÍTICA **5.2.1 Establecimiento de la política de calidad**							
13	La política de la calidad es apropiada al propósito y contexto de la organización, y apoya su dirección estratégica.			3			La política de calidad aún se encuentra en evaluación por la alta dirección.
14	Los objetivos de la calidad están establecidos de acuerdo a la política de calidad establecida.				0		No se han establecido objetivos de la calidad
15	La política de calidad incluye un compromiso de cumplir los requisitos y de mejorar continuamente el SGC.	10					La política de calidad aún se encuentra en evaluación por la alta dirección.
5.2.2 Comunicación de la política de calidad							
16	La política de calidad se mantiene documentada.			3			Está documentada pero no ha sido aprobada
17	La política de calidad se encuentra disponible para las partes interesadas según corresponda.				0		La política de calidad no está aprobada aún, nadie la conoce
18	Se comunica y aplica la política de calidad dentro de la organización.				0		La política de calidad no está aprobada aún y tampoco se comunica a los trabajadores.
5.3. ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN							
19	En la organización se comunican y entienden las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes.			3			Se comunican mas no se tiene el conocimiento por parte de los trabajadores.
20	Existen autoridades y responsables asignados para asegurar que el SGC es conforme con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015.			3			Existen autoridad designadas pero aún no se ha establecido el SGC
21	Existen autoridades y responsables asignados para asegurar que los procesos están generando las salidas esperadas.	10					
22	Existen autoridades y responsables asignados para informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y las oportunidades de mejora.			3			Existen autoridad designadas pero aún no se ha establecido el SGC
23	Existen autoridades y responsabilidades asignados para promover el enfoque al cliente en toda la organización.	10					
	SUBTOTAL	**40**	**5**	**30**	**-**	**1**	-
	% cumplimiento			**34,09%**			-

6. PLANIFICACIÓN							
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES							
1	La organización ha determinado los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados y prevenir o reducir efectos no deseados.				0		No se han determinado los riesgos y oportunidades en la organización.
2	La organización planifica las acciones necesarias para abordar los riesgos y oportunidades.				0		No se han determinado los riesgos y oportunidades en la organización.
3	La organización planifica la implementación y evaluación de estas acciones en los procesos del SGC.				0		No se han determinado los riesgos y oportunidades en la organización. No existe un SGC establecido aún.
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS							
4	La organización ha establecido los objetivos de la calidad para las funciones pertinentes y los procesos necesarios para el SGC.				0		
5	Los objetivos de calidad establecidos son coherentes con la política de la calidad.				0		
6	Los objetivos de calidad establecidos son medibles.				0		
7	Los objetivos de calidad establecidos tienen en cuenta los requisitos aplicables.				0		
8	Los objetivos de calidad establecidos son pertinentes para la conformidad de los productos y servicios, y para el aumento de la satisfacción del cliente.				0		
9	Se realiza seguimiento a los objetivos de calidad establecidos.				0		
10	Se comunican, documentan y actualizan los objetivos de calidad.				0		
11	La organización planifica detalladamente cómo lograr sus objetivos de calidad (acciones a tomar, recursos necesarios, responsables, tiempo, evaluación de resultados,…).				0		
6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS							
12	El SGC se actualiza de manera planificada, en función de las necesidades detectadas en el sistema (propósito y consecuencias, integridad, disponibilidad de recursos, responsabilidades).					-	No se ha instaurado un SGC aún
	SUBTOTAL	**0**	**0**	**0**	**-**	**1**	-
	% de cumplimiento			**0,00%**			-
7. APOYO							
7.1 RECURSOS							
7.1.1 Generalidades							
1	La organización determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC (incluidos los requisitos de las personas, medioambientales y de infraestructura).		5				Por parte del proceso de compras y mantenimiento
7.1.2 Personas							
2	La organización cuenta con el personal suficiente para la implementación del SGC, y para la operación y control de procesos.				0		
7.1.3. Infraestructura							
3	La organización proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de los productos y servicios (edificios y servicios asociados, equipos incluyendo hardware y software, transporte, tecnologías de la información y comunicación,…).	10					
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos							
4	La organización proporciona y mantiene el ambiente necesario y adecuado para lograr la conformidad de los productos y servicios, tomando en cuenta los factores sociales, psicológicos y físicos).		5				Falta de equipos de protección (no se promueve su uso).
7.1.5. Recursos de seguimiento y medición							
5	La organización proporciona los recursos necesarios para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos del seguimiento y medición de la conformidad de los productos y servicios (equipos, herramientas, materiales).				0		No existen herramientas ni equipos de medición
6	Los equipos de medición están calibrados y se verifican antes utilizarse.				0		Existen equipos sin calibrar (la balanza).
7	Los equipos de medición se encuentran protegidos de agentes o factores que afecten su estado de calibración.				0		
8	La organización dispone de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante el proceso operacional.		5				Dispone de la herramienta Asana mas no se utiliza. Sólo en pre-prensa
7.1.6 Conocimientos de la organización							
9	La organización determina, mantiene e imparte los conocimientos necesarios (generalmente adquiridos de la experiencia) para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios.	10					
7.2 COMPETENCIA							
10	Se realizan evaluaciones técnicas periódicas, tanto al personal regular como al nuevo personal, para determinar las competencias que poseen y/o han desarrollado para desempeñar funciones que influyan en la eficacia del SGC.				0		No se realiza ningún tipo de evaluación de desempeño tanto al personal regular como al personal entrante.
11	La organización asegura que el personal sea competente, proporcionando programas de adiestramiento para desempeñar de manera correcta funciones que influyan en la eficacia del SGC.				0		No se realizan programas de adiestramiento en la organización.
12	La organización conserva la información documentada que evidencie los resultados de las evaluaciones de competencias y los programas de adiestramiento realizados.				0		
7.3 TOMA DE CONCIENCIA							
13	Las personas que conforman la organización toman conciencia acerca de la política y objetivos de la calidad, su contribución con la eficacia del SGC y las implicaciones del incumplimiento de sus requisitos.				0		El personal desconoce la política de la calidad
7.4 COMUNICACIÓN							
14	La organización ha definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas del SGC dentro de la organización, así como proporciona los recursos necesarios para ello.		5				Fallas en la comunicación interna
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA							
7.5.1 Generalidades							
15	La organización cuenta con toda la información documentada requerida por la Norma ISO 9001:2015, la cual es necesaria para la implementación y funcionamiento eficaz del SGC (procedimientos y registros de actividades, procesos y sus interacciones, productos y servicios, competencia de las personas,…).				0		Existe documentación pero no está completa, por lo tanto no está establecida.
7.5.2 Creación y actualización							
16	La información documentada está debidamente identificada (título, fecha, autor o número de referencia), posee el formato adecuado (idioma, versión de software, gráficos,…) y los medios de soporte convencionales (papel, electrónico).		5				No todos los documentos poseen código
17	La organización revisa y aprueba la documentación creada o actualizada.		5				No toda la documentación es revisada.
7.5.3 Control de la información documentada							
18	La organización cuenta con algún procedimiento para el control de la información documentada requerida por el SGC.				0		En estos momentos la organización está en proceso de instaurar el Departamento de Calidad y aún se está trabajando en lo enunciado.
19	La información documentada está disponible donde y cuando se necesite.				0		El personal de planta no tiene acceso a sus manuales de procedimientos
20	La información documentada está protegida contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de la integridad.		5				No toda está protegida
21	La información documentada que evidencia la conformidad, está protegida contra modificaciones no intencionales.		5				No toda está protegida
	SUBTOTAL	**20**	**40**	**0**	**-**	**0**	-
	% de cumplimiento			**28,57%**			-

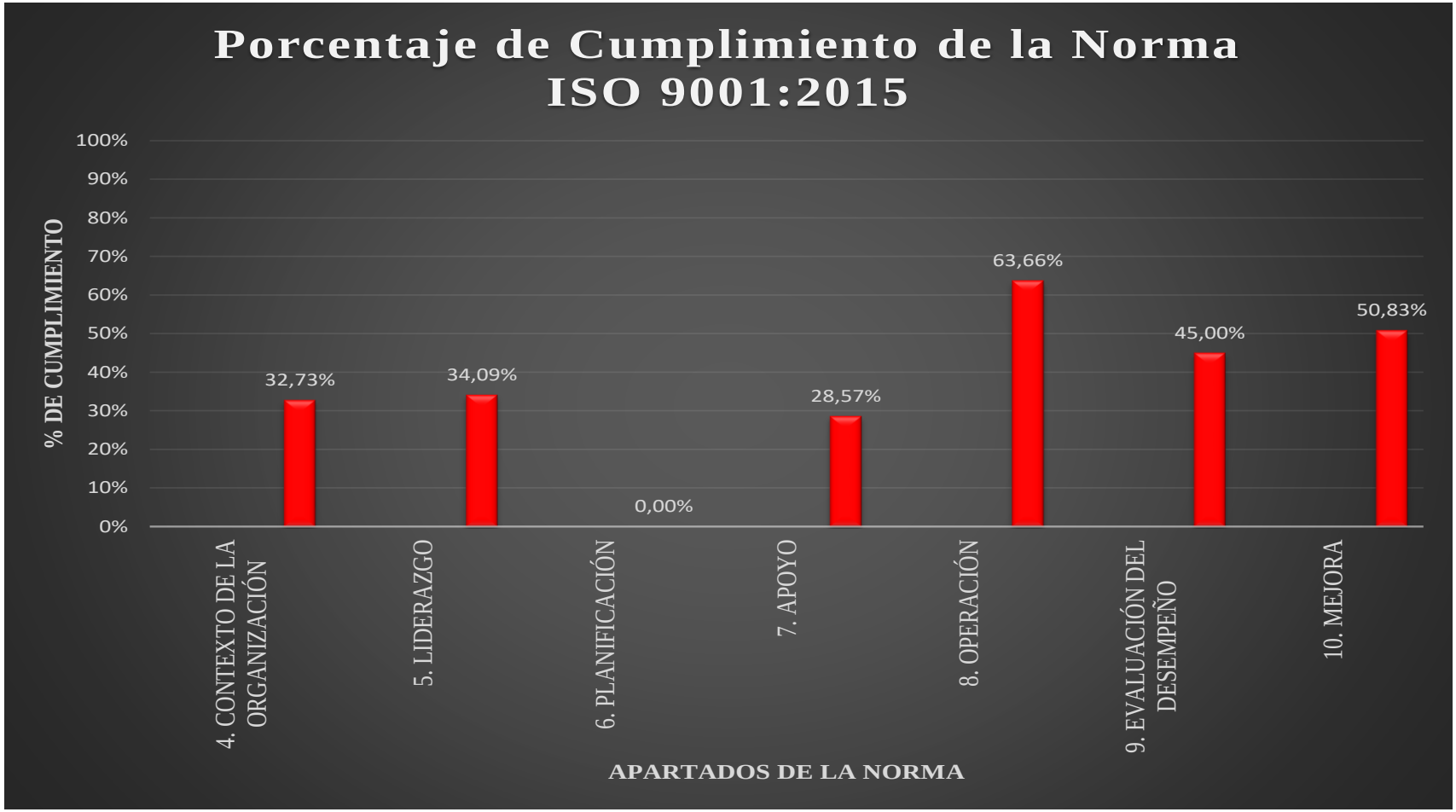
8. OPERACIÓN							
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL							
1	La organización planifica, implementa y controla los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios.		5				Poseen las herramientas, sin embargo se planifican dependiendo de la venta. Ante ausencia de personal no hay planificación al respecto.
2	La organización determina los requisitos para los productos y servicios.	10					
3	La organización establece los criterios para sus procesos y la aceptación de los productos y servicios.	10					
4	La organización determina los recursos necesarios para lograr la conformidad de los requisitos de los productos y servicios.				0		No existe una metodología ni recursos suficientes para garantizar la conformidad
5	La organización determina, mantiene y conserva la información documentada necesaria para garantizar que los procesos se realizan según lo planificado y demostrar la conformidad de los requisitos de los productos y servicios.		5				Solo el Departamento de Calidad y el proceso de mantenimiento posee listas de verificación
6	La organización controla los cambios planificados.	10					
7	La organización revisa las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.	10					
8	La organización controla los procesos contratados externamente.	10					Proceso de diseño gráfico para elaboración de clichés
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS							
8.2.1 Comunicación con el cliente							
9	La organización posee un proceso de comunicación con el cliente para definir los requisitos de los productos y servicios.	10					
10	La organización permite la retroalimentación de los clientes en cuanto a los productos y servicios, incluyendo las quejas.	10					Pruebas de concepto y de color
11	La organización realiza y conserva información documentada en donde se controle el proceso de comunicación con el cliente y donde se evidencien los resultados del proceso de retroalimentación.	10					
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios							
12	Los requisitos para los productos y servicios se definen con base a requisitos legales y reglamentarios aplicables para la organización.		5				No se respeta la norma COVENIN 2654-04 correspondiente a tratamiento de tintas flexográficas
13	La organización cumple con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.	10					
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios							
14	La organización se asegura de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.	10					
15	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a este.	10					
16	La organización confirma los requisitos del cliente antes de su aceptación, cuando el cliente no proporciona información documentada al respecto.	10					
17	La organización conserva la información documentada, sobre los requisitos revisados y cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.	10					Se almacena la prueba de concepto y la lista de materiales realizada en el SAP
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios							
18	Las personas son conscientes de los cambios en los requisitos de los productos y servicios y se modifica la información documentada pertinente a estos cambios.	10					
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS							
8.3.1 Generalidades							
19	La organización establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los productos y servicios.	10					Elaboración de prueba de concepto junto a diseñador externo
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo							
20	La organización determina todas las etapas y controles necesarios para el diseño y desarrollo de productos y servicios (duración y complejidad de las actividades, revisiones, verificación y validación, responsabilidades y autoridades, recursos, participación de clientes, requisitos, información documentada que evidencie que se han cumplido los requisitos, ...).	10					
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo							
21	La organización determina y toma en cuenta los requisitos esenciales para los productos y servicios específicos a diseñar y desarrollar (requisitos funcionales y de desempeño, legales y reglamentarios, normas de prácticas de la organización,...).	10					
22	Las entradas son adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, están completas y sin ambigüedades.		5				En ocasiones hay fallas por mala comunicación
23	Se conserva información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.	10					
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo							
24	La organización define los resultados a lograr del proceso de diseño y desarrollo.	10					
25	La organización realiza las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.	10					
26	La organización realiza actividades de verificación y validación para asegurar que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.	10					Impresión de prueba de color
27	La organización toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación.	10					
28	Se conserva información documentada sobre las actividades de control del proceso de diseño y desarrollo.				0		
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo							
25	La organización se asegura de que se cumplen los requisitos de las entradas.	10					
26	La organización se asegura que las salidas son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios			3			No siempre se garantiza
29	La organización conserva información documentada sobre las salidas del proceso de diseño y desarrollo.				0		
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo							
30	La organización identifica, revisa y controla los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios	10					
31	Se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios, las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.				0		

8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE							
8.4.1 Generalidades							
32	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.	10					
33	La organización determina los controles a aplicar en los procesos, productos y servicios suministrados externamente.	10					
34	La organización determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.		5				Solo se basa en evaluar las cotizaciones. No se evalúan los proveedores
35	La organización conserva información documentada de estas actividades.				0		
8.4.2 Tipo y alcance del control							
36	La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa al logro de la conformidad de los requisitos.		5				Sólo se verifican los clichés entrantes
37	Los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control del SGC de la organización.				0		No existe un SGC establecido aún.
38	La organización define los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.	10					
39	Los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen con los requisitos de clientes, legales y reglamentos aplicables a la organización.	10					
8.4.3 Información para los proveedores externos							
40	La organización se asegura que los proveedores externos se adecuan a los requisitos antes de contactarlos.	10					
41	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.	10					
42	La organización comunica a los proveedores externos la aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos, y la liberación de productos y servicios.	10					
43	La organización comunica a los proveedores externos la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.				0		
44	La organización comunica las interacciones del proveedor externo con la organización.	10					
45	La organización comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización.	10					
46	La organización comunica las actividades de verificación y validación que se pretenden realizar en las instalaciones del proveedor externo.				0		No se realizan actividades de verificación y validación dentro de las instalaciones del fabricante de clichés
8.5 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO							
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio							
47	Existe información documentada disponible que define las características de los productos y servicios, las actividades a desempeñar en la producción y provisión del servicio, y los resultados a alcanzar.		5				Recetas o listas de materiales, manuales de procedimientos (desactualizados)
49	La organización controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados.			3			Se tienen las herramientas pero no se utilizan.
50	La organización controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios de control de procesos o salidas y los de aceptación de productos y servicios.		5				No se realizan actividades de seguimiento a todos los procesos
51	La organización dispone de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.			3			La organización no cuenta con el entorno físico para la producción, sobre todo en términos de temperatura del ambiente (muy caluroso), el cual es inadecuado para el desempeño de las tintas y del personal.
52	La organización controla que las actividades de producción y provisión del servicio sean desempeñadas por personas competentes.				0		El personal de producción se encuentra en proceso de aprendizaje basado en la experiencia, lo que requiere de más tiempo. Sin embargo, no existen programas de capacitación para el personal regular o nuevos entrantes. Ante una ausencia de una figura, el personal presente no tiene la capacidad para desempeñar las funciones de la misma.
53	La organización controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.			3			No se realizan auditorías de forma periódica
54	La organización controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.			3			Se intenta pero no se han solventado las causas que provocan errores humanos
55	La organización controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.		5				
8.5.2 Identificación y trazabilidad							
56	La organización posee los medios o herramientas pertinentes para conocer todo lo referente al historial de los productos.			3			Se tiene la aplicación de Asana pero no es utilizada para tal fin
57	La organización identifica debidamente las salidas (código del producto, código de barras, etc.).	10					Número de lote de producción
58	Existe, se actualiza y se conserva la información documentada (registros) referente a todas las fases y procesos que intervienen en la producción y provisión del servicio, desde la oferta o pedido hasta la entrega del producto o servicio final, incluso el proceso post-entrega.	10					
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos							
59	La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras está bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma (materia prima, materiales, herramientas, componentes, equipos, instalaciones, datos personales, etc.)			3			No hay almacenes definidos para materia prima, y lo que existe no cuenta con las condiciones adecuadas para el almacenamiento.
60	La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.				0		
61	La organización notifica al cliente o proveedor externo en caso de pérdida o deterioro de su propiedad y se conserva la información documentada sobre lo ocurrido.				0		No se conserva información documentada de ello
8.5.4 Preservación							
62	La organización preserva las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.				0		No hay un resguardo del producto terminado.
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega							
63	La organización determina y comunica al cliente el alcance de sus actividades posteriores a la entrega, y se compromete al cumplimiento de las mismas.	10					
64	Las actividades posteriores a la entrega cumplen con los requisitos legales y reglamentarios aplicables.	10					
65	La organización toma en cuenta para sus actividades posteriores a la entrega, los problemas potenciales asociados a sus productos y servicios.	10					Tratamiento de quejas (corrección de producto y el informe pertinente)
66	La organización toma en cuenta para sus actividades posteriores a la entrega, la aplicación/uso y vida útil prevista para sus productos y servicios.	10					
67	La organización toma en cuenta para sus actividades posteriores a la entrega, los requerimientos establecidos por los clientes.	10					
68	La organización toma en cuenta los comentarios positivos y negativos de los clientes para sus actividades posteriores a la entrega.	10					Tratamiento de quejas (corrección de producto y el informe pertinente)
69	La organización conserva toda la información documentada relativa a sus actividades posteriores a la entrega (procedimientos, registros, etc.).				0		
8.5.6 Control de cambios							
70	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.		5				
71	La organización conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas autorizadas y cualquier acción que surja de la revisión.				0		
8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS							
72	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.				0		La organización se encuentra en proceso de instaurar el Departamento de Calidad, por lo que aún se está trabajando en lo enunciado.
73	La organización libera sus productos y servicios únicamente cuando las disposiciones planificadas son completadas satisfactoriamente.			3			
74	La organización conserva la información documentada referente a la liberación de los productos y servicios.		5				Ordenes de producción liberadas y cerradas
75	Existe evidencia documentada de la conformidad con los criterios de aceptación.				0		
76	Existe evidencia documentada de la trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.				0		
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES							
77	La organización identifica y controla las salidas no conformes con sus requisitos para prevenir su uso o entrega.		5				
78	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad detectada y su efecto sobre los productos y servicios.		5				
79	La organización posee actividades de corrección para tratar salidas no conformes y se verifican nuevamente estas salidas corregidas.	10					
80	La organización realiza la separación, devolución o suspensión de provisión de productos no conformes.			3			En ocasiones se busca negociar con el cliente para ver si acepta la no conformidad
81	La organización notifica al cliente la existencia de no conformidades que perjudiquen la entrega de los productos y servicios bajo las condiciones solicitadas.	10					
82	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.				0		
	SUBTOTAL	**430**	**65**	**27**	**-**	**0**	-
	% de cumplimiento			**63,66%**			-

