

CAPITULO V.

FASE VI : IMPLEMENTACION DE LOS CURSOS DE ACCION APROBADOS POR LA DIRECCION.

Se describen a continuación los cambios que se llevaron a cabo y que se le plantearon al director, aprobándolos una vez que se dió cuenta de la necesidad de realizarlos. Cada cambio se expone de la siguiente manera:

- * Descripción de la deficiencia detectada de acuerdo con el factor de la cédula respectiva en el diagnóstico. Además se anexan las observaciones y justificaciones que condujeron al cambio debido a la situación actual.
- * Descripción del curso alterno de acción o de los cambios propuestos, señalando los elementos que intervinieron para la mejora.
- * Descripción de los resultados obtenidos de los cursos de acción propuestos e implantados.

DEFICIENCIA DETECTADA: Falta de conocimientos básicos del personal directivo de los departamentos que integran a la compañía en cuanto a previsión, planeación, organización, dirección y control. El personal directivo se ha mantenido ejerciendo su labor de una manera informal y sin llevar una verdadera administración efectiva para el logro de los objetivos a nivel departamental y empresarial. Argumentaron que carecen de los principios básicos de la administración.

CURSO ALTERNO DE ACCION: Impartición de un curso al personal directivo donde se comprendieron los elementos básicos de la administración general en forma teórica y se comprobaron prácticamente con sus labores diarios. El curso se denominó : PROCESO ADMINISTRATIVO y se llevó a cabo en un tiempo de dos semanas con dos horas diarias.

Se llevó a cabo una evaluación de cada sesión, considerándose la puntualidad, participación y cumplimiento de las tareas de manera personal. Con el fin de otorgarles un diploma que manifieste su participación en dicho curso.

RESULTADOS : Se logró la participación de todo el personal directivo departamental en los primeros días, pero fué disminuyendo la asistencia dado que algunas personas no les alcanzaba el tiempo debido a su organización diaria. Se considera un éxito del 80 % en cuanto a los resultados esperados por el curso. Ya que el personal que asistió continuamente manifestaban inmediatamente lo aprendido en su trabajo.

A continuación se muestra el diploma que se otorgó al personal directivo que tuvo una participación continua. Cabe mencionar que la participación como instructor fue compartida.



Comunicación Modular S.A. de C.V.

otorga el presente

Diploma

a *Nora Verónica Pesqueira Hoyos*

por haber realizado satisfactoriamente el curso
" *Proceso Administrativo* " con duración de 20 Horas.

Hermosillo, Sonora, México.

L.D.G. Arturo Romo Padilla
Director General

I.I.A. Félix Montaña Valle
Instructor

I.I.A. Alejandro Madonia Guzmán
Instructor

DEFICIENCIA DETECTADA : Se estaba presentando un alto índice de impuntualidad con respecto a todo el personal de la empresa. Esto estaba repercutiendo grandemente ya que no se sabía a que horas podía contarse con alguien de la compañía para determinada labor.

CURSO ALTERNO DE ACCION : Para solucionar este problema y en forma particular para el departamento de dibujo y diseño gráfico, puse en marcha una evaluación de la puntualidad que le denomine : " POR PUNTOS ". Esta evaluación otorga un puntaje determinado personalmente, por cada intervalo de tiempo a partir de la hora de entrada. Por ejemplo: Si la hora de entrada es a las 8:00 de la mañana con salida después del mediodía, o sea a las 13:00 horas. Otorgue el siguiente puntaje con una tolerancia de quince minutos para el personal del área con respecto a la hora de entrada por la mañana.

| <u>HORA DE LLEGADA</u> | <u>PUNTAJE</u> |
|------------------------|----------------|
| 8:00 - 8:05..... | 05 |
| 8:06 - 8:10..... | 03 |
| 8:11 - 8:15..... | 01 |

La evaluación se hacía diariamente pero solamente en el turno matutino ya que generalmente siempre se quedaban al mediodía por que el trabajo lo exigía. El turno vespertino comprendía de las 15:00 a las 19:00 horas. El sistema de evaluación fué a mi criterio y en base a experiencias anteriores y conocimientos académicos.

RESULTADOS : Después de obtener la suma total de puntos que se generaron en el transcurso de un mes se otorgó un premio simbólico y una felicitación escrita a la persona que logró el mayor puntaje. Se manifestó una buena puntualidad, cooperación y voluntad para darle seguimiento.

Aquí se muestra la carta de felicitación otorgada al diseñador gráfico que alcanzó el mayor puntaje mensual. Hago mención de que el personal restante presentó un puntaje muy cerca del ganador. La carta se elaboró con el fin de tener una constancia para la empresa y sobre todo para motivar al ganador.

ERA
COMUNICACION
MODULAR
S.A. DE C.V.



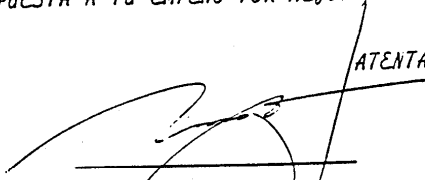
Hermsillo. Sonora. Junio de 1992.

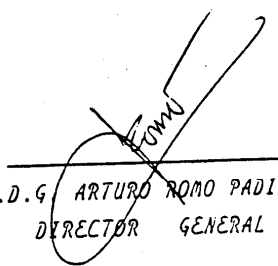
L.D.G. LUIS HUMBERTO CAÑEZ AGUILAR
PRESENTE.