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN 9.1.1 Generalidades							
1	La organización realiza actividades de seguimiento, medición, análisis y evaluación para determinar el nivel de desempeño y eficacia del SGC, conformidad de productos y servicios, grado de satisfacción del cliente, eficacia de lo planificado y acciones para abordar riesgos y oportunidades, desempeño de proveedores externos, necesidad de mejoras en el SGC).		5				Sólo se mide el %de desperdicio de sustrato
2	La organización ha determinado los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.		5				Sólo se mide el %de desperdicio de sustrato (Data Studio)
3	La organización determina cuándo se lleva a cabo el proceso de seguimiento y la medición.		5				
4	La organización determina cuándo analizar y evaluar los resultados del proceso de seguimiento y medición.		5				
5	La organización conserva información documentada como evidencia de los resultados de estas actividades.		5				
9.1.2 Satisfacción del cliente							
6	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes en cuanto al grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	10					
7	La organización determina los métodos para realizar el seguimiento y revisar la información (encuestas, reuniones, proceso de retroalimentación, etc.).		5				Proceso de retroalimentación
9.1.3 Análisis y evaluación							
8	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del proceso de seguimiento y medición.		5				
9.2 AUDITORÍA INTERNA							
9	La organización lleva a cabo auditorías internas planificadas a cierto tiempo, para evaluar si el SGC: cumple con los requisitos propios de la organización, cumple con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015 y si se implementa y mantiene eficazmente.			3			No se ha establecido de forma concreta un SGC. En ocasiones se realizan auditorías a los procesos productivos
10	Los programas de auditoría planificados, establecidos e implementados incluyen la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de la planificación y la elaboración de informes.		5				
11	La organización define los criterios de auditoría y el alcance para cada auditoría.				0		
12	Las auditorías internas son realizadas por auditores que aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso.		5				
13	Los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente.	10					
14	La organización realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas y sin demora injustificada.			3			
15	La organización conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.				0		
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCION 9.3.1 Generalidades							
16	La alta dirección revisa el SGC para asegurarse de su eficacia.					-	No está establecido el SGC aún. Cuando el mismo esté establecido, se evaluará el cumplimiento de este requisito.
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección							
17	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión considerando el estado de las acciones de las revisiones previas.		5				
18	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión considerando los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC.		5				La dirección está al tanto, sin embargo esto aplica para los distintos departamentos. No se involucra.
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión considerando la información sobre el desempeño y la eficiencia del SGC.					-	No está establecido el SGC aún. Cuando el mismo esté establecido, se evaluará el cumplimiento de este requisito.
20	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión considerando los resultados de las auditorías.			3			No es planificada por la Alta Dirección
21	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión considerando el desempeño de los proveedores externos.		5				La dirección está al tanto. No se involucra.
22	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión considerando la adecuación de los recursos.		5				La dirección está al tanto. No se involucra.
23	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión considerando la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.				0		
24	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión considerando las oportunidades de mejora.			3			No se concretan las acciones de mejora
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección							
25	Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.		5				
26	Las salidas de la revisión incluyen cualquier necesidad de cambio en el SGC.		5				
27	Las salidas de la revisión incluyen las necesidades de recursos.		5				
28	La organización conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.		5				
	SUBTOTAL	**20**	**85**	**12**	**-**	**2**	-
	% de cumplimiento			**45,00%**			-
10. MEJORA 10.1 GENERALIDADES							
1	La organización determina y selecciona las oportunidades de mejora, e implementa las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.		5				Poco seguimiento a la implementación
2	La organización mejora los productos y servicios para cumplir con los requisitos establecidos, considerando las necesidades y expectativas futuras.			3			No se concretan las acciones de mejora
3	La organización corrige, previene o reduce los efectos no deseados.		5				
4	La organización mejora el desempeño y la eficacia del SGC.					-	No existe un SGC establecido aún. Cuando el mismo esté establecido, se evaluará el cumplimiento de este requisito.
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA							
5	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.	10					
6	La organización evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad y su repetición.		5				La organización evalúa la toma de acciones para solventar causas relacionadas al mantenimiento de equipos, sin embargo el proceso es muy lento.
7	La organización implementa cualquier acción necesaria ante una no conformidad.	10					
8	La organización revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.	10					
9	La organización actualiza los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación, de ser necesario.				0		Los riesgos y oportunidades no se han establecido.
10	La organización realiza cambios al SGC si fuera necesario.				0		No existe un SGC establecido aún.
11	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	10					
12	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.				0		Las acciones se toman en el momento, por lo que no son documentadas.
10.3 MEJORA CONTINUA							
13	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.					-	No está establecido el SGC aún. Cuando el mismo esté establecido, se evaluará el cumplimiento de este requisito.
14	La organización considera los resultados del análisis y evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.			3			Se conocen las oportunidades de mejora mas no se concreta nada para trabajarlas.
	SUBTOTAL	**40**	**15**	**6**	**-**	**2**	-
	% de cumplimiento			**50,83%**			-

Anexo 39. Lista de verificación Norma ISO 9001:2015

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 40. Porcentaje de cumplimiento obtenido en los apartados de la norma ISO 9001:2015.
Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI
TU ALIADO INCONDICIONAL

Matriz de Determinación de Riesgos

Fecha de Emisión:		
01	09	2018
Análisis realizado por:	Fátima Rodríguez	
Cargo:	Analista de aseguramiento de la calidad	

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						EVALUACIÓN RIESGO INHERENTE						EVALUACIÓN DE CONTROLES DE RIESGOS													EVALUACIÓN RIESGO RESIDUAL	
Proceso	Tipo de proceso	Evento Detectado	Tipo de desperdicio	Causas	Posibles Consecuencias	Probabilidad de Ocurrencia		Magnitud de Impacto		Severidad o Criticidad		¿Existe control?		¿El control existente es preventivo?		¿Está documentado?		¿Se aplica actualmente?		¿Es efectivo para mitigar el riesgo?		Total "Sí"	Total "No"	Eficacia	Severidad o Criticidad	
						Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				Valor	Nivel
Planificación de la producción	Estratégico	Para elaborar la lista de materiales, se debe consultar verbalmente la marca específica de las tintas y los colores que requiere una etiqueta nueva.	Tiempo de espera/ Movimiento innecesario	*Esta información no es suministrada por Ventas *Almacenamiento excesivo de colores iguales pero de distintas marcas, en el sistema SAP	*Demoras en la creación de recetas y por ende, las ordenes de producción *Se requiere buscar al personal de planta para consultar	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Al requerirse de un pantone que no se encuentra en el sistema SAP, el coordinador debe consultar verbalmente los kg de tinta que componen el mismo para crearle un código y receta respectiva	Tiempo de espera/ Sobreprocesamiento/ Movimiento innecesario	*Esta información no es suministrada por Ventas *Almacenamiento excesivo de colores iguales pero de distintas marcas, en el sistema SAP	*Demoras en la creación de recetas y por ende, las ordenes de producción *Se requiere buscar al personal de planta para consultar	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Acumulación de ordenes de producción en status de planificadas y liberadas en el sistema SAP	Sobreproducción	*En ocasiones se emite la orden de producción mucho tiempo antes del inicio de la producción *Demoras en la producción	*Se pierde la noción de las ordenes de producción abiertas y productos en cola	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Almacenamiento en físico de ordenes de producción obsoletas	Exceso de inventarios	*Puede ser más fácil manejar la orden en físico que de forma electrónica	*Acumulación de papeles sin uso en la oficina, ocupando espacio aprovechable	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
Planificación estratégica	Estratégico	Demoras en la aprobación de acciones, pagos y cotizaciones	Tiempo de espera	*La Dirección se involucra en aspectos con baja prioridad para los momentos	*Retrasos en el pago de facturas, nómina y en el proceso de compras, generando descontento a los proveedores y personal	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		No siempre se comunican abiertamente los resultados del análisis de entorno tanto externo como interno, logros obtenidos, próximos lineamientos o planes	Desaprovechamiento de talento humano	*Recelo de la información por parte de la Dirección y algunos gerentes	*Las partes interesadas internas continuan realizando sus labores sin enterarse de los cambios, nuevos planes y frutos de su trabajo	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Establecimiento de acciones o planes por parte de la Dirección sin consultar o comunicar con la gerencia de los distintos departamentos	Desaprovechamiento de talento humano	*Se toman decisiones individuales sin tomar en consideración la opinión de las demás partes interesadas	*Desmotivación laboral	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Largas reuniones de planificación y seguimiento	Tiempo de espera	*Impuntualidad de involucrados *No se concretan las ideas *Desvíos en el tema a tratar	*La gerencia de las distintas áreas pierden tiempo productivo para ellos *Resto del personal sin supervisión	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Poca empatía o confianza entre empleado y Director	Desaprovechamiento de talento humano	*Desconocimiento por parte de la Dirección de los acontecimientos cotidianos de la empresa *Poca presencia física	*Desmotivación laboral	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
Gestión de la calidad	Estratégico	Almacenamiento de materia prima defectuosa	Exceso de inventarios	*No se inspecciona la materia prima entrante de forma minuciosa *Ausencia de herramientas de medición como el phmetro	*Utilización de materia prima defectuosa para la producción *Producto defectuoso	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Alta posibilidad de riesgos laborales	Desaprovechamiento de talento humano	*Inexistencia de indumentaria e implementos de seguridad para ingresar a la planta	*Lesiones físicas *Falta de cultura que promueva la seguridad	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
Ventas	Medular	Demora en la emisión de ordenes de ventas	Tiempo de espera	*Demoras en la fase de negociación con cliente *Demoras en la aprobación de prueba de color *Irresponsabilidad por parte del encargado	*Demoras en la emisión de ordenes de producción y, por ende, el inicio de la producción	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Negociar nuevamente con el cliente la fecha de entrega del producto	Tiempo de espera/ Retrabajo por defectos	*Se fija una fecha de entrega con el cliente sin antes consultar con el personal de operaciones de la disponibilidad de materia prima y operatividad de máquinas	*Descontento de clientes por retraso en la entrega de su pedido	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Acumulación de ordenes de venta abiertas dentro del sistema SAP	Exceso de inventarios	*Demora en el proceso de facturación, el cual determina el cierre definitivo de la orden	*Confusión y retraso generado al coordinador de planificación quien debe buscar en el sistema la orden de venta correspondiente a la próxima producción	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
Pre-prensa	Medular	Llamadas telefónicas repetitivas entre analista de operaciones y diseñador externo por cambios en la prueba de concepto	Sobreprocesamiento/ Retrabajo por defectos	*No se comunican de forma completa los requerimientos del cliente o si existen cambios en los mismos *Diseñador gráfico externo	*Fallos en el suministro de la información y comunicación, generando una prueba de concepto no conforme	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		La prueba de concepto debe ser enviada al analista de operaciones, posteriormente al gerente de ventas y por último al cliente (y viceversa si el cliente no aprueba la prueba de concepto)	Transporte innecesario	*Cultura de que los clientes solo deben establecer contacto con el equipo de ventas (demasiada confidencialidad para con las partes interesadas internas del proceso)	*Traslado innecesario de la prueba de concepto pudiese generar extravíos de la misma *El equipo de ventas puede obviar requerimientos establecidos por el cliente	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Demora en la llegada de clichés	Tiempo de espera	*No se ha efectuado el pago al proveedor	*Retraso en el inicio de la producción por falta de material	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
Producción	Medular	Se verifica la disponibilidad de material/insumos posterior a la liberación de la orden de producción	Tiempo de espera/ Sobreprocesamiento/ Movimiento innecesario	*Se ha establecido el flujo de trabajo de esta manera.	*Se pierde tiempo buscando el material/insumos	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Proceso de corte requiere de mucho esfuerzo humano	Sobreprocesamiento	*Poca automatización en el proceso *Ante el desperdicio que cae en el suelo, el operario debe recogerlo manualmente	*Proceso de producción lento *Agotamiento del trabajador	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Retraso en encontrar insumos o herramientas	Tiempo de espera/ Movimientos innecesarios	*Puesto de trabajo y almacén con deficientes condiciones de aseo	*Retraso en el inicio de la producción *Deterioro de materiales por mal estado de almacenamiento	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		El operario de máquina rebobinadora debe dirigirse a la oficina administrativa para mostrar no conformidad al gerente o analista de calidad	Tiempo de espera/ Movimiento innecesarios	*Detección de producto defectuoso en área de rebobinado (posterior al control de calidad en impresión)	*Paralisis del proceso de rebobinado *Posible reimpresión de etiquetas *Retraso en el proceso productivo	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Alta probabilidad de riesgos laborales	Desaprovechamiento de talento humano	*Inexistencia de indumentaria e implementos de seguridad para laborar en la planta	*Lesiones físicas *Falta de cultura que promueva la seguridad	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Carga de trabajo desnivelada (Se cargan manualmente los materiales y bobinas impresas, máquinas obsoletas y sobrecargo de tareas)	Tiempo de espera/ Sobreprocesamiento	*Falta de personal *Avería de equipo de transporte de material y producto terminado	*Muchas tareas son asignadas a uno o pocos ayudantes de plantas, afectando el desempeño y tiempo para cada una *Fatiga laboral	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Los ayudantes de planta ingresan sin autorización al almacén de tintas	Sobreprocesamiento/ Movimiento innecesario	*El jefe de almacén no suministra personalmente las tintas requeridas	*Incongruencia entre lo que se consumió en tinta segun los ayudantes y la cantidad real de inventario *Riesgo de hurto de mercancía	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Ante la ausencia de un operario o ayudante de planta, es complicado suplir sus funciones	Tiempo de espera	*Poco personal *No se comparten al 100% conocimientos a personas ajenas a sus funciones	*Ante una ausencia, pueden surgir errores en la suplencia o simplemente pueden paralizarse las actividades que requieran de esa persona	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico
		Ante la llegada de un nuevo trabajador, el resto de los empleados debe capacitarlo	Tiempo de espera	*No existen programas de inducción para personal entrante	*El personal regular pierde tiempo productivo para explicar al trabajador entrante sus funciones *Retrasos en el desarrollo de las actividades productivas	3	Alto	3	Alto	9	Crítico		x		x		x		x		x	0	5	Ineficaz	9	Crítico

Compras	De soporte	Demoras en el suministro de bienes y/o servicios por parte de los proveedores	Tiempo de espera	*Demoras en el pago a los proveedores	*Demoras en la adquisión de bienes y servicios *Procesos paralizados	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
		Carga de trabajo desnivelada	Tiempo de espera/ Sobreprocesamiento	*Poco personal	*Muchas tareas son asignadas a un único analista afectando el desempeño en cada una	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
		Ante la ausencia del único analista existente, no existe suplencia para ello	Tiempo de espera	*Poco personal *No se comparten al 100% conocimientos a personas ajenas a sus funciones	*Ante una ausencia, pueden surgir errores en la suplencia o simplemente pueden paralizarse las actividades que requieran de esa persona	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
Gestión de almacén	De soporte	Revisión física en almacén por incoherencias entre el sistema SAP y la realidad	Retrabajo por defectos/ Tiempo de espera	*No se realiza las entradas o salidas de mercancía por despiste o mal manejo del sistema SAP	*Pérdida de tiempo productivo	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
		Acumulación de materiales e insumos en mal estado	Exceso de inventarios	*Almacén de materia prima e insumos en malas condiciones de aseo	*Deterioro de materiales e insumos	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
		Repetición de materiales e insumos en el inventario del sistema SAP	Sobreprocesamiento/ Exceso de inventario	*Mal manejo del sistema SAP *Desaprovechamiento del sistema *No se revisa si el artículo ya esta creado en el SAP	*Confusión a la hora de dar entrada y salida a los artículos o para la realización de recetas *Retrasos en la declaración de materiales consumidos por incoherencias en el inventario *Retrasos en la entrada de mercancía por pensar que el material no estaba ingresado	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
Mantenimiento	De soporte	Existencia de herramientas obsoletas o en mal estado	Exceso de inventarios	*La Dirección no aprueba la renovación o compra de herramientas para mantenimiento	*No se realiza el mantenimiento de forma completa por no utilizar las herramientas adecuadas	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
		El coordinador es quien realiza las acciones correctivas, de lo contrario, se subcontrata a un tercero	Sobreprocesamiento	*Ausencia de un mecánico particular e interno en la empresa	*Gastos elevados *Se pierde tiempo de corrección al contratar a un tercero	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
		Única operaria de mantenimiento encargada de la limpieza de oficinas, comedor y afueras de la empresa	Tiempo de espera	*Poco personal	*Agotamiento laboral *No se cubre la limpieza del área de planta	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
		Servicio tercerizado de mantenimiento preventivo	Sobreprocesamiento	*Ausencia de un mecánico particular e interno en la empresa	*Gastos elevados *Se pierde tiempo en la coordinación de mantenimiento con terceros	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
Finanzas	De soporte	Retrasos en el pago a los proveedores	Tiempo de espera	*La Dirección demora en revisar y aprobar los pagos	*Demora en la adquisión de bienes y servicios *Posibles retrasos en la producción	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
		Si el Director no aprueba los pagos a proveedores a tiempo, se debe subir nuevamente al banco el archivo .txt de pago	Retrabajo por defectos	*Se vence la fecha valor establecida con la entidad bancaria	*Retrasos en el pago a los proveedores	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
		Acumulación de cuentas por pagar	Exceso de inventarios	*La Dirección demora en revisar y aprobar los pagos *Hasta que no se apruebe la realización de los pagos, éstos se acumulan en cola	*Colisión entre las cuentas por pagar abiertas *Sobrecarga de trabajo	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
		Se solicita la aprobación del Director para efectuar los pagos	Sobreprocesamiento	*Aunque ya compras haya solicitado la aprobación de cotizacion, se considera que el pago debe volverse a aprobar por seguridad	*Retrasos en el pago a los proveedores	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
Talento Humano	De soporte	El personal entrante no conoce sus funciones con exactitud (debe aprender por su cuenta o con el apoyo de sus compañeros)	Tiempo de espera	*No existen programas de inducción para personal entrante	*El resto del personal debe invertir de su tiempo para enseñar	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
		No se organizan actividades de inducción al nuevo personal ni programas de capacitación de manera continua	Desaprovechamiento de talento humano	*Poco interés por parte de la Dirección	*Errores e incertidumbre en el flujo de trabajo y procedimientos de la empresa por desconocimiento de sus funciones y roles	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
		Demoras en el reclutamiento de personal (largo período de vacantes abiertas)	Tiempo de espera	*Se subcontrata un servicio de reclutamiento externo *Muchos intermediarios entre candidato y el equipo interno de RRHH	*Gasto de tiempo en la selección de personal por coordinación de candidatos y perfil requerido	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
		Se solicita servicio externo de reclutamiento	Sobreprocesamiento	*No se emplean plataformas web de bolsa de trabajo	*Gastos elevados y demora en el proceso de reclutamiento por posible rechazo de candidatos recomendados por el servicio	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
		Gran cantidad de vacantes abiertas en la estructura organizativa	Exceso de inventarios/ Desaprovechamiento de talento humano	*Constante fuga de talento humano por asuntos de emigración o por descontento en la organización *Proceso lento de reclutamiento y selección	*Roles y actividades sin responsables *Sobrecarga laboral en el personal restante	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	9	**Crítico**
Gestión de la calidad	Estratégico	El analista y el gerente de calidad deben desplazarse desde la oficina principal hasta planta cada vez que se requiera una inspección o una consulta	Movimiento innecesario	*Puesto de trabajo ubicado en la oficina administrativa en lugar de la oficina de producción *Ausencia de un laboratorio de calidad	*Gasto de tiempo en el recorrido	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**	x			x		x		x	x		2	3	**Regular**	7	**Crítico**
Planificación de la producción	Estratégico	Demoras en la emisión y liberación de ordenes de producción	Tiempo de espera	*Demoras en la emisión de orden de venta *Creación de recetas en el momento de la emisión de orden de producción *Consulta de especificaciones ambiguas	*Retrasos en el inicio de la producción	3	**Alto**	2	**Medio**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		Utilización de dos bases de datos para cálculos de recetas y para especificaciones de máquinas y cantidad de bobinas a imprimir	Sobreprocesamiento/ Movimiento innecesario	*La base de Datos "Cálculos de Producción" se creó en el 2017 y la otra fue creada recientemente para el cálculo de recetas. *No se han integrado ambas bases de datos	*Gasto en el tiempo total desde la creación de la receta hasta la emisión de la orden de producción *Se requiere abrir ambas bases de datos y extraer información de ambas	3	**Alto**	2	**Medio**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		Repetición en la declaración de materiales consumidos en SAP (emisión de la producción)	Tiempo de espera/ Retrabajo por defectos	*Bloqueo por parte del SAP en la declaración de materiales consumidos *No se dio entrada a alguno de los materiales en el inventario del SAP *Se colocó en la receta algún material con bajo nivel de inventario	*Incoherencia entre el lo consumido y lo existente en el inventario *Retrasos en el cierre de la orden de producción y por ende en el despacho del producto *Ante el bloqueo del sistema se debe ingresar nuevamente los materiales consumidos en el mismo	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		En ocasiones no se indica de forma completa los materiales consumidos ni el tamaño del lote producido, por lo que se debe consultar verbalmente	Tiempo de espera/ Movimiento innecesario/ Retrabajo por defectos	*Despiste por parte del personal *Ausencia de la persona que conoce dicha información	*Demoras en el cierre de la producción y, por ende, el despacho *Se requiere buscar al personal de planta para consultar	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
Planificación estratégica	Estratégico	Reuniones de planificación repetitivas (siempre se trata el mismo tema)	Retrabajo por defectos/ Desaprovechamiento de talento humano	*Pocas veces se llega a un consenso en las reuniones de planificación	*La gerencia de las distintas áreas pierden tiempo productivo para ellos *Resto del personal sin supervisión	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		Proyectos/planes paralizados o en stand by	Tiempo de espera	*No se da la atención total requerida para cada proyecto *Falta de recursos humanos, materiales y financieros	*Acumulación de proyectos en la herramienta Asana de los cuales muchos son ignorados en algún momento	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**

Gestión de la calidad	Estratégico	Errores o defectos ignorados o desapercibidos	Retrabajo por defectos	*No se realiza el muestreo correspondiente a la cantidad del lote impreso (tamaño de muestra muy pequeño) *Falta de personal	*Llegada de producto defectuoso al cliente *Se exige la reimpresión de las etiquetas y por ende la reinspección de las mismas	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		Inspección repetitiva de etiquetas fabricadas, por errores encontraros en rebobinado o embalaje	Sobreprocesamiento/ Retrabajo por defectos	*No se realiza el muestreo correspondiente a la cantidad del lote impreso (tamaño de muestra muy pequeño) *Falta de personal	*Se detiene el flujo productivo por defectos encontrados de manera inesperada	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		Asignación de códigos de clichés y/o troqueles entrantes	Sobreprocesamiento	*No se asignan los roles de forma correcta, incluyendo esta actividad innecesaria dentro del proceso *No se realiza por el jefe de almacén	*Gasto de tiempo productivo por actividades que no corresponden	3	**Alto**	2	**Medio**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
Ventas	Medular	Indicar especificaciones del producto en orden de venta ya emitida, por solicitud del coordinador de planificación	Retrabajo por defectos	*Ordenes de venta con especificaciones de pedido incompletas/incorrectas (sin medidas de etiqueta, sin código del troquel, error en el número de etiquetas por core, código del producto incorrecto)	*Demoras en el proceso de emisión de recetas y ordenes de producción	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		Devolver arte al cliente por no adecuarse al formato editable o compatible con el diseñador externo	Tiempo de espera/ Transporte innecesario/ Retrabajo por defectos	*No se verifica si los artes suministrados por los clientes se encuentran en formato editable y compatible	*Retrabajo por parte del proceso de pre-prensa quien debe devolver el arte	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
Pre-prensa	Medular	Devolución de artes al dpto. de ventas por no estar en formato editable o no compatible	Tiempo de espera/ Transporte innecesario/	*El equipo de ventas no verifica previamente si el arte está en formato editable y compatible	*Demoras en el inicio del proceso de pre-prensa	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		La factura de los clichés/troqueles es entregada al Dpto. de Calidad para asignación de códigos y seguidamente al analista de compras	Transporte innecesario/ Sobreprocesamiento	*Se ha establecido el flujo de trabajo de esta manera. Se piensa que el dpto. de calidad debe asumir este rol	*Traslado innecesario de la factura, pudiéndose extraviar. *Si el analista requiere revisar los clichés en el SAP este desconoce el código	3	**Alto**	2	**Medio**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
Producción	Medular	Los pantones no son creados con la tonalidad requerida	Retrabajo por defectos	*Los pantones se preparan sin solicitar la orden de producción correspondiente a ello	*Etiquetas impresas no conformes	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		Errores en los cálculos de consumo de material/insumos	Retrabajo por defectos	*Cálculo manual de material real consumido	*Se requiere tiempo para calcular el consumo de material *Se debe volver a realizar los cálculos de presentarse alguna incongruencia *Demoras en el cierre de las ordenes de producción	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		Reimpresión de etiquetas y pruebas por errores detectados o ignorados	Retrabajo por defectos	*Uso se materiales en mal estado *Se entregó producto terminado defectuoso al cliente, por fallas en el control de calidad *Prueba de concepto impresa (no sale nitida) *Fallas en la comunicación de los requerimientos	*Altos niveles de desperdicio de tintas y sustrato *Lentitud en la entrega del pedido al cliente	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
Despacho	Medular	Vehículo de despacho con fallas técnicas	Tiempo de espera/ Retrabajo por defectos	*Mantenimiento en su mayoría correctivo para vehículos de despacho	*Demoras en la entrega de vehículos *El vehículo debe repararse cada vez que se presente una falla	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
Compras	De soporte	Requisiones o solicitudes de compra por SAP y por Asana	Sobreprocesamiento	*No se aprovecha al máximo las funciones del SAP, ya que los servicios por ejemplo no se ingresan por el sistema *No se realiza la capacitación adecuada del sistema	*Acumulación de solicitudes de compras en plataformas diferentes	3	**Alto**	2	**Medio**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
Gestión de almacén	De soporte	Solicitud de compra de materia prima en el momento de producción	Tiempo de espera/ Retrabajo por defectos	*Stock insuficiente para el momento de la producción, no se controla ni actualiza el inventario de forma continua	*Demoras en el inicio del procesos productivo	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		Se realizan entradas y salidas de mercancía en SAP en momentos inadecuados	Retrabajo por defectos	*No se registran las entradas y salidas de mercancía en el SAP en el momento en que llegan los materiales/insumos *Despiste o mal manejo del sistema SAP	*Incongruencia en las existencias de inventario a la hora de declarar el material consumido	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		El producto terminado se coloca en el área de embalaje (gran cantidad de materiales y productos acumulados)	Exceso de inventarios	*Ausencia de almacén físico o lugar especial para ubicar el producto terminado próximo a ser despachado	*Deterioro de producto terminado próximo a ser entregado *Acumulación de materiales y productos en el área de planta)	3	**Alto**	2	**Medio**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		Acumulación de materiales e insumos obsoletos y no se colocan como inactivos en el SAP	Exceso de inventarios	*Mal manejo del sistema SAP *Desaprovechamiento del sistema	*Confusión a la hora de dar entrada y salida a los artículos o para la realización de recetas *Retrasos en la declaración de materiales	3	**Alto**	2	**Medio**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
Mantenimiento	De soporte	Búsqueda de cotizaciones de repuestos, insumos y servicios	Tiempo de espera/ Sobreprocesamiento	*Se desea proponer recomendaciones o adelantar el trabajo del analista de compras	*Pérdida de tiempo para planificar la actividad de mantenimiento	3	**Alto**	2	**Medio**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		Coordinación de días de mantenimiento con servicio tercerizado	Tiempo de espera	*Dependencia de un servicio de mantenimiento tercerizado	*Se debe coordinar los días disponibles con el servicio externo, perdiendo tiempo en la realización del mantenimiento	3	**Alto**	2	**Medio**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
Talento Humano	De soporte	Se realizan reuniones con autoridades para determinar el perfil profesional necesario para cubrir la vacante abierta	Sobreprocesamiento	*No se han realizado las descripciones de cargo correspondientes a cada puesto de trabajo	*Demoras en iniciar la búsqueda de candidatos	3	**Alto**	2	**Medio**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		El candidato debe asistir a dos entrevistas (por parte de la empresa de reclutamiento y por parte del gerente de RRHH)	Sobreprocesamiento	*Condiciones de trabajo establecido por empresas de reclutamiento *Se considera necesario verificar si el personal realmente cumple con el perfil deseado	*Demora en el proceso de selección de personal	3	**Alto**	2	**Medio**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		Demoras en el pago de la nómina	Tiempo de espera	*La Dirección demora en revisar y aprobar la nómina	*Personal descontento por pago atrasado	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**
		Pocos beneficios e incentivos para los trabajadores	Desaprovechamiento de talento humano	*Poco interés por parte de la Dirección, quien no toma totalmente en cuenta las recomendaciones e ideas de la gerencia de RRHH	*Desmotivación laboral	2	**Medio**	3	**Alto**	6	**Crítico**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	6	**Crítico**

Producción	Medular	Altos porcentajes de desperdicio en corte e impresión	Sobreproducción/ Sobreprocesamiento	*No se detiene la máquina impresora al detectar defectos *Repetición de pruebas de color *Correcciones de etiquetas defectuosas *Máquina de corte obsoleta	*Pérdidas monetarias significativas *Clientes descontentos por precio de venta (el desperdicio se encuentra incluido en el precio)	3	**Alto**	3	**Alto**	9	**Crítico**	x		x			x	x		x		4	1	**Muy bueno**	5	**Moderado**
Planificación de la producción	Estratégico	Reimpresión de ordenes de producción	Tiempo de espera/ Retrabajo por defectos	*Errores en las especificaciones del producto indicadas en la orden de producción *Cambios a último momento de especificaciones del cliente así como la tardía comunicación de los mismos	*Gasto innecesario de resmas de papel *Retrasos en el inicio de la producción *Reimpresión de etiquetas ya producidas	2	**Medio**	2	**Medio**	4	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	4	**Moderado**
Ventas	Medular	Se notifica de forma verbal la emisión de una orden de venta y en ocasiones no se notifica	Tiempo de espera/ Sobreprocesamiento	*No se utiliza las herramientas web como Asana o el sistema SAP para generar la alerta *Falta de automatización	*El coordinador de planificación demora en enterarse de la emisión de una orden de venta	3	**Alto**	2	**Medio**	6	**Crítico**	x			x		x		x	x		2	3	**Regular**	4	**Moderado**
		Emisión de ordenes de ventas que aún no van a ser procesadas	Sobreproducción/ Exceso de inventarios	*No se establecen las ordenes por prioridad	*Confusión generada al coordinador de planificación por no saber si se emite la orden de producción o no. *Se acumulan ordenes de venta y de producción en el SAP	2	**Medio**	2	**Medio**	4	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	4	**Moderado**
Pre-prensa	Medular	Aprobación de separación de colores realizada por el diseñador, aún habiéndose aprobada la prueba de concepto que contiene los colores desglozados	Sobreprocesamiento	*Para verificar que existe conformidad con los colores requeridos y la cantidad de cliches a solicitar	*Demoras en la solicitud de fabricación de clichés por espera a que se apruebe la separación de colores	2	**Medio**	2	**Medio**	4	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	4	**Moderado**
		El analista de operaciones en ocasiones realiza labores que no le corresponden	Tiempo de espera	*Por ausencia del personal realmente encargado *El personal realmente encargado realiza otras labores	*Pérdida del tiempo productivo del analista	2	**Medio**	2	**Medio**	4	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	4	**Moderado**
		Si el analista por alguna razón, requiere verificar algún cliché o troquel ingresado, debe trasladarse a la oficina administrativa para trabajar en una computadora con sistema SAP instalado	Movimiento innecesario	*La laptop asignada al analista de operaciones posee SAP Online, el cual suele ser muy lento por las fallas constantes en el internet	*Acumulación de personal en la oficina administrativa	2	**Medio**	2	**Medio**	4	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	4	**Moderado**
Finanzas	De soporte	Demoras en el pago de producto terminado por parte de los clientes	Tiempo de espera	*Se entrega el producto antes de facturar y cobrar *No se exige constantemente el pago al cliente	*Parálisis en el flujo de caja de la empresa *Pocos recursos financieros para solicitar bienes/servicios	2	**Medio**	2	**Medio**	4	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	4	**Moderado**
Planificación de la producción	Estratégico	Para la emisión de una orden de producción o lista de materiales, el coordinador debe ingresar a los datos del artículo en SAP, para colocar especificaciones	Tiempo de espera/ Movimiento innecesario	*Especificaciones incompletas en la orden de venta	*Demoras en la creación de la receta y por ende la orden de producción	3	**Alto**	1	**Bajo**	3	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	3	**Moderado**
		El coordinador debe dirigirse a planta para entregarle la orden de producción al jefe de planta o viceversa.	Tiempo de espera/ Movimiento innecesario	*Distancia considerable entre la oficina administrativa y el área de impresión	*Pequeño gasto de tiempo durante el recorrido	3	**Alto**	1	**Bajo**	3	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	3	**Moderado**
Gestión de la calidad	Estratégico	Repetición de elaboración de informes que avalen la corrección del producto	Retrabajo por defectos	*No se resuelven los errores hallados por el cliente	*Poca credibilidad por parte del cliente	1	**Bajo**	3	**Alto**	3	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	3	**Moderado**
		Almacenamiento de información documentada obsoleta	Exceso de inventarios	*No se elimina o mueve del Drive la información documentada fuera de uso o desactualizada	*Acumulación de documentos en el Drive complicando la procura de documentos activos	3	**Alto**	1	**Bajo**	3	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	3	**Moderado**
Pre-prensa	Medular	Devolución de clichés defectuosos	Retrabajo por defectos	*Llegada de clichés con defecto en el arte *No se revisó junto al cliente la prueba de concepto *Se ignoraron observaciones realizadas por el cliente en la prueba de concepto	*Pérdida de dinero por causa propia de la empresa objeto de estudio *Repetición en el proceso de pre-prensa	1	**Bajo**	3	**Alto**	3	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	3	**Moderado**
Producción	Medular	Repetición en la realización de pruebas de color hasta conseguir la tonalidad exacta	Retrabajo por defectos	*Rechazo del cliente *Utilización de tintas inadecuadas	*Altos niveles de desperdicio de tintas y sustrato *Lentitud en el cierre de negociación con el cliente	1	**Bajo**	3	**Alto**	3	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	3	**Moderado**
Despacho	Medular	Existencia de un único chofer	Tiempo de espera	*Poco personal *Por lo general se utiliza un único vehículo de despacho	*Se dejan de realizar entregas mientras se cubren otras	3	**Alto**	1	**Bajo**	3	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	3	**Moderado**
Compras	De soporte	Devolución de artículos defectuosos	Retrabajo por defectos	*Poca variedad de proveedores de clichés y tintas *No se realiza la evaluación a los proveedores *No se especificó lo suficiente la solicitud de compra	*Demoras en la adquisión de bienes y servicios *Procesos paralizados	1	**Bajo**	3	**Alto**	3	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	3	**Moderado**
Gestión de almacén	De soporte	Se requiere subir a la oficina administrativa para realizar la impresión de la nota de entrega	Movimiento innecesario	*Impresora de oficina productiva averiada	*El jefe de almacén debe trasladarse innecesariamente de su puesto de trabajo para imprimir la nota de entrega *Gasto mínimo de tiempo	3	**Alto**	1	**Bajo**	3	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	3	**Moderado**
Mantenimiento	De soporte	Emisión de nota de salida de mercancía (en el caso de que se requiera reparar algún componente fuera de las instalaciones)	Sobreprocesamiento	*Se estableció el flujo de trabajo de esta manera *El coordinador lleva el control de las piezas o componentes que salen de la empresa	*Gasto mínimo de tiempo productivo	3	**Alto**	1	**Bajo**	3	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	3	**Moderado**
		Realización de mantenimiento preventivo en semanas de gran volumen productivo	Tiempo de espera	*Ausencia de un plan detallado de mantenimiento preventivo	*Retrasos en la producción	1	**Bajo**	3	**Alto**	3	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	3	**Moderado**
Finanzas	De soporte	Si no se recibe un pago a tiempo, se debe emitir nuevamente la factura	Retrabajo por defectos	*Demoras del cliente en efectuar el pago	*Pérdida de tiempo en emitir y enviar nuevamente las facturas	1	**Bajo**	3	**Alto**	3	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	3	**Moderado**
Talento Humano	De soporte	Si no se acepta ninguno de los candidatos recomendados, se debe repetir el proceso de reclutamiento y selección	Retrabajo por defectos/ Tiempo de espera	*No se realiza el reclutamiento por cuenta propia en la empresa *Muchos intermediarios entre candidatos y equipo interno de RRHH	*Demora en el proceso de reclutamiento y selección de personal	1	**Bajo**	3	**Alto**	3	**Moderado**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	3	**Moderado**

Planificación de la producción	Estratégico	Consultar verbalmente las etiquetas por rollo y la orientación de salida (de impresión) correspondiente al producto	Tiempo de espera/ Movimiento innecesario	*Especificaciones incompletas en la orden de venta	*Demoras en la creación de la receta y de la orden de producción *Se requiere buscar al personal de planta para consultar	2	**Medio**	1	**Bajo**	**2**	**Tolerable**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	**2**	**Tolerable**
Producción	Medular	Se produce una cantidad de etiquetas por encima a la planificada	Sobreproducción	*No se mide con exactitud el material necesario establecido en la orden de producción *Se produce más etiquetas por prevención	*Alto nivel de desperdicio de materiales si el cliente no desea el producto sobrante *Se almacena el producto sobrante el cual puede deteriorarse por malas condiciones	2	**Medio**	3	**Alto**	**6**	**Crítico**	x		x			x	x		x		4	1	**Muy bueno**	**2**	**Tolerable**
		No se puede producir por realización de mantenimiento preventivo	Tiempo de espera	*No existe un plan detallado y adecuadamente programado de mantenimiento preventivo	*Retrasos en el inicio de la producción	1	**Bajo**	2	**Medio**	**2**	**Tolerable**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	**2**	**Tolerable**
Gestión de almacén	De soporte	Ante la ausencia del jefe de almacén, no existe quien desempeñe sus labores	Tiempo de espera	*Poco personal *No se comparten al 100% conocimientos a personas ajenas a sus funciones	*Ante una ausencia, pueden surgir errores en la suplencia o simplemente pueden paralizarse las actividades que requieran de esa persona *La persona suplente piede de su tiempo productivo	1	**Bajo**	2	**Medio**	**2**	**Tolerable**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	**2**	**Tolerable**
Finanzas	De soporte	Control de inventario de artículos de oficina	Sobreprocesamiento	*Se ha establecido el flujo de trabajo de esta manera	*Gasto de tiempo por actividades que no corresponden al departamento	2	**Medio**	1	**Bajo**	**2**	**Tolerable**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	**2**	**Tolerable**
Planificación de la producción	Estratégico	El coordinador debe consultar verbalmente en caso de no comprender la indicación escrita de material consumido (para realizar la emisión de la producción)	Tiempo de espera/ Movimiento innecesario	*El consumo de material se escribe manualmente en la orden de producción previamente suministrada	*Demoras en el cierre de la producción y, por ende, el despacho *Se requiere buscar al personal de planta para consultar	1	**Bajo**	1	**Bajo**	**1**	**Tolerable**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	**1**	**Tolerable**
Planificación estratégica	Estratégico	Planteamiento e implementación de muchos proyectos a la vez	Sobreproducción	*No se analizan prioridades	*Proyectos o planes paralizados *No se da la atención total requerida para cada proyecto	1	**Bajo**	1	**Bajo**	**1**	**Tolerable**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	**1**	**Tolerable**
Producción	Medular	Siempre se preparan más kg de tinta/barniz de lo requerido	Sobreproducción	*No se respetan los kg de tinta y/o barniz establecidos en la orden de producción *Realización de pruebas de color	*Alto nivel de desperdicio en kg de tinta	1	**Bajo**	1	**Bajo**	**1**	**Tolerable**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	**1**	**Tolerable**
Compras	De soporte	Demoras en la emisión de la orden de compra	Tiempo de espera	*Demoras en la respuesta de proveedores *Demoras en la aprobación de cotizaciones	*Demoras en la adquisión de bienes y servicios *Posibles retrasos en la producción	1	**Bajo**	1	**Bajo**	**1**	**Tolerable**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	**1**	**Tolerable**
Producción	Medular	Se imprime una única orden de producción y esta viaja por todas las fases de producción	Tiempo de espera/ Transporte innecesario	*En cada fase productiva, los ayudantes y supervisores indican de forma escrita el material real consumido	*Posible extravío de la orden de producción *Cada fase de producción debe esperar a que le llegue la orden de producción para iniciar las actividades correspondientes	3	**Alto**	0	**Bajo**	**0**	**Tolerable**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	**0**	**Tolerable**
		El personal encargado de cada fase de producción indica de forma escrita en la orden impresa los materiales/insumos consumidos	Tiempo de espera/ Transporte innecesario/ Movimiento innecesario	*Se ha establecido el flujo de trabajo de esta manera *Se considera más fácil de esta manera	*Los ayudantes o supervisores deben buscar la orden de producción para indicar el consumo real, y esperar que la fase predecesora indique su consumo correspondiente	3	**Alto**	0	**Bajo**	**0**	**Tolerable**		x		x		x		x		x	0	5	**Ineficaz**	**0**	**Tolerable**

Anexo 41. Matriz de riesgos para ponderar severidad de desperdicios hallados.
Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI	INSTRUCTIVO DE USO			Código: IN-MRO-02
	Título: Matriz de Determinación de Riesgos y Oportunidades			
Sustituye a: N/A	Fecha de Emisión: 03-05-2018	Nº de Versión: 01	Nº de Revisión 00	Páginas: 13

1. **LISTA DE DISTRIBUCIÓN INICIAL.**

Gerencia / Área / Departamento	Nº de Copia entregada	Firma / Fecha recibido por destinatario	Firma / Fecha entregado para obsoletizar
Directiva.	Original		
Departamento de Calidad.	01		

2. **HISTORIAL DE CAMBIOS.**

   2.1. N/A

3. **OBJETIVO**

   3.1. Establecer los lineamientos para el buen uso de la "Matriz de Riesgos y Oportunidades", la cual representa una herramienta fundamental para el análisis de riesgos detectados en los distintos procesos de la empresa Distribuidora Disnaeti, C.A.

4. **ALCANCE.**

   4.1. La "Matriz de Riesgos y Oportunidades" aplica tanto para el área administrativa como para el área productiva de la empresa Canvas, C.A, con el fin de identificar y evaluar los riesgos presentados en dichas áreas, evaluar los controles de riesgos existentes actualmente y proponer oportunidades de mejora.

5. **DOCUMENTOS RELACIONADOS Y REFERENCIAS.**

   5.1. Documentos.

   5.1.1. Manual de Calidad de Canvas, C.A.

   5.2. Referencias.

   5.2.1. Norma Internacional ISO 9000:2015 – Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario. .(https://drive.google.com/open?id=1ZPuEHAvkESyDBlMrY7wQYH5jl3OjGZP8)

   5.2.2. Norma Internacional ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos. (https://drive.google.com/open?id=1n4ys4Ek4Sw5U-4Qs2akPdvMpTslMlUzU)

ELABORADO POR	REVISADO / APROBADO	VIGENTE DESDE
Fátima Rodríguez Pasante Aseguramiento de la Calidad	Gerente de Calidad/ Director General	

Anexo 42. Instructivo: Manejo de las matrices de riesgos y oportunidades.
Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI	INSTRUCTIVO DE USO			Código: IN-MRO-02
	Título: Matriz de Determinación de Riesgos y Oportunidades			
Sustituye a: N/A	Fecha de Emisión: 03-05-2018	N° de Versión: 01	N° de Revisión 00	Páginas: 13

6. RESPONSABILIDADES.

6.1. Directiva.

6.1.1. Aprueba este y los demás documentos en señal de que cumplen con los requerimientos.

6.1.2. Revisa y aprueba la evaluación de riesgos ejecutada, brindando los recursos necesarios para la implementación de oportunidades de mejora.

6.2. Departamento de Calidad.

6.2.1. Vela y hace cumplir este procedimiento, con el fin de gestionar los riesgos que pueden afectar las salidas de los procesos y los resultados globales del Sistema de Gestión de la Calidad y promover el mejoramiento continuo de la empresa.

6.2.2. Elabora y mantiene actualizado este instructivo, así como el llenado de la Matriz de Riesgos y Oportunidades.

7. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.

7.1. Definiciones.

7.1.1. Riesgo: Representa la incertidumbre o posibilidad de ocurrencia de un contratiempo que afecte negativamente el desenvolvimiento de un proceso o actividad.
7.1.2. Evento: Se refiere a un suceso o acontecimiento ocurrido de forma imprevista.
7.1.3. Riesgo Inherente: Es el riesgo intrínseco de cada actividad, sin tener en cuenta los controles que se hagan en la misma para minimizarlo o mitigarlo.
7.1.4. Riesgo Residual: Es aquel riesgo que subsiste, después de haber implementado controles en la actividad o proceso en donde se encuentre.
7.1.5. Oportunidad: Es la circunstancia que se considera favorable o bueno para producir el efecto deseado.

7.2. Abreviaturas.

7.2.1. N/A: No Aplica.

8. NORMAS.

ELABORADO POR	REVISADO / APROBADO	VIGENTE DESDE
Fátima Rodríguez Pasante Aseguramiento de la Calidad	Gerente de Calidad/ Director General	

Anexo 42. Instructivo: Manejo de las matrices de riesgos y oportunidades.

Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI	INSTRUCTIVO DE USO			Código: IN-MRO-02
	Título: Matriz de Determinación de Riesgos y Oportunidades			
Sustituye a: N/A	Fecha de Emisión: 03-05-2018	N° de Versión: 01	N° de Revisión 00	Páginas: 13

8.1. Leer cuidadosamente el presente instructivo para evitar errores en el llenado de la Matriz de Riesgos y Oportunidades.
8.2. Sólo las autoridades del Departamento de Calidad deben tener acceso al llenado de la Matriz.
8.3. El valor de severidad en la evaluación del riesgo inherente, y el conteo de "Sí" y "No" marcados con equis en la evaluación del control, son calculados y sombreados automáticamente por la herramienta. Evitar llenar estas columnas manualmente.
8.4. Para un completo análisis de riesgos y oportunidades se deben llenar todos los ítems solicitados por la Matriz.
8.5. Utilizar únicamente los criterios de evaluación especificados en las tablas contenidas en el documento de la Matriz.
8.6. En el caso de que se observe un evento que conlleve a un riesgo, proceder inmediatamente al llenado de la Matriz.
8.7. Si un trabajador ajeno al Departamento de Calidad observa algún evento que conlleve a un riesgo, inmediatamente debe informar al gerente de dicho departamento.

9. FRECUENCIA.

9.1. Se debe llenar la Matriz cada vez que se observe un evento que conlleve a un riesgo para la empresa.
9.2. Cada 3 meses, evaluar la presencia de posibles eventos que conlleven a un riesgo

10. DIAGRAMA DEL PROCESO.

10.1. N/A: No aplica.

11. EQUIPOS, MATERIALES Y SUSTANCIAS.

11.1. Equipos.

11.1.1. Ordenador.

11.2. Materiales.

11.2.1. Artículos de oficina.

11.3. Sustancias
11.3.1. N/A.

12. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

ELABORADO POR	REVISADO / APROBADO	VIGENTE DESDE
Fátima Rodríguez Pasante Aseguramiento de la Calidad	Gerente de Calidad/ Director General	

Anexo 42. Instructivo: Manejo de las matrices de riesgos y oportunidades.

Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI	INSTRUCTIVO DE USO			Código: IN-MRO-02
	Título: Matriz de Determinación de Riesgos y Oportunidades			
Sustituye a: N/A	Fecha de Emisión: 03-05-2018	N° de Versión: 01	N° de Revisión 00	Páginas: 13

- **Determinación de Riesgos**:

12.1. Luego de detectar algún evento que represente una amenaza para algún proceso o actividad, se procede a la identificación del riesgo.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
Proceso	Tipo de proceso	Evento Detectado	Tipo de desperdicio	Causas	Posibles Consecuencias

12.1.1. **Columna "Proceso"**: Especificar el proceso en donde se detectó el evento y/o riesgo.
12.1.2. **Columna "Tipo de proceso"**: Especificar si el proceso a evaluar es estratégico, medular o de soporte.
12.1.3. **Columna "Evento Detectado"**: Describir detalladamente el suceso ocurrido.
12.1.4. **Columna "Tipo de desperdicio"**: Especificar si el evento representa un desperdicio de transporte o movimiento innecesario, sobreproducción, sobreprocesamiento, tiempo de espera, retrabajo por defectos, exceso de inventarios y desaprovechamiento de talento humano.
12.1.5. **Columna "Causas"**: Especificar las causas que generan o podrían estar generando el riesgo.
12.1.6. **Columna "Posibles Consecuencias"**: Describir las consecuencias o sucesos que pueden ocurrir de no ser minimizado o mitigado el riesgo a tiempo.

12.2. Una vez identificado el riesgo detectado, se da lugar a la evaluación del riesgo inherente para conocer el grado de urgencia para su mitigación.

EVALUACIÓN RIESGO INHERENTE					
Probabilidad de Ocurrencia		Magnitud de Impacto		Severidad o Criticidad	
Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel

12.2.1. **Columna "Probabilidad de Ocurrencia"**: Se debe especificar la probabilidad o frecuencia en el que el riesgo se presenta en la empresa. Para valorar la probabilidad de ocurrencia se debe hacer uso de la Tabla #1: *"Probabilidad de Ocurrencia"*, que contiene los criterios de evaluación a tomar en cuenta.

ELABORADO POR	REVISADO / APROBADO	VIGENTE DESDE
Fátima Rodríguez Pasante Aseguramiento de la Calidad	Gerente de Calidad/ Director General	

Anexo 42. Instructivo: Manejo de las matrices de riesgos y oportunidades.
Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI	INSTRUCTIVO DE USO			Código: IN-MIRO-02
	Título: Matriz de Determinación de Riesgos y Oportunidades			
Sustituye a: N/A	Fecha de Emisión: 03-05-2018	N° de Versión: 01	N° de Revisión 00	Páginas: 13

Tabla #1: Probabilidad de Ocurrencia

Nivel	Significado	Valor
Baja	El evento ocurre nunca o casi nunca.	1
Media	El evento ocurre algunas veces.	2
Alta	El evento ocurre siempre o casi siempre.	3

12.2.1.1. Colocar en la columna "Valor" el puntaje considerado más adecuado para el caso y especificar el nivel acorde al mismo en la columna correspondiente.

12.2.2. **Columna "Magnitud de Impacto"**: Se debe especificar el grado o importancia que presentan las consecuencias que podría ocasionar el riesgo para la empresa. Para valorar la magnitud de impacto se debe hacer uso de la Tabla #2: "*Magnitud de Impacto*", que contiene los criterios de evaluación a tomar en cuenta.

ELABORADO POR	REVISADO / APROBADO	VIGENTE DESDE
Fátima Rodríguez Pasante Aseguramiento de la Calidad	Gerente de Calidad/ Director General	

Anexo 42. Instructivo: Manejo de las matrices de riesgos y oportunidades.
Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI	INSTRUCTIVO DE USO			Código: IN-MRO-02
	Título: Matriz de Determinación de Riesgos y Oportunidades			
Sustituye a: N/A	Fecha de Emisión: 03-05-2018	N° de Versión: 01	N° de Revisión 00	Páginas: 13

Tabla #2: Magnitud de Impacto		
Nivel	**Significado**	**Valor**
Bajo	No se detectan consecuencias significativas y el riesgo está bajo control.	1
Medio	Se detectan riesgos que generan consecuencias poco significativas, o las acciones preventivas o correctivas no son eficaces.	2
Alto	Se detectan riesgos que generan consecuencias significativas, y las acciones preventivas o correctivas son nulas o no existen.	3

12.2.2.1. Colocar en la columna "Valor" el puntaje considerado más adecuado para el caso y especificar el nivel acorde al mismo en la columna correspondiente.

12.2.3. **Columna "Severidad o Criticidad"**: Se debe especificar el nivel o categoría que describe el riesgo detectado en la empresa. Para valorar la severidad o criticidad se debe multiplicar el valor asignado en la columna de probabilidad de ocurrencia por el valor asignado en la columna de magnitud de impacto, y el resultado colocarlo en la columna "Valor".

$$Severidad = Prob.de\ ocurrencia * Impacto$$

12.2.3.1. Teniendo valor de severidad resultante, automáticamente la celda de la columna "Valor" se sombreará en el color que corresponda al nivel de severidad, de acuerdo con la Tabla #4: *"Valor de Severidad o Criticidad"*.

ELABORADO POR	REVISADO / APROBADO	VIGENTE DESDE
Fátima Rodríguez Pasante Aseguramiento de la Calidad	Gerente de Calidad/ Director General	

Anexo 42. Instructivo: Manejo de las matrices de riesgos y oportunidades.
Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI	INSTRUCTIVO DE USO			Código: IN-MRO-02
	Título: Matriz de Determinación de Riesgos y Oportunidades			
Sustituye a: N/A	Fecha de Emisión: 03-05-2018	N° de Versión: 01	N° de Revisión 00	Páginas: 13

Tabla #4: Valor de Severidad o Criticidad			
Probabilidad / Impacto	1	2	3
1	1	2	3
2	2	4	6
3	3	6	9

12.2.3.2. En la columna "Nivel", especificar el grado de severidad correspondiente al color que adquiera la celda de la columna "Valor". Para ello, hacer uso de la Tabla #3: *"Nivel de Criticidad o Severidad"*.

ELABORADO POR	REVISADO / APROBADO	VIGENTE DESDE
Fátima Rodríguez Pasante Aseguramiento de la Calidad	Gerente de Calidad/ Director General	

Anexo 42. Instructivo: Manejo de las matrices de riesgos y oportunidades.
Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI	INSTRUCTIVO DE USO			Código: IN-MRO-02
	Título: Matriz de Determinación de Riesgos y Oportunidades			
Sustituye a: N/A	Fecha de Emisión: 03-05-2018	N° de Versión: 01	N° de Revisión 00	Páginas: 13

Tabla #3: Nivel de Severidad o Criticidad	
Nivel	Código
Tolerable	
Moderado	
Crítico	

12.3. Posterior a la evaluación del riesgo inherente detectado, se procede a continuación a la evaluación de la eficacia que presentan las actividades o controles llevados a cabo en la empresa para mitigar o minimizar la aparición del riesgo en cuestión.

EVALUACIÓN DE CONTROLES DE RIESGOS												
¿Existe control?		¿El control existente es preventivo?		¿Está documentado?		¿Se aplica actualmente?		¿Es efectivo para mitigar el riesgo?		Total "Sí"	Total "No"	Eficacia
Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			

12.3.1. **Columna "¿Existe Control?"**: Marcar con una equis (X) si la empresa ha establecido actividades o controles para el riesgo en cuestión o si no existen dichos controles.

12.3.2. **Columna "¿El control existente es preventivo?"**: Marcar con una equis (X) si el control a evaluar es del tipo preventivo, caso contrario marcar "NO".

12.3.3. **Columna "¿Está documentado?"**: Marcar con una equis (X) si existe o no documentación que apoye la ejecución de los controles establecidos.

12.3.4. **Columna "¿Se aplica actualmente?"**: Marcar con una equis (X) si se llevan a cabo o no los controles en la empresa.

12.3.5. **Columna "¿Es efectivo para minimizar el riesgo?"**: Marcar con una equis (X) si los controles conllevan a los resultados esperados o no.

ELABORADO POR	REVISADO / APROBADO	VIGENTE DESDE
Fátima Rodríguez Pasante Aseguramiento de la Calidad	Gerente de Calidad/ Director General	

Anexo 42. Instructivo: Manejo de las matrices de riesgos y oportunidades.
Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI	INSTRUCTIVO DE USO			Código: IN-MRO-02
	Título: **Matriz de Determinación de Riesgos y Oportunidades**			
Sustituye a: N/A	Fecha de Emisión: 03-05-2018	N° de Versión: 01	N° de Revisión 00	Páginas: 13

12.3.6. Automáticamente, se contarán la cantidad de "Sí" y de "No" marcados con equis (X).

12.3.7. **Columna "Eficacia"**: Para especificar el nivel de eficacia que presenta el control a evaluar, se debe hacer uso de la Tabla #5: *Eficacia del Control de Riesgos"* en donde se asigna el nivel de eficacia de acuerdo a la cantidad de "Sí" y "No" marcados con equis (X).

Tabla #5: Eficacia del Control de Riesgos						
# No / # Sí	0	1	2	3	4	5
0	-	-	-	-	-	Ineficaz
1	-	-	-	-	Insuficiente	-
2	-	-	-	Regular	-	-
3	-	-	Bueno	-	-	-
4	-	Muy bueno	-	-	-	-
5	Excelente	-	-	-	-	-

12.4. Una vez evaluada la eficacia de los controles para mitigar o minimizar riesgos se realizará un revaloración del riesgo detectado, es decir, se evaluará el riesgo residual tomando en cuenta el desempeño que presentan los controles.

EVALUACIÓN RIESGO RESIDUAL	
Severidad o Criticidad	
Valor	Nivel

12.4.1. Para valorar la severidad o criticidad del riesgo residual, se debe hacer uso de la Tabla #6: *"Riesgo Residual"*, en donde se especifica el puntaje a disminuir en la severidad obtenida anteriormente en la evaluación del riesgo inherente, dependiendo de la eficacia del control del riesgo ya especificada. Colocar el resultado de esta diferencia en la columna "Valor".

ELABORADO POR	REVISADO / APROBADO	VIGENTE DESDE
Fátima Rodríguez Pasante Aseguramiento de la Calidad	Gerente de Calidad/ Director General	

Anexo 42. Instructivo: Manejo de las matrices de riesgos y oportunidades.
Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI	INSTRUCTIVO DE USO			Código: IN-MRO-02
	Título: Matriz de Determinación de Riesgos y Oportunidades			
Sustituye a: N/A	Fecha de Emisión: 03-05-2018	N° de Versión: 01	N° de Revisión 00	Páginas: 13

Tabla #6: Riesgo Residual			
Nivel Eficacia del Control	Puntaje de Severidad a Disminuir	Severidad Riesgo Residual	Nivel de Severidad Riesgo
Excelente	5	Menor a 0 - 2	Tolerable
Muy bueno	4		
Bueno	3	3 - 5	Moderado
Regular	2		
Insuficiente	1	6 - 9	Crítico
Ineficaz	0		

$$Severidad\ riesgo\ residual = Severidad\ inherente - Puntaje\ de\ severidad\ a\ disminuir$$

12.4.2. Teniendo valor de severidad del riesgo residual resultante, automáticamente la celda de la columna "Valor" se sombreará en el color que corresponda al nivel de severidad, de acuerdo con la Tabla #6.

12.4.3. En la columna "Nivel", especificar el grado de severidad correspondiente al color que adquiera la celda de la columna "Valor". Para ello, hacer uso de la Tabla #6.

- **Determinación de oportunidades de mejora:**

12.5. Luego de identificar y evaluar los riesgos existentes en cada proceso, se procede a formular las acciones de mejora para cada una.

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA				
Proceso	Tipo de proceso	Acciones de mejora	Pensamiento esbelto/ ISO 9001:2015	Justificación

12.5.1. **Columna "Proceso"**: Especificar el proceso en donde se desea implementar la mejora.

12.5.2. **Columna "Tipo de proceso"**: Especificar si el proceso a evaluar es estratégico, medular o de soporte.

ELABORADO POR	REVISADO / APROBADO	VIGENTE DESDE
Fátima Rodríguez Pasante Aseguramiento de la Calidad	Gerente de Calidad/ Director General	

Anexo 42. Instructivo: Manejo de las matrices de riesgos y oportunidades.
Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI	INSTRUCTIVO DE USO			Código: IN-MRO-02
	Título: Matriz de Determinación de Riesgos y Oportunidades			
Sustituye a: N/A	Fecha de Emisión: 03-05-2018	N° de Versión: 01	N° de Revisión 00	Páginas: 13

12.5.3. **Columna "Acciones de mejora"**: Indicar de forma especificada la acción de mejora a implementar o proponer.

12.5.4. **Columna "Pensamiento esbelto/ISO 9001:2015" (opcional)**: Indicar si la acción de mejora obedece a algún principio del pensamiento esbelto o de la Norma ISO 9001:2015.

12.5.5. **Columna "Justificación"**: Explicar la razón por la que debe ser implementada la acción de mejora y sus beneficios.

12.6. Seguidamente se procede a la evaluación de la acción de mejora en conjunto con demás autoridades.

EVALUACIÓN DE PROPUESTAS					
Facilidad de Implementación		Magnitud de Impacto		Calificación de la Propuesta	
Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel

12.6.1. **Columna "Facilidad de Implementación"**: Se debe ponderar la facilidad de implementación de cada acción de mejora haciendo uso de la Tabla #7: *"Probabilidad de Ocurrencia"*, que contiene los criterios de evaluación a tomar en cuenta.

Tabla #7: Facilidad de Implementación		
Nivel	Significado	Valor
Baja	La propuesta sería muy difícil o casi imposible de implementar.	1
Media	La propuesta se podría implementar pero con una dificultad media.	2
Alta	La propuesta se podría implementar y con gran facilidad	3

ELABORADO POR	REVISADO / APROBADO	VIGENTE DESDE
Fátima Rodríguez Pasante Aseguramiento de la Calidad	Gerente de Calidad/ Director General	

Anexo 42. Instructivo: Manejo de las matrices de riesgos y oportunidades.
Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI	INSTRUCTIVO DE USO			Código: IN-MRO-02
	Título: Matriz de Determinación de Riesgos y Oportunidades			
Sustituye a: N/A	Fecha de Emisión: 03-05-2018	N° de Versión: 01	N° de Revisión: 00	Páginas: 13

12.6.2. **Columna "Magnitud de Impacto"**: Valorar el grado en el que la acción de mejora generaría cambios significativos para los procesos. Para ello hacer uso de la Tabla #8: *"Magnitud de Impacto"*.

Tabla #8: Magnitud de Impacto		
Nivel	Significado	Valor
Bajo	La propuesta no generaría cambios significativos, o casi nulos.	1
Medio	La propuesta generaría cambios poco significativos, o poco eficaces.	2
Alto	La propuesta generaría cambios significativos y eficaces.	3

12.6.3. **Columna "Calificación de la Propuesta"**: Indicar en la columna valor el resultado de multiplicar los valores de facilidad de implementación y de magnitud de impacto colocados anteriormente. De acuerdo al resultado obtenido, colocar la calificación correspondiente, haciendo uso de las Tablas #9 y #10.

ELABORADO POR	REVISADO / APROBADO	VIGENTE DESDE
Fátima Rodríguez Pasante Aseguramiento de la Calidad	Gerente de Calidad/ Director General	

Anexo 42. Instructivo: Manejo de las matrices de riesgos y oportunidades.
Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI	INSTRUCTIVO DE USO			Código: IN-MRO-02
	Título: Matriz de Determinación de Riesgos y Oportunidades			
Sustituye a: N/A	Fecha de Emisión: 03-05-2018	N° de Versión: 01	N° de Revisión 00	Páginas: 13

Tabla #9: Nivel de Aceptación de la Propuesta	
Nivel	Código
Muy adecuada	
Aceptable	
Inadecuada	

Tabla #10: Calificación de la Propuesta			
Facilidad			
Impacto	1	2	3
1	1	2	3
2	2	4	6
3	3	6	9

NOTA: *Las tablas que especifican los criterios de evaluación están contenidas en la Hoja de Cálculo "Criterios de Evaluación", presente en el archivo de la Matriz de Riesgos y Oportunidades.*

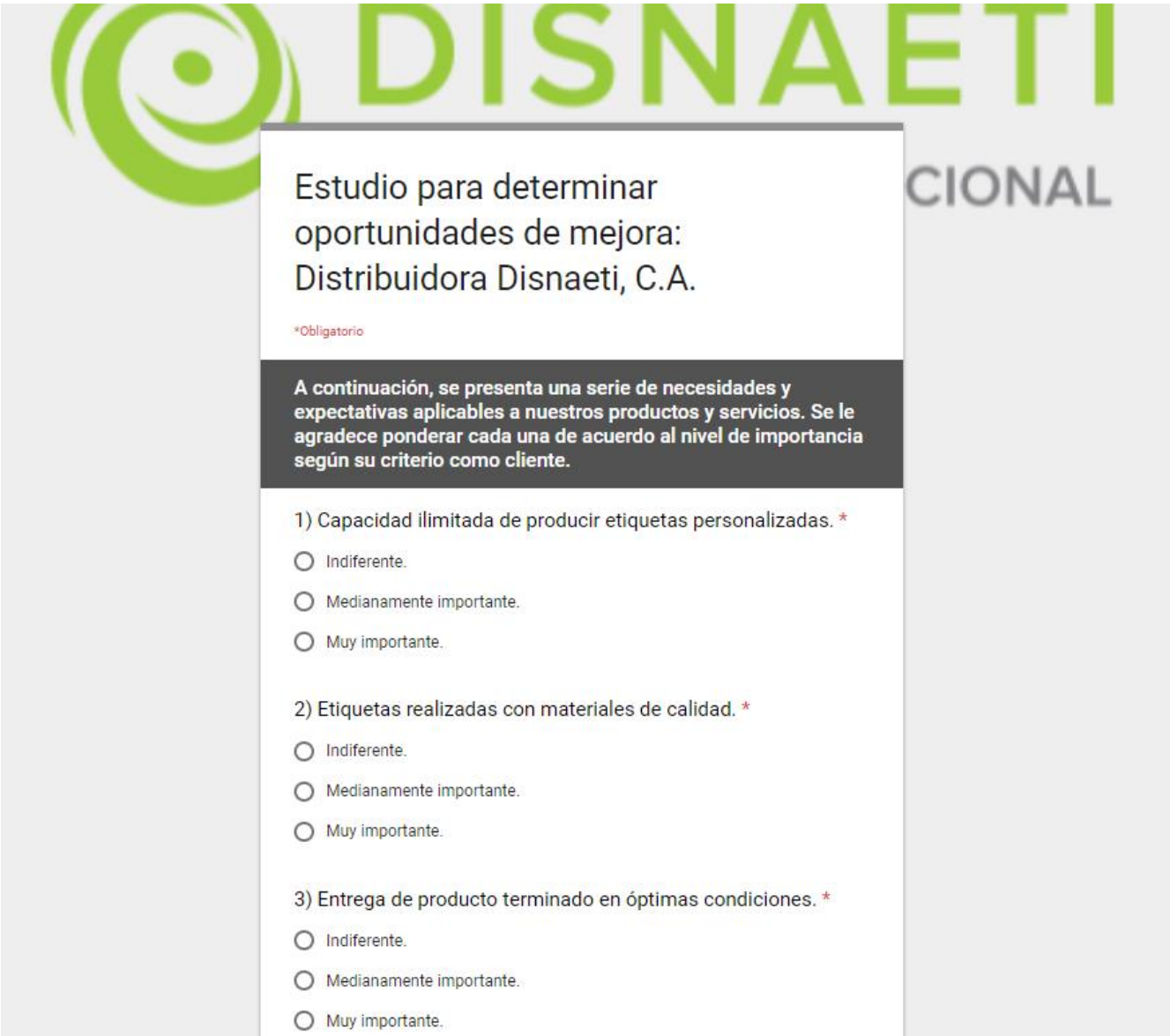
13. ANEXOS.

13.1. Matriz de Determinación de Riesgos - Distribuidora Disnaeti, C.A.: (https://drive.google.com/open?id=1MKcwrPBijDwr4TlXX0CXcphAGCxyTjubipQ5JUUKJ18).

ELABORADO POR	REVISADO / APROBADO	VIGENTE DESDE
Fátima Rodríguez Pasante Aseguramiento de la Calidad	Gerente de Calidad/ Director General	

Anexo 42. Instructivo: Manejo de las matrices de riesgos y oportunidades.
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 43. Formulario para encuesta realizada a los clientes para ponderar sus necesidades.
Fuente: Elaboración propia.



DISNAETI

CIONAL

Estudio para determinar oportunidades de mejora: Distribuidora Disnaeti, C.A.

*Obligatorio

A continuación, se presenta una serie de necesidades y expectativas aplicables a nuestros productos y servicios. Se le agradece ponderar cada una de acuerdo al nivel de importancia según su criterio como cliente.

1) Capacidad ilimitada de producir etiquetas personalizadas. *

- Indiferente.
- Medianamente importante.
- Muy importante.

2) Etiquetas realizadas con materiales de calidad. *

- Indiferente.
- Medianamente importante.
- Muy importante.

3) Entrega de producto terminado en óptimas condiciones. *

- Indiferente.
- Medianamente importante.
- Muy importante.

Anexo 43. Formulario para encuesta realizada a los clientes para ponderar sus necesidades.
Fuente: Elaboración propia.

4) Etiquetas conformes al arte, tamaño, corte y tonalidad de color exactas a lo requerido. *

- Indiferente.
- Medianamente importante.
- Muy importante.

5) Buena atención y servicio de venta y post venta. *

- Indiferente.
- Medianamente importante.
- Muy importante .

6) Rápido proceso de negociación. *

- Indiferente.
- Medianamente importante.
- Muy importante.

7) Capacidad de ofrecer alternativas. *

- Indiferente.
- Medianamente importante.
- Muy importante.

8) Disponibilidad inmediata para prestar el servicio. *

- Indiferente.
- Medianamente importante.
- Muy importante.

Anexo 43. Formulario para encuesta realizada a los clientes para ponderar sus necesidades.
Fuente: Elaboración propia.

9) Entrega del producto terminado en el tiempo acordado. *

- Indiferente.
- Medianamente importante.
- Muy importante.

10) Entrega de la cantidad de etiquetas exactas a la solicitada. *

- Indiferente.
- Medianamente importante.
- Muy importante.

11) Precio razonable y acorde a lo recibido. *

- Indiferente.
- Medianamente importante.
- Muy importante.

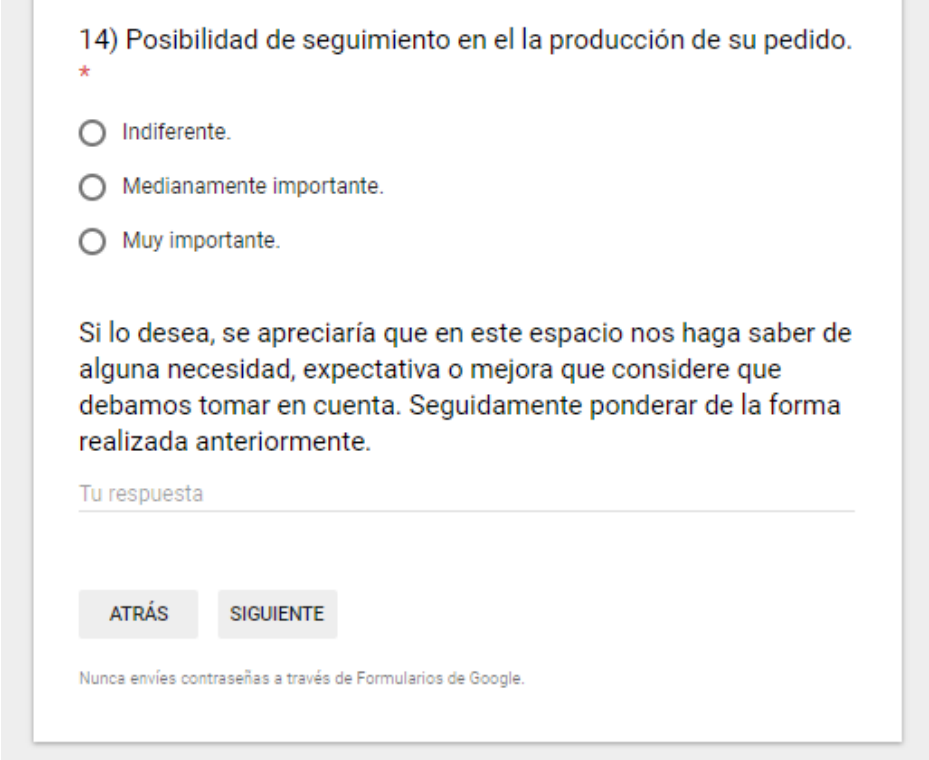
12) Capacidad de solucionar inconvenientes de forma rápida y eficaz. *

- Indiferente.
- Medianamente importante.
- Muy importante.

13) Instalaciones en óptimas condiciones. *

- Indiferente.
- Medianamente importante.
- Muy importante.

Anexo 43. Formulario para encuesta realizada a los clientes para ponderar sus necesidades.
Fuente: Elaboración propia.


14) Posibilidad de seguimiento en el la producción de su pedido. *

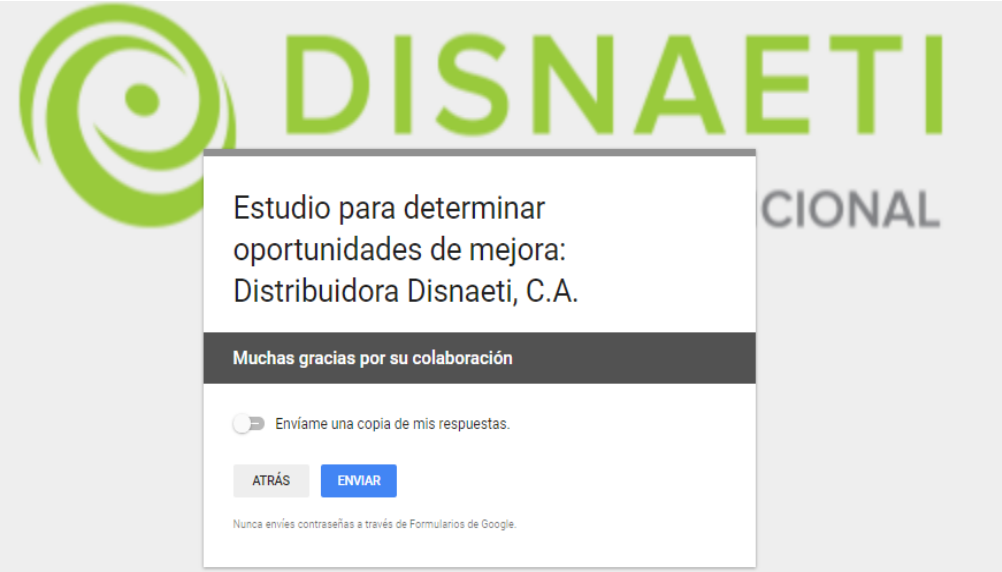
- Indiferente.
- Medianamente importante.
- Muy importante.

Si lo desea, se apreciaría que en este espacio nos haga saber de alguna necesidad, expectativa o mejora que considere que debamos tomar en cuenta. Seguidamente ponderar de la forma realizada anteriormente.

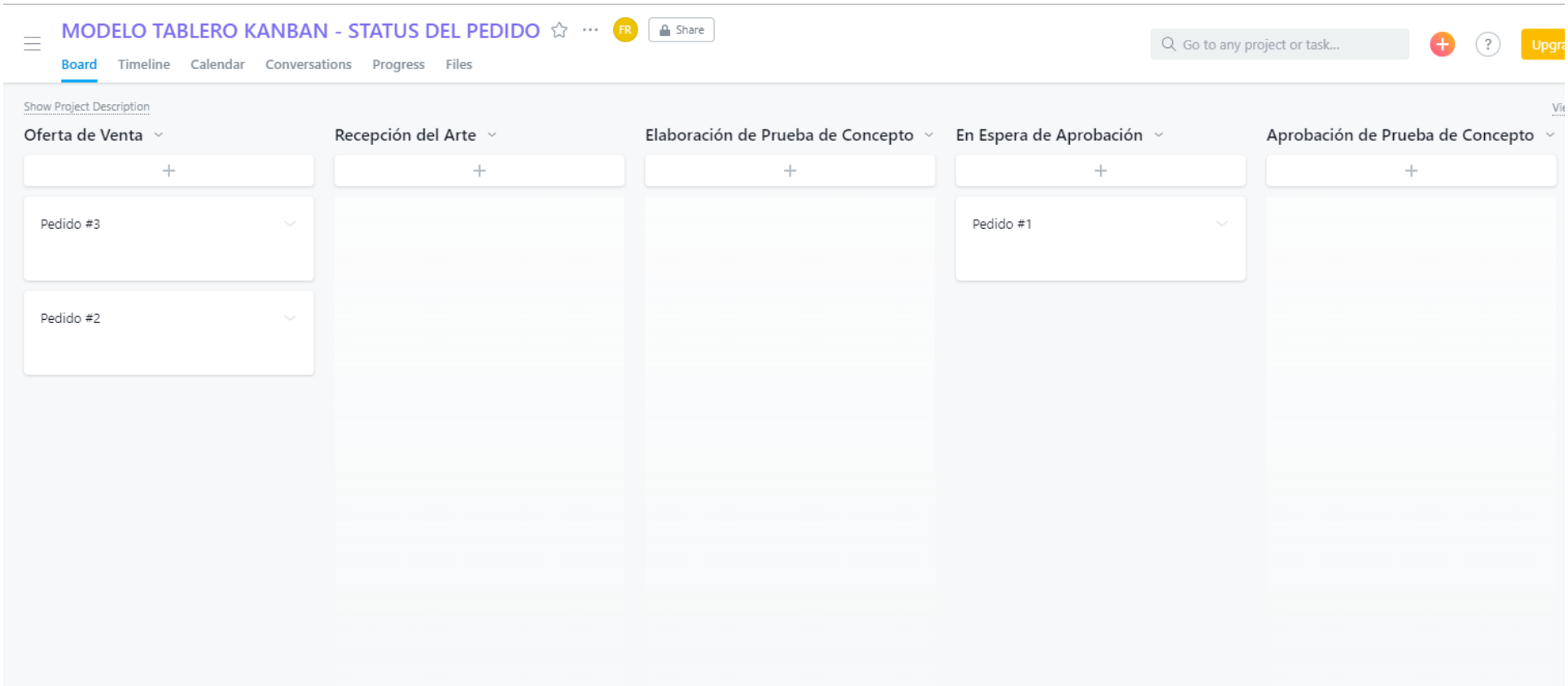
Tu respuesta

ATRÁS SIGUIENTE

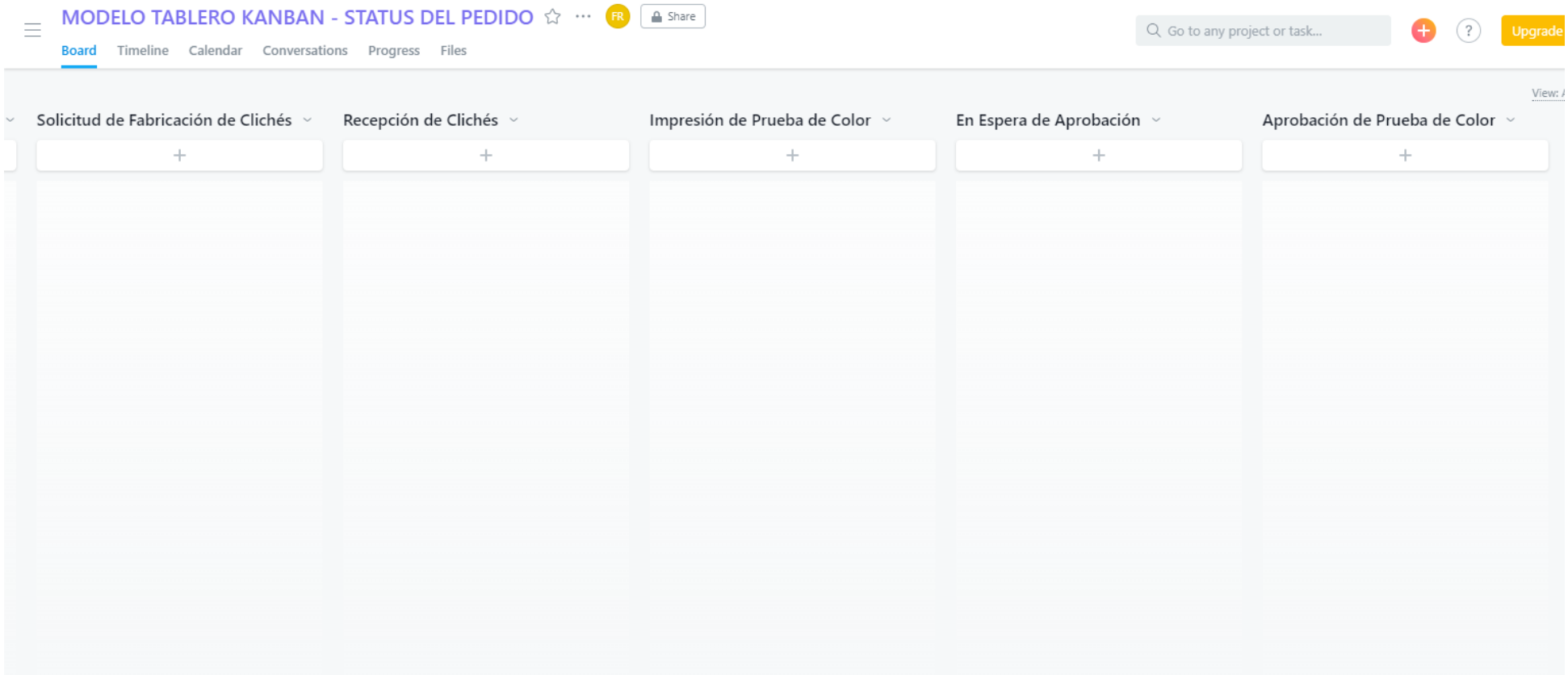
Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.



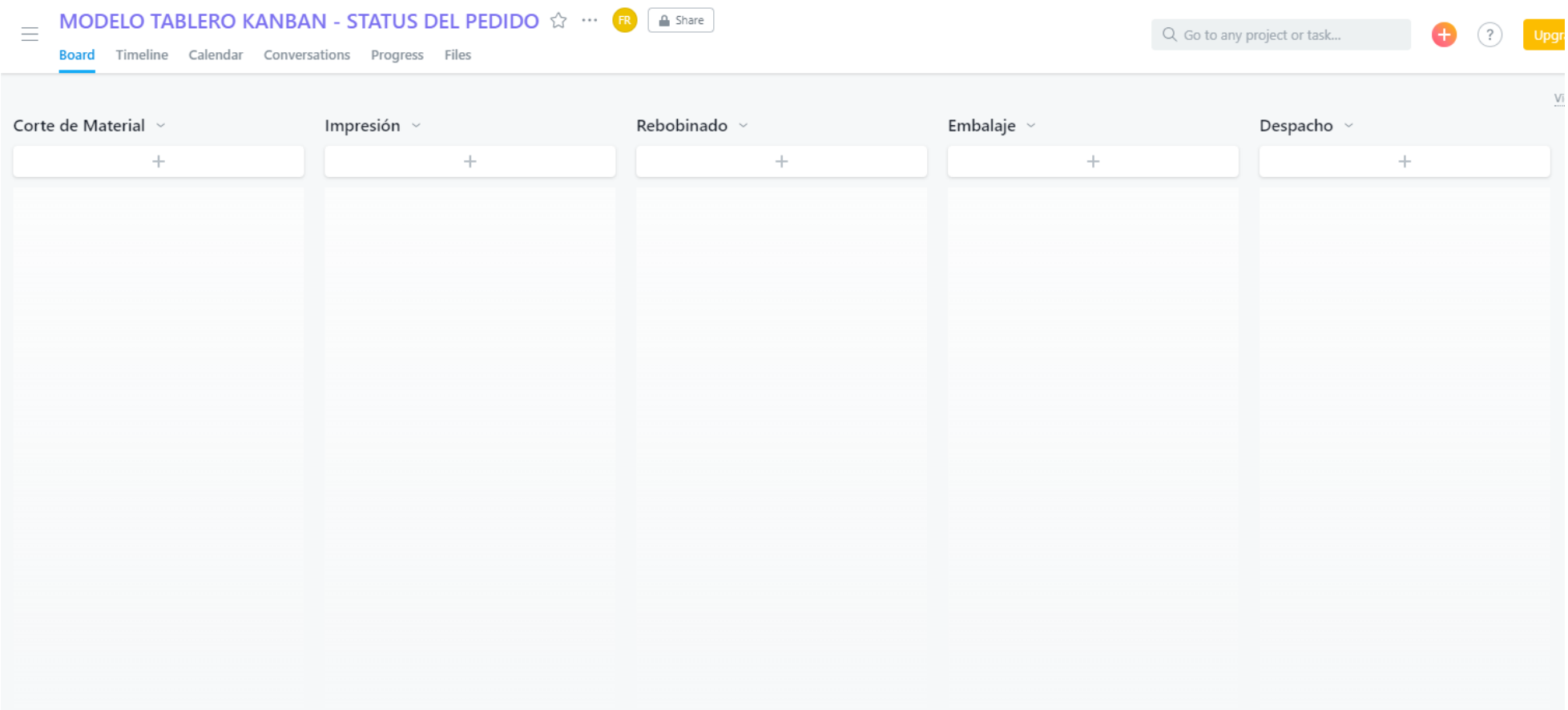
Anexo 43. Formulario para encuesta realizada a los clientes para ponderar sus necesidades.
Fuente: Elaboración propia.



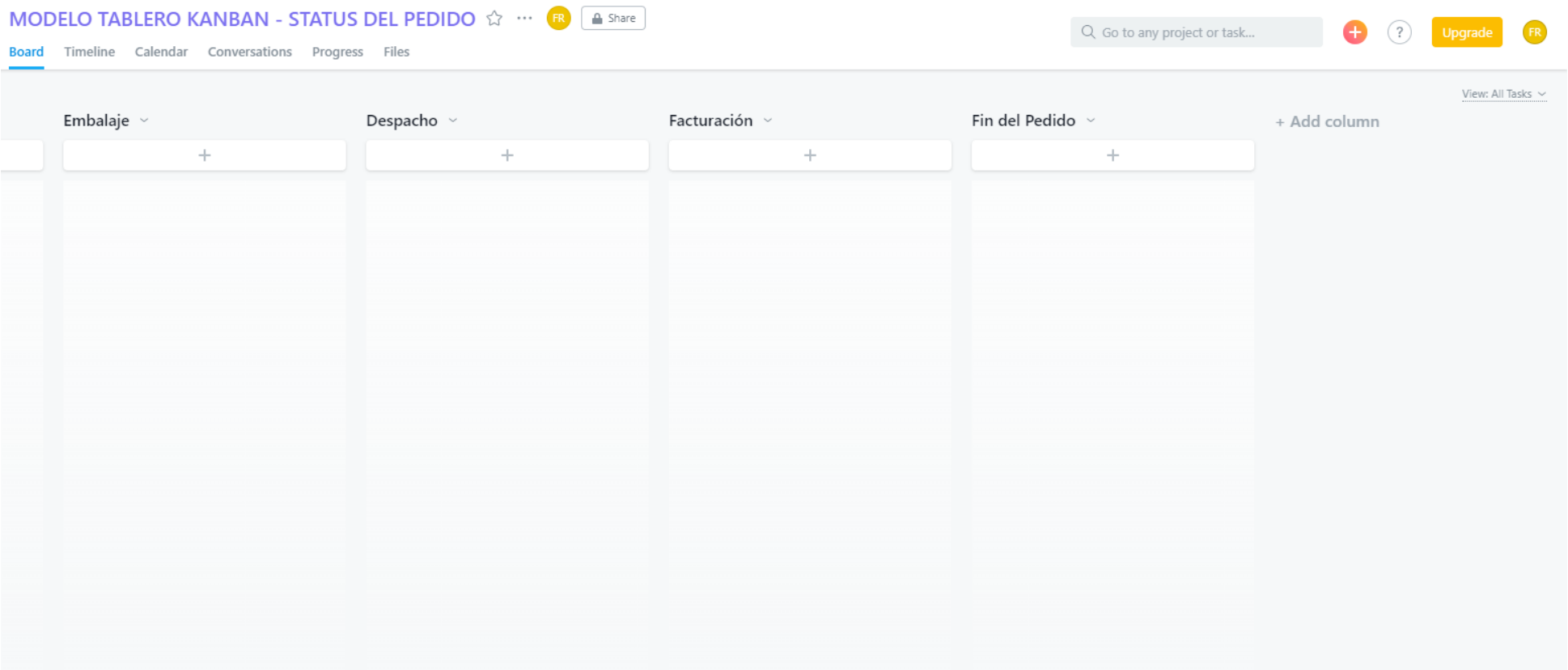
Anexo 44. Modelo de tablero kanban propuesto para seguir el status de cada pedido.
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 44. Modelo de tablero kanban propuesto para seguir el status de cada pedido.
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 44. Modelo de tablero kanban propuesto para seguir el status de cada pedido.
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 44. Modelo de tablero kanban propuesto para seguir el status de cada pedido.
Fuente: Elaboración propia.

DISNAETI TU ALIADO INCONDICIONAL

Matriz de Oportunidades

Fecha de Emisión:		
29	09	2018
Análisis realizado	Fátima Rodríguez	
Cargo:	Analista de aseguramiento de la calidad	

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA					EVALUACIÓN DE PROPUESTAS					
Proceso	Tipo de proceso	Acciones de mejora	Pensamiento esbelto/ ISO 9001:2015	Justificación	Facilidad de Implementación		Magnitud de Impacto		Calificación de la Propuesta	
					Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel
Planificación de la producción	Estratégico	Disponer de la prueba de concepto aprobada por el cliente.	Análisis de valor añadido	*Disminuir los tiempos de espera y el movimiento del coordinador, por consultar verbalmente los colores, ancho y troquel que requiere la etiqueta nueva.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación de la producción	Estratégico	Seguir fielmente el proceso de planificación en el cual al iniciar una producción, la orden debe pasar de status planificada a liberada.	Estandarización de procesos	*Se visualiza fácilmente el progreso real de las mismas y se posee noción de las ordenes que se está procesando en el momento	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación de la producción	Estratégico	Digitalizar el envío de la orden de producción (se propone disponer de medios digitales en el área de producción, como laptops, tablets o monitores, en los cuales se visualice la orden)	Análisis de valor añadido	*Se elimina el desperdicio y acumulación de papel por ordenes obsoletas o erróneas. *Se reducen los tiempos de espera y movimiento del coordinador por dirigirse a planta para entregar la orden.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación de la producción	Estratégico	Una vez notificada la aprobación de la prueba de color, realizar inmediatamente la receta correspondiente a la etiqueta, mientras se coordinan los asuntos de entrega con el cliente (antes de la emisión de la orden de venta)	Sistema Pull/ Justo a tiempo	*Se reduce la demora en la emisión y liberación de ordenes de producción por realizar las recetas al mismo tiempo	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación de la producción	Estratégico	Realizar la revisión y modificación previa de las recetas existentes en el SAP y eliminar aquellas que se encuentran inactivas	5S's	*Eliminar y evitar el exceso de productos inactivos existentes en el sistema, además de reducir la demora en la emisión de ordenes por revisar las recetas al mismo tiempo	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación de la producción	Estratégico	Elaborar una única base de datos en la que una hoja de cálculo integre todos los cálculos e información correspondientes a las etiquetas producidas hasta el momento (etiquetas por rollo, ancho de material, orientación de salida, especificaciones de máquina, m2 teóricos de sustrato), y otra en donde se calculen y respalden las recetas creadas con base a 1000 etiquetas.	Análisis de valor añadido/ Estandarización de procesos	*Se elimina la existencia innecesaria de dos documentos de cálculo por separado que poseen funciones similares. *Se eliminan los tiempos de espera y de movimiento del coordinador por consultar verbalmente la información requerida para emitir la orden.*Se cuenta con una especie de portafolio digital de todas las etiquetas producidas	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación de la producción	Estratégico	Organizar por orden alfabético las etiquetas registradas en la base de datos de recetas y producción	5S's	*Al organizar la base de datos, se eliminan las demoras en el momento de requerir de la información de una etiqueta en específico para emitir una orden de producción.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación de la producción	Estratégico	Incorporar alertas visuales en el sistema SAP para notificar la emisión de orden de venta	Control visual	*Se elimina la necesidad de consultar verbalmente si se emitió una orden de venta.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación de la producción	Estratégico	Tomar en cuenta este proceso dentro de un futuro sistema de gestión de la calidad, indicando autoridades y responsables, entradas y salidas e información documentada (instructivos de trabajo, manuales de procedimientos, formatos)	Principios ISO 9001:2015	*No sólo se cumplen los requisitos establecidos por la norma, sino también proporciona al personal mayor entendimiento del proceso que desempeña.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación de la producción	Estratégico	Establecer un procedimiento fijo y escrito para desempeñar el proceso (POE) y velar por su cumplimiento	Estandarización de procesos	*Se evita la variabilidad en el proceso	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación de la producción	Estratégico	Establecer junto con Dpto. de Calidad los objetivos de calidad y respectivos indicadores para el proceso	Principios ISO 9001:2015	*Se logra la medición de desempeño del proceso	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación de la producción	Estratégico	Análizar periódicamente los riesgos y oportunidades que existen en el proceso.	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*Es posible identificar constantemente oportunidades de mejora que incremente el desempeño del proceso.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación de la producción	Estratégico	Proporcionar a los involucrados en el proceso, una inducción y constante capacitación para el manejo del sistema SAP y Asana	Kaizen (mejora continua)	*Garantizar un buen manejo del sistema y aprovechar sus funciones al máximo.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación estratégica	Estratégico	Compartir mediante breves reuniones con personal interesado como jefes, coordinadores y demás responsables de los distintos procesos, las decisiones, resultados y próximos lineamientos a ser adoptados	Principios ISO 9001:2015	*Eliminar el recelo de información por parte de Dirección y algunos gerentes. *Lograr que el personal en general se sienta motivado y tomado en cuenta *Fortalecer el vínculo de confianza	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación estratégica	Estratégico	Coordinar reuniones con gerencia y con personal interesado como jefes, coordinadores y demás responsables de los distintos procesos, para consultar opiniones respecto a decisiones que los involucre	Principios ISO 9001:2015	*Lograr que el personal en general se sienta motivado y tomado en cuenta en las decisiones *Fortalecer el vínculo de confianza	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación estratégica	Estratégico	Coordinar actividades recreativas entre todo el personal de la empresa de forma periódica	Principios ISO 9001:2015	*Fortalecer el vínculo de confianza y el ambiente de trabajo	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación estratégica	Estratégico	Elaborar una matriz colaborativa de riesgos y oportunidades entre los distintos departamentos	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*Promover el pensamiento basado en riesgos, en el cual cada área determine sus propios riesgos y oportunidades de mejora	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación estratégica	Estratégico	Comunicar a todo el personal cualquier modificación de la visión, misión y valores de la empresa	Principios ISO 9001:2015	*Fomentar en el personal un sentido de pertenencia con su trabajo	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación estratégica	Estratégico	Plantear y hacer seguimiento de los indicadores aplicables para lograr los objetivos de cada proceso	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*Realizar seguimiento y revisión del desempeño de los distintos procesos	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación estratégica	Estratégico	Tomar en cuenta este proceso dentro de un futuro sistema de gestión de la calidad, indicando autoridades y responsables, entradas y salidas e información documentada (instructivos de trabajo, manuales de procedimientos, formatos)	Principios ISO 9001:2015	*No sólo se cumplen los requisitos establecidos por la norma, sino también proporciona al personal mayor entendimiento del proceso que desempeña.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Incorporar al flujo de trabajo la inspección minuciosa de materiales e insumos entrantes	Análisis de valor añadido	*Eliminar el almacenamiento y posterior acumulación de materiales e insumos que no podrán ser utilizados.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Definir los roles y funciones del Dpto. de Calidad y comunicar al personal	Nivelación del flujo de trabajo	*Se elimina la cultura en la que el Dpto. de Calidad elabora actividades de otros procesos *Se disminuye la sobrecarga laboral	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Establecer parámetros o estándares de aceptación o rechazo que puedan ser empleados en la inspección de materiales e insumos entrantes, así como también para el producto terminado	Estandarización de procesos	*Eliminar el almacenamiento y posterior acumulación de materiales, insumos y productos que no podrán ser utilizados.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Establecer un procedimiento fijo y escrito para desempeñar el proceso de inspección (POE's) y velar por su cumplimiento	Estandarización de procesos	*Se evita la variabilidad en el proceso	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Elaboración e implementación de listas de verificación para antes del inicio de cada fase productiva	Principios ISO 9001:2015	*Garantizar que el proceso cuenta con los insumos y condiciones requeridas	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Incorporar métodos y planes de muestreo durante la inspección de producto terminado	Estandarización de procesos	*De esta forma se puede tomar un tamaño de muestra acorde al lote producido y minimizar los defectos desapercibidos	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Planificar y realizar de forma periódica auditorías internas para cada proceso del flujo de trabajo	Kaizen (mejora continua)/ Principios ISO 9001:2015	*Se evalúa de forma constante el desempeño de trabajo así como también detectar oportunidades de mejora	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**

Gestión de la calidad	Estratégico	Eliminar del flujo de trabajo del Dpto. de Calidad la asignación de códigos de clichés y troqueles entrantes a través del sistema SAP	Análisis de valor añadido	*Se elimina esta actividad innecesaria en el proceso de forma tal que esta sea adoptada por el verdadero responsable	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Clasificar y organizar la información documentada existente en el Drive de acuerdo a su función y departamento al que pertenece	5S's	*Se agiliza el manejo y procura de información por parte de los interesados de la misma y futuras auditorías externas	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Limpiar e inhabilitar del Drive, la información documentada obsoleta o fuera de uso.	5S's	*Evitar confusiones entre documentación vigente y agilizar la procura de información por parte de los interesados en la misma y futuras auditorías externas	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Elaborar, implantar y actualizar la información documentada referente a procedimientos mandatorios correspondientes a cada uno de los procesos a tomar en cuenta en el sistema de gestión de la calidad (manuales de procedimientos, instructivos de trabajo, formatos, registros...) y compartir con interesados	Principios ISO 9001:2015	*Garantizar un sistema de gestión de la calidad avalado por información documentada completa y actualizada	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Plantear los objetivos de la calidad para cada proceso en conjunto con los involucrados así como también la política de la calidad	Principios ISO 9001:2015	*Se promueve al personal en la cultura de calidad enfocada en la satisfacción al cliente	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Planificar charlas periódicas en las que se fomente al personal la importancia en el cumplimiento de los objetivos y política de la calidad	Principios ISO 9001:2015	*El personal adquiere compromiso en su trabajo	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Análizar periódicamente los riesgos y oportunidades que existen en el proceso.	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*Es posible identificar constantemente oportunidades de mejora que incremente el desempeño del proceso.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Tomar en cuenta este proceso dentro de un futuro sistema de gestión de la calidad, indicando autoridades y responsables, entradas y salidas e información documentada (instructivos de trabajo, manuales de procedimientos, formatos)	Principios ISO 9001:2018	*No sólo se cumplen los requisitos establecidos por la norma, sino también proporciona al personal mayor entendimiento del proceso que desempeña.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Ventas	Medular	Establecer y enviar al cliente los lineamientos que debe poseer el arte a enviar	Estandarización de procesos	*Disminuir la recepción de artes no editables o en formato incompatible	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Ventas	Medular	Establecer un rango de tiempo para la recepción de especificaciones y posibles cambios por parte de los clientes	Sistema Pull/ Justo a tiempo	*Disminuir el retrabajo en el proceso de pre.prensa o elaboración de prueba de concepto	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Ventas	Medular	Establecer un procedimiento fijo y escrito para desempeñar el proceso (POE's) y velar por su cumplimiento	Estandarización de procesos	*Se evita la variabilidad en el proceso	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Ventas	Medular	Establecer e instalar mayor cantidad de puestos de trabajo para el personal de ventas	Principios ISO 9001:2015	*El personal de ventas puede instalarse en la oficina administrativa y con comodidad	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Ventas	Medular	Estandarizar el tiempo de entrega por cliente y compartirla con el resto de los procesos medulares	Estandarización de procesos	*Esto servirá a producción para adecuarse a los tiempos de entrega exigidos por el cliente	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Ventas	Medular	Priorizar las ordenes de venta emitidas en el SAP por fecha de entrega, mediante el envio de una alerta a través del sistema	Sistema Pull/ Justo a tiempo	*Esto permitirá al coordinador de planificación visualizar el pedido que debe ser procesado inmediatamente	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Ventas	Medular	Retomar la realización de encuestas para medir la satisfacción del cliente, permitiendo que éste manifieste sus observaciones	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*De esta forma se contribuye con el proceso de mejora continua de la empresa	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Ventas	Medular	Fomentar el compromiso de calidad de servicio para que el personal de ventas indique todas las especificaciones necesarias y en el tiempo requerido.	Principios ISO 9001:2015	*Disminuir el tiempo de espera en la emisión de ordenes de venta, así como la indicación de especificaciones incompletas, evitando errores en procesos posteriores.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Ventas	Medular	Análizar periódicamente los riesgos y oportunidades que existen en el proceso.	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*Es posible identificar constantemente oportunidades de mejora que incremente el desempeño del proceso.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Ventas	Medular	Actualizar la información documentada referente al proceso, tales como manual de procedimientos, instructivos de trabajo, formatos, etc. e indicar autoridades y responsables, entradas y salidas	Principios ISO 9001:2015	*No sólo se cumplen los requisitos establecidos por la norma, sino también proporciona al personal mayor entendimiento del proceso que desempeña.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Ventas	Medular	Proporcionar a los involucrados en el proceso, una inducción y constante capacitación para el manejo del sistema SAP y Asana	Kaizen (mejora contínua)	*Garantizar un buen manejo del sistema y aprovechar sus funciones al máximo.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Ventas	Medular	Establecer junto con Dpto. de Calidad los objetivos de calidad y respectivos indicadores para el proceso	Principios ISO 9001:2017	*Se logra la medición de desempeño del proceso	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Pre-prensa	Medular	Disponer del correo electrónico y número telefónico de los clientes, para que se les envíe directamente la prueba de concepto elaborada y se comuniquen directamente las observaciones pertinentes	Análisis de valor añadido	*Disminuir el transporte innecesario de la prueba de concepto entre pre-prensa, ventas y cliente.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Pre-prensa	Medular	Realizar la separación de colores al mismo tiempo que la prueba de concepto	Análisis de valor añadido	*Se elimina la aprobación innecesaria agilizando el proceso	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Pre-prensa	Medular	Digitalizar el envío de la prueba de concepto al área de producción y planificación de la producción (se propone disponer de medios digitales en el área de producción, como laptops, tablets o monitores, en los cuales se visualice la orden)	Análisis de valor añadido	*Se elimina el desperdicio de papel además de evitar errores en impresión por fallas en la nitidez de impresión de la prueba de concepto	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Pre-prensa	Medular	Instalar el sistema SAP en la laptop asignada al analista de operaciones	Análisis de valor añadido	*Se reduce el movimiento innecesario para emplear una computadora con SAP instalado, dado a la lentitud de la versión online del sistema	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Pre-prensa	Medular	Tomar en cuenta este proceso dentro de un futuro sistema de gestión de la calidad, indicando autoridades y responsables, entradas y salidas e información documentada (instructivos de trabajo, manuales de procedimientos, formatos)	Principios ISO 9001:2015	*No sólo se cumplen los requisitos establecidos por la norma, sino también proporciona al personal mayor entendimiento del proceso que desempeña.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Pre-prensa	Medular	Análizar periódicamente los riesgos y oportunidades que existen en el proceso.	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*Es posible identificar constantemente oportunidades de mejora que incremente el desempeño del proceso.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Pre-prensa	Medular	Establecer junto con Dpto. de Calidad los objetivos de calidad y respectivos indicadores para el proceso	Principios ISO 9001:2015	*Se logra la medición de desempeño del proceso	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Pre-prensa	Medular	Proporcionar a los involucrados en el proceso, una inducción y constante capacitación para el manejo del sistema SAP y Asana	Kaizen (mejora continua)	*Garantizar un buen manejo del sistema y aprovechar sus funciones al máximo.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Emplear el tablero compartido de proyectos de Asana, para indicar la fase en la que se encuentra el producto	Control visual/ Kanban	*El personal interesado puede visualizar los avances del producto terminado y planificar sus labores con anticipación	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Clasificar los materiales y herramientas que no son necesarios en una producción y ubicarlos en un lugar separado de la zona de producción.	5S's	*Evitar el uso por equivocación de materiales/insumos inadecuados.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**

Producción	Medular	Realizar charlas e inspecciones periódicas para promover el orden y la limpieza en el área de producción y oficina de producción	5S's	*Crear el hábito de mantener el lugar de trabajo organizado y limpio, mejorando la calidad y seguridad	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Visualización de indicadores productivos en monitor ubicado en planta (actualmente sin uso) o tablero de rendimiento	Control visual/ Principios ISO 9001:2015	*Generar motivación al personal para mejorar su desempeño	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Análizar periódicamente los riesgos y oportunidades que existen en el proceso.	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*Es posible identificar constantemente oportunidades de mejora que incremente el desempeño del proceso.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Realizar auditorías inesperadas para verificar cumplimiento de procedimientos	Kaizen (mejora continua)	*Sembrar una cultura de cumplimiento de flujo de trabajo	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Incorporar métodos de prueba de tonalidad de pantone y estandarizar los criterios de aceptación y rechazo del mismo	Estandarización de procesos	*Verificar antes de la producción o pruebas si el pantone posee la tonalidad requerida *Evitar mayores desperdicios en la producción	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Elaborar hojas de cálculos incorporando fórmulas de consumo de cada material por producción	Estandarización de procesos	*Eliminar el cálculo manual de material consumido	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Establecer y mantener un margen de error de entre 1% y 3% de producción por encima de lo solicitado por el cliente	Sistema Pull/ Justo a tiempo	*Prevenir pérdidas de material por producto no deseado o por almacenamiento	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Actualizar la información documentada referente al proceso, tales como manual de procedimientos, instructivos de trabajo, formatos, etc. e indicar autoridades y responsables, entradas y salidas	Principios ISO 9001:2015	*No sólo se cumplen los requisitos establecidos por la norma, sino también proporciona al personal mayor entendimiento del proceso que desempeña.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Establecer alianza con empresa de gestión de residuos para vender el liner (papel base/soporte de la etiqueta), sustrato sin adhesivo y cores de cartón resultantes como desperdicio	Análisis de valor añadido	*Al vender el desperdicio obtenido no se generan mayores pérdidas a diferencia de si este se desecha	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Utilizar el desperdicio de etiquetas blancas o sin arte, para venderlas como material de segunda	Análisis de valor añadido	*Al vender el desperdicio obtenido no se generan mayores pérdidas a diferencia de si este se desecha	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Establecer junto con Dpto. de Calidad los objetivos de calidad y respectivos indicadores para el proceso	Principios ISO 9001:2015	*Se logra la medición de desempeño del proceso	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Proporcionar a los involucrados en el proceso, una inducción y constante capacitación para el manejo de Asana	Kaizen (mejora continua)	*Garantizar un buen manejo del sistema y aprovechar sus funciones al máximo.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Establecer una norma en la cual tras la visualización de un defecto en el producto, realizar la parada inmediata de la máquina	Estandarización de procesos	*Reducir lo más posible la cantidad de desperdicios	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Despacho	Medular	Actualizar la información documentada referente al proceso, tales como manual de procedimientos, instructivos de trabajo, formatos, etc. e indicar autoridades y responsables, entradas y salidas	Principios ISO 9001:2015	*No sólo se cumplen los requisitos establecidos por la norma, sino también proporciona al personal mayor entendimiento del proceso que desempeña.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Despacho	Medular	Establecer junto con Dpto. de Calidad los objetivos de calidad y respectivos indicadores para el proceso	Principios ISO 9001:2015	*Se logra la medición de desempeño del proceso	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Compras	De soporte	Elaborar formulario que permita evaluar el desempeño de los proveedores, en cuanto a servicio y condiciones del bien suministrado	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*Se posee un seguimiento del desempeño de los proveedores y se contribuye con la mejora en la procura de bienes y servicios que satisfagan las necesidades	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Compras	De soporte	Actualizar la información documentada referente al proceso, tales como manual de procedimientos, instructivos de trabajo, formatos, etc. e indicar autoridades y responsables, entradas y salidas	Principios ISO 9001:2015	*No sólo se cumplen los requisitos establecidos por la norma, sino también proporciona al personal mayor entendimiento del proceso que desempeña.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Compras	De soporte	Análizar periódicamente los riesgos y oportunidades que existen en el proceso.	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*Es posible identificar constantemente oportunidades de mejora que incremente el desempeño del proceso.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Compras	De soporte	Establecer junto con Dpto. de Calidad los objetivos de calidad y respectivos indicadores para el proceso	Principios ISO 9001:2015	*Se logra la medición de desempeño del proceso	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Compras	De soporte	Proporcionar a los involucrados en el proceso, una inducción y constante capacitación para el manejo del sistema SAP y Asana	Kaizen (mejora continua)	*Garantizar un buen manejo del sistema y aprovechar sus funciones al máximo.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de almacén	De soporte	Proporcionar a los involucrados en el proceso, una inducción y constante capacitación para el manejo del sistema SAP y Asana	Kaizen (mejora continua)	*Garantizar un buen manejo del sistema y aprovechar sus funciones al máximo.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de almacén	De soporte	Realizar las entradas de mercancía en el SAP de forma inmediata a la llegada de la misma, incluyendo clichés y troqueles	Sistema Pull/ Justo a tiempo	*De esta forma, se evitan retrabajos y errores en la declaración de consumos en producción. *Al realizar las recetas se conoce de forma real el material existente en el inventario	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de almacén	De soporte	Clasificar en el almacén los materiales más utilizados de aquellos que no se utilizan con regularidad, organizándolos por prioridad y por tipo de material	5S's	*Promover el orden en el almacén, facilitando la procura de materiales e insumos	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de almacén	De soporte	Instalar un almacén o espacio especial para resguardar la tinta, con las condiciones ambientales adecuadas, en el cual se clasifique la tinta por proveedor y por color.	5S's	*Evitar el deterioro de las tintas *Facilitar la ubicación de la tinta requerida	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de almacén	De soporte	Solicitar tintas y demás tipo de material como sustrato, propenso a deteriorarse con el tiempo, únicamente cuando sea necesario y en una cantidad prudencial	Sistema Pull/ Justo a tiempo	*Evitar el almacenamiento de materia prima defectuosa	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de almacén	De soporte	Establecer un nivel de inventario mínimo en el SAP, con el que sea necesario realizar la solicitud de compra	Estandarización de procesos	*Promover el control de inventario y eliminar el riesgo de material e insumo insuficiente para una producción	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de almacén	De soporte	Incorporar en el SAP una alerta que indique que el inventario se encuentra en el nivel mínimo	Control visual	*Representa una advertencia para realizar la solicitud de compra	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de almacén	De soporte	Realizar de forma periódica el inventario físico de materiales e insumos	Estandarización de procesos	*Con el fin de prevenir cualquier incongruencia con el SAP en momentos productivos	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de almacén	De soporte	Actualizar la información documentada referente al proceso, tales como manuales de procedimientos, instructivos de trabajo, formatos, etc. e indicar autoridades y responsables, entradas y salidas	Principios ISO 9001:2015	*No sólo se cumplen los requisitos establecidos por la norma, sino también proporciona al personal mayor entendimiento del proceso que desempeña.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de almacén	De soporte	Establecer junto con Dpto. de Calidad los objetivos de calidad y respectivos indicadores para el proceso	Principios ISO 9001:2015	*Se logra la medición de desempeño del proceso	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de almacén	De soporte	Análizar periódicamente los riesgos y oportunidades que existen en el proceso.	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*Es posible identificar constantemente oportunidades de mejora que incremente el desempeño del proceso.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Gestión de almacén	De soporte	Establecer un procedimiento fijo y escrito para el almacenamiento de materia prima (POE's) y velar por su cumplimiento	Estandarización de procesos	*Se evita la variabilidad en el proceso y velar por las buenas prácticas de almacenamiento	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Mantenimiento	De soporte	Tomar en cuenta este proceso dentro de un futuro sistema de gestión de la calidad, indicando autoridades y responsables, entradas y salidas e información documentada (instructivos de trabajo, manuales de procedimientos, formatos)	Principios ISO 9001:2015	*No sólo se cumplen los requisitos establecidos por la norma, sino también proporciona al personal mayor entendimiento del proceso que desempeña.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Mantenimiento	De soporte	Análizar periódicamente los riesgos y oportunidades que existen en el proceso.	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*Es posible identificar constantemente oportunidades de mejora que incremente el desempeño del proceso.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Mantenimiento	De soporte	Incluir una pizarra, cartelera o en el monitor disponible en el área de producción en donde se indiquen los días que las máquinas estarán operativas y en mantenimiento	Control visual	*Permite la planificación del personal de planta sobre las máquinas que pueden utilizar	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**

Mantenimiento	De soporte	Establecer junto con Dpto. de Calidad los objetivos de calidad y respectivos indicadores para el proceso	Principios ISO 9001:2015	*Se logra la medición de desempeño del proceso	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Mantenimiento	De soporte	Proporcionar a los involucrados en el proceso, una inducción y constante capacitación para el manejo del sistema SAP y Asana	Kaizen (mejora continua)	*Garantizar un buen manejo del sistema y aprovechar sus funciones al máximo.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Finanzas	De soporte	Incorporar alerta en el SAP que indique la emisión de una nota de entrega, dando pie a la facturación	Control visual	*Eliminar la demora en la facturación por esperar que se notifique verbalmente la emisión de nota de entrega	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Finanzas	De soporte	Proporcionar a los involucrados en el proceso, una inducción y constante capacitación para el manejo del sistema SAP y Asana	Kaizen (mejora continua)	*Garantizar un buen manejo del sistema y aprovechar sus funciones al máximo.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Finanzas	De soporte	Establecer junto con Dpto. de Calidad los objetivos de calidad y respectivos indicadores para el proceso	Principios ISO 9001:2015	*Se logra la medición de desempeño del proceso	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Finanzas	De soporte	Análizar periódicamente los riesgos y oportunidades que existen en el proceso.	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*Es posible identificar constantemente oportunidades de mejora que incremente el desempeño del proceso.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Finanzas	De soporte	Tomar en cuenta este proceso dentro de un futuro sistema de gestión de la calidad, indicando autoridades y responsables, entradas y salidas e información documentada (instructivos de trabajo, manuales de procedimientos, formatos)	Principios ISO 9001:2015	*No sólo se cumplen los requisitos establecidos por la norma, sino también proporciona al personal mayor entendimiento del proceso que desempeña.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Talento Humano	De soporte	Promover y diligenciar todo lo relacionado a programas de capacitación para todo el personal	Kaizen (mejora continua)	*Agilizar el proceso de planificación e implementación de programas de capacitación	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Talento Humano	De soporte	Realizar de forma periódica evaluaciones o estudios en los que se determinen necesidades de capacitación	Kaizen (mejora continua)/ Principios ISO 9001:2015	*Promover a la capacitación contínua del personal, y por ende, a la mejora del desempeño	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Talento Humano	De soporte	Elaborar e implementar formularios en los que se consulte periódicamente el nivel de satisfacción del personal y en donde éste manifieste sus necesidades	Principios ISO 9001:2015	*Velar constantemente por la satisfacción del personal	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Talento Humano	De soporte	Planificar y programar actividades de inducción para el nuevo personal	Principios ISO 9001:2015	*Disminución en la utilización de tiempos productivos para instruir al nuevo personal *El nuevo personal inicia sus labores con la idea de cómo realizarlas	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Talento Humano	De soporte	Emplear plataformas web de bolsa de trabajo como bumeran, computrabajo, etc.	Análisis de valor añadido	*Eliminar la dependencia de servicios externos de reclutamiento y agilizar el proceso	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Talento Humano	De soporte	Elaborar las descripciones de cargo necesarias para cada puesto de trabajo contemplado en la estructura organizativa	Estandarización de procesos/ Principios ISO 9001:2015	*Eliminar la necesidad de reuniones con autoridades para definir perfil profesional cada vez que se presenta una vacante	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Talento Humano	De soporte	Velar por la constante actualización y cobertura de la estructura organizativa (organigrama)	Principios ISO 9001:2015	*Disminución de vacantes abiertas, cargos inactivos. *Colaborar el crecimiento continuo del equipo de trabajo	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Talento Humano	De soporte	Proporcionar a los involucrados en el proceso, una inducción y constante capacitación para el manejo del sistema SAP y Asana	Kaizen (mejora continua)	*Garantizar un buen manejo del sistema y aprovechar sus funciones al máximo.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Talento Humano	De soporte	Establecer junto con Dpto. de Calidad los objetivos de calidad y respectivos indicadores para el proceso	Principios ISO 9001:2015	*Se logra la medición de desempeño del proceso	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Talento Humano	De soporte	Análizar periódicamente los riesgos y oportunidades que existen en el proceso.	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*Es posible identificar constantemente oportunidades de mejora que incremente el desempeño del proceso.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Talento Humano	De soporte	Tomar en cuenta este proceso dentro de un futuro sistema de gestión de la calidad, indicando autoridades y responsables, entradas y salidas e información documentada (instructivos de trabajo, manuales de procedimientos, formatos)	Principios ISO 9001:2015	*No sólo se cumplen los requisitos establecidos por la norma, sino también proporciona al personal mayor entendimiento del proceso que desempeña.	3	**Alta**	3	**Alto**	**9**	**Muy adecuada**
Planificación de la producción	Estratégico	Elaborar un formato digital compartido en el Drive, en el cual un ayudante de planta asignado indique los kg de tinta (individual y del pantone), m2 de sustrato, cajas, cores y metros lineales de cinta de embalar empleados en la producción *Reincorporar células de producción	Análisis de valor añadido	*Disminuir los tiempos de espera y el movimiento del coordinador, por solicitar verbalmente el material consumido en producción para efectuar la emisión y cierre de la producción. *Facilidad para comprender lo indicado	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Planificación de la producción	Estratégico	Elaborar en formato digital compartido en el Drive, único para pruebas de color, en el cual un ayudante de planta asignado indique los kg de tinta (individual y para el pantone) empleados para la prueba.	Análisis de valor añadido	*De esta forma el coordinador coloca en la receta (y posteriormente en la orden) los kg reales necesarios, en lugar de esperar al final de la producción. *No se requiere orden de producción para pantone. *Facilidad para comprender lo indicado.	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Planificación estratégica	Estratégico	Establecer un orden de prioridad entre los planes, proyectos y actividades que dependan de aprobaciones superiores	Sistema Pull/ Justo a tiempo	*Eliminar los tiempos de espera de procesos dependientes, además de disminuir la cantidad de proyectos y planes en stand by	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Planificación estratégica	Estratégico	Asumir liderazgo y compromiso para promover el buen desempeño de las actividades y procesos, contribuyendo con actividades que requieran de aprobación de acciones, solicitudes, pagos, etc.	Principios ISO 9001:2015	*Las actividades y procesos poseen autoridades y responsables que contribuyan para su desempeño *El personal involucrado en las actividades y procesos se siente apoyado	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Planificación estratégica	Estratégico	Revisar y garantizar la existencia de recursos materiales, humanos y financieros necesarios para llevar a cabo las actividades, planes y proyectos	Principios ISO 9001:2015	*Garantizar el desarrollo y cumplimiento de las actividades, planes y proyectos planteados	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Promover el uso de indumentaria de seguridad industrial (botas, mascaras, guantes..)	Principios ISO 9001:2015	*Evitar accidentes laborales	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Gestión de la calidad	Estratégico	Instalar un laboratorio de calidad en el área de producción en el cual se realicen las inspecciones respectivas	Análisis de valor añadido	*Eliminar el traslado innecesario desde la oficina administrativa hasta el área de producción, por mala ubicación de puesto de trabajo	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Ventas	Medular	Incorporar en el sistema SAP una alerta o bloqueo con el cual al colocar la cantidad de etiquetas en la oferta de venta, el sistema advierta si el inventario es insuficiente	Control visual	*Eliminar los tiempos de espera en producción por la búsqueda de material e insumos a último momento *Se evita el riesgo de volver a coordinar una fecha de entrega	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Promover el uso de indumentaria de seguridad industrial (botas, mascaras, guantes..)	Principios ISO 9001:2015	*Evitar accidentes laborales	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Incluir la utilización de marcas de colores en el suelo de la planta, en donde se delimiten las zonas en donde se coloque el producto en inspección, no conforme, conforme, el producto a ser embalado, áreas de tránsito seguro, áreas de precaución (que requiera de implementos de seguridad), materia prima e insumos a emplear.	Control visual	*Promover la seguridad y el orden en el desempeño del flujo de trabajo de producción	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Disponer de procedimientos operativos estándar o diagramas de flujo colocados en lugares estratégicos de la planta para promover el seguimiento estandarizado de los procedimientos	Estandarización de procesos	*Sembrar una cultura de cumplimiento de flujo de trabajo	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Programar espacios de tiempo no productivos en los que el personal comparta sus conocimientos entre sí	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*Ante una ausencia, es posible suplir a la persona sin temor de no saber desempeñar sus funciones	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**

Producción	Medular	Disponer de medios digitalizados en el área productiva, como tablets, monitores o laptops, para visualizar orden de producción y prueba de concepto digital	Análisis de valor añadido	*Eliminar el desperdicio y acumulación de papel en el área y oficina productiva	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Producción	Medular	Un ayudante de planta asignado para indicar en un formato compartido en el Drive, los insumos y cantidad utilizada para cada producción (Reincorporación de cédula de producción)	Análisis de valor añadido	*Facilitar y agilizar el trabajo del coordinador de planificación para declarar el consumo de material por producción en el sistema SAP	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Compras	De soporte	Realizar las solicitudes de compra únicamente por el Sistema SAP, de lo contrario no recibirlas	Estandarización de procesos	*Se evita la existencia de solicitudes en Asana y SAP	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Gestión de almacén	De soporte	Eliminar o inactivar del SAP los artículos repetidos y sin uso	5S's	*Simplificar el inventario llevado por el sistema y facilitar el proceso de planificación de la producción y compras	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Mantenimiento	De soporte	Elaboración de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo detallado, por medio de procedimientos operativos estándar, manuales del usuario (máquinas), instructivos de trabajo, lista de materiales empleados en cada actividad, personal encargado, frecuencia, etc.	Estandarización de procesos	*Evitar la variabilidad en el proceso y tener un procedimiento fijo a seguir en caso de acciones preventivas o correctivas	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Mantenimiento	De soporte	Incluir luces intermitentes y alertas sonoras que indiquen la parada inesperada de una máquina	Control visual	*Agiliza la ejecución de acciones correctivas de mantenimiento	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Finanzas	De soporte	Solicitar aprobación de pagos a Gerente de Finanzas, quien posee suficiente conocimiento del flujo de caja y balances generales	Análisis de valor añadido	*Disminuir la dependencia con Director General y agilizar los pagos	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Finanzas	De soporte	Incorporar en el sistema SAP alertas que indiquen la cercanía de la fecha de vencimiento de la factura generada, para ejercer presión al cliente	Control visual	*Evitar el retrabajo de emitir nuevamente la factura por vencimiento del plazo del pago.	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Finanzas	De soporte	Eliminar del flujo de trabajo el control de inventario de artículos de oficina.	Análisis de valor añadido	*Se evita el sobrecargo del personal de finanzas	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Talento Humano	De soporte	Incrementar los beneficios e incentivos laborales monetarios y/o no monetarios	Principios ISO 9001:2015/ Kaizen (mejora continua)	*Mejorar la satisfacción y motivación por parte del personal	2	**Media**	3	**Alto**	**6**	**Muy adecuada**
Pre-prensa	Medular	Realizar y velar porque se realicen únicamente las actividades que corresponden	Nivelación del flujo de trabajo	*Se elimina la sobrecarga del personal	2	**Media**	2	**Medio**	**4**	**Aceptable**
Gestión de la calidad	Estratégico	Incorporar más personal para el proceso	Nivelación del flujo de trabajo	*Se agiliza y mejora el proceso de inspección, elaboración de información documentada y auditorías	1	**Alta**	3	**Alto**	**3**	**Muy adecuada**
Ventas	Medular	Incorporar más personal para el proceso	Nivelación del flujo de trabajo	*Se reducen los tiempos de espera al cubrir las necesidades de varios clientes a la vez	1	**Alta**	3	**Alto**	**3**	**Muy adecuada**
Planificación de la producción	Estratégico	Emitir únicamente las ordenes de producción que serán procesadas en el momento	Sistema Pull/ Justo a tiempo	*Reducir la cola de ordenes de producción acumuladas en el sistema SAP.	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Planificación de la producción	Estratégico	Incorporar más personal para el proceso	Nivelación del flujo de trabajo	*Se reducen los tiempos de espera al emitir y cerrar varias ordenes a la vez por un único coordinador	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Planificación estratégica	Estratégico	Promover y apoyar la constante capacitación del personal	Kaizen (mejora continua)	*El desempeño de los procesos mejoraría al contar con personal altamente capacitado y especializado	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Ventas	Medular	Elaborar y enviar al cliente (nuevo o regular) un formulario, compartido con pre-prensa, en el que se suministren las especificaciones de las etiquetas solicitadas dadas por el cliente, y en el cual puedan adjuntar el arte deseado	Análisis de valor añadido	*Disminuir la probabilidad de especificaciones incompletas o no captadas por el equipo de ventas, así como el transporte innecesario de información	3	**Alta**	1	**Bajo**	**3**	**Aceptable**
Ventas	Medular	Gestionar junto a pre-prensa el tablero de proyectos de Asana (para cada etiqueta) para indicar la fase en la que se encuentra el proceso de negociación (desde oferta de venta hasta coordinación de entrega posterior a aprobación de pruebas), además de las especificaciones extra como tamaño de core, etiquetas por rollo y orientación de impresión.	Control visual/ Kanban	*De esta manera el coordinador de planificación y personal de producción y almacén pueden prepararse previamente a la emisión de la orden de venta.	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Ventas	Medular	Disponer de un archivador identificado por proceso, en la oficina administrativa, en donde se almacenen los documentos o catálogos necesarios	5S's	*Mejorar el orden en la oficina administrativa y la ubicación de papeles y documentos sin uso en puestos de trabajo	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Ventas	Medular	Crear un proyecto en Asana (etiqueta) compartido con el cliente, en el que se indique mediante el tablero la fase o status en la que se encuentra el pedido	Control visual/ Kanban	*De esta forma el cliente puede visualizar en todo momento en que fase del proceso se encuentra su pedido	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Ventas	Medular	Disponer de un estante de artículos de oficina, colocado en la oficina administrativa	Análisis de valor añadido	*Eliminar el movimiento innecesario del personal administrativo	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Pre-prensa	Medular	Incorporar un diseñador gráfico interno	Análisis de valor añadido	*Se reducen los tiempos de espera al gestionar las pruebas de concepto mediante un servicio externo	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Producción	Medular	Incorporar a la máquina un mástil para rebobinar el desperdicio y reciclarlo	Nivelación del flujo de trabajo	*Disminuir el esfuerzo humano de recoger todo el desperdicio del suelo	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Producción	Medular	Incorporar más personal para el proceso	Nivelación del flujo de trabajo	*Se agilizan los tiempos de producción	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Despacho	Medular	Incorporar más personal para el proceso	Nivelación del flujo de trabajo	*Se agilizan los tiempos de entrega	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**

Compras	De soporte	Incorporar más personal para el proceso	Nivelación del flujo de trabajo	*Se agiliza el proceso de búsqueda cotizaciones *No se detiene el proceso por alguna ausencia	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Compras	De soporte	Disponer de un archivador identificado por proceso, en la oficina administrativa, en donde se almacenen los documentos o catálogos necesarios	5S's	*Mejorar el orden en la oficina administrativa y la ubicación de papeles y documentos sin uso en puestos de trabajo	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Compras	De soporte	Disponer de un estante de artículos de oficina, colocado en la oficina administrativa	Análisis de valor añadido	*Eliminar el movimiento innecesario del personal administrativo	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Gestión de almacén	De soporte	Incorporar más personal para el proceso	Nivelación del flujo de trabajo	*Con la existencia de más personal estos pueden encargarse únicamente de suministrar los insumos a producción, sin sobrecargar al jefe de almacén ni ayudantes	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Gestión de almacén	De soporte	Reincorporar impresora en oficina de producción	Análisis de valor añadido	*Evitar el movimiento innecesario de jefe de almacén para imprimir nota de entrega	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Gestión de almacén	De soporte	Incorporar en el flujo de trabajo el control de inventario de materiales de oficina y la asignación de códigos de clichés y troqueles	Análisis de valor añadido	*Con el fin de liberar la carga de trabajo en el proceso de finanzas *Definir los roles y responsables de cada labor	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Mantenimiento	De soporte	Incorporar más personal para el proceso (mecánicos y operarios para la limpieza)	Nivelación del flujo de trabajo	*Se evita la sobrecarga del coordinador de mntto. Y la operaria, en la realización de actividades correctivas y preventivas	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Mantenimiento	De soporte	Eliminar la dependencia de servicios externos de mantenimiento, mediante la disposición de mecánicos especializados e internos que implementen las actividades preventivas y correctivas	Análisis de valor añadido	*Disminuir los tiempos de espera causados por la coordinación de actividades con empresa externa	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Finanzas	De soporte	Incorporar más personal para el proceso	Nivelación del flujo de trabajo	*Se evita la sobrecarga del personal dado a que sólo existe una persona en facturación y cuentas por pagar	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Finanzas	De soporte	Disponer de un archivador identificado por proceso, en la oficina administrativa, en donde se almacenen los documentos o catálogos necesarios	5S's	*Mejorar el orden en la oficina administrativa y la ubicación de papeles y documentos sin uso en puestos de trabajo	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Finanzas	De soporte	Disponer de un estante de artículos de oficina, colocado en la oficina administrativa	Análisis de valor añadido	*Eliminar el movimiento innecesario del personal administrativo	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Talento Humano	De soporte	Disponer de un archivador identificado por proceso, en la oficina administrativa, en donde se almacenen los documentos o catálogos necesarios	5S's	*Mejorar el orden en la oficina administrativa y la ubicación de papeles y documentos sin uso en puestos de trabajo	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Talento Humano	De soporte	Disponer de un estante de artículos de oficina, colocado en la oficina administrativa	Análisis de valor añadido	*Eliminar el movimiento innecesario del personal administrativo	1	**Baja**	3	**Alto**	**3**	**Aceptable**
Planificación estratégica	Estratégico	Informar a través de Asana y previo a la reunión, los temas a tratar, orden de prioridades de los mismos y el tiempo requerido para cada uno	Sistema Pull/ Justo a tiempo	*Evitar la extensión en tiempo en reuniones y su posible repetición por ideas inconcretas	1	**Baja**	2	**Medio**	**2**	**Inadecuada**

Anexo 45. Matriz de oportunidades de mejora para Distribuidora Disnaeti, C.A.
Fuente: Elaboración propia.