POR MEDIO DE LA PRESENTE NOS PERMITIMOS SALUDARTE Y COMUNICARTE QUE DENTRO DEL PROYECTO: E R A 2000 SE ESTAN ALCANZANDO GRAN PARTE DE LOS OBJETIVOS PLANEADOS CON RESULTADOS OPTIMOS. ESTO ES DEBIDO A LA PARTICIPACION DE CADA UNA DE LAS PERSONAS QUE INTEGRAMOS A E R A COMUNICACION MODULAR S.A. DE C.V. MUCHOS DE LOS OBJETIVOS SE HAN CENTRADO EN EL AREA DE TRABAJO DE DIBUJO Y DISEÑO GRAFICO Y UNO DE ELLOS ES LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE EVALUACION PARA DETECTAR QUIEN PUEDE LOGRAR LA MEJOR PUNTUALIDAD EN UN PERIODO DE TIEMPO DETERMINADO. DEL ANALISIS DEL MES DE MAYO DE 1992, RESULTASTE COMO QUIEN OBTUVO LA MAYOR PUNTUACION. DEBIDO A ESTO Y A TU ESFUERZO QUEREMOS EXPRESARTE NUESTRAS MAS SINCERAS FELICITACIONES Y DESEAMOS QUE MANTENGAS POR SIEMPRE EL DESEO DE SUPERACION QUE HAS MOSTRADO ANTE ESTE RETO.

ESPERAMOS QUE APRECIES ESTE RECONOCIMIENTO Y EL DETALLE TANGIBLE QUE DE UNA MANERA SIMBOLICA SE TE OTORGA COMO RESPUESTA A TU EMPEÑO POR MEJORAR CADA VEZ MAS.

ATENTAMENTE


L.D.G. HUGO TORRES ZAVALA
JEFE DEL DEPARTAMENTO


L.D.G. ARTURO ROMO PADILLA
DIRECTOR GENERAL

DEFICIENCIA DETECTADA : La forma impresa de la orden de producción que se anexa a cualquier pedido se consideró que era insuficiente ya que se requería agregar otros conceptos de mucha importancia y lo tenían que escribir de una manera informal. La mayor parte de los reportes no se llenaban completamente ,por que se efectuaban las indicaciones en forma verbal por parte de los vendedores al director de arte y por esta razón omitían el vaciado de datos, esto repercutía cuando se presentaba una duda y no se recordaba lo se había indicado verbalmente, principalmente con las fechas de entrega del trabajo terminado.

CURSO ALTERNO DE ACCION : Primeramente se logró una concientización de ambas partes, vendedores y director de arte, en la necesidad de llenar completamente el reporte de producción. Con esto, se logró modificar el reporte agregándole una sección donde se indicaran los tiempos de entrega, tiempos de inicio del proceso de producción y de terminación para cada trabajo, de esta forma se estimaba una fecha y hora de entrega para el vendedor que constantemente hacía presencia en el área de trabajo ejerciendo una presión continua al diseñador gráfico ocasionándole grandes molestias.

Después se volvió a presentar una modificación más del mismo reporte, pero esta consistió hasta en el cambio del nombre de la forma impresa llamada ORDEN DE TRABAJO y que anteriormente se llamaba reporte de producción del área de diseño. Se anexaron algunos cambios de bastante consideración resultando las secciones de identificación del trabajo, tiempos de entrega y proceso, especificaciones del proceso, control de calidad y por último una estimación del costo de producción en base al tiempo que se haya consumido en minutos. Se tiene una cantidad económica como costo por minuto dependiendo si es dibujo, diseño o editorial (revistas).

RESULTADOS: Se logró la implantación de la forma impresa identificada como ORDEN DE TRABAJO y la responsabilidad del

Director de Arte, en su llenado correcto y completo.

A continuación se muestran las distintas formas impresas que se describieron anteriormente.

La primera corresponde a la forma impresa del reporte de producción, que anteriormente se utilizaba. La siguiente forma, corresponde a las modificaciones descritas y la tercera es la que actualmente se está utilizando.

DEFICIENCIA DETECTADA : El personal del area de dibujo y diseño gráfico se mostro inconforme con respecto al pago de las comisiones que generaban de la elaboración de los distintos trabajo que se le asignaban. Argumentaban que llevaban una estimación del monto economico de comisiones por cada periodo quincenal y se comprometian o planeaban ciertos gastos personales con esa cantidad y al pago de la quincena no se les otorgaba la cantidad correspondiente a las comisiones, generando así un disgusto e insatisfacción que se reflejaba con una ineficiencia, apatia y enfado en el trabajo.

CURSO ALTERNO DE ACCION : Obtención del analisis de la información de los reportes de producción comprendidos de Diciembre de 1991 a Junio de 1992, para calcular el monto económico de las comisiones pendientes por pagar al personal del area analizada. El analisis correspondiente se muestra en la FASE II en su parte 02, que ya se mostro anteriormente.

RESULTADOS : Una vez del conocimiento del monto total de las comisiones pendientes por pagar, la dirección comenzo a pagarlas de manera proporcional en cada quincena a partir del mes de Julio de 1992.

DEFICIENCIA DETECTADA : DISTRIBUCION DE PLANTA.

Para el planteamiento de esta deficiencia se hace necesario identificar los antecedentes que indujeron a la situación actual de la distribución de la planta.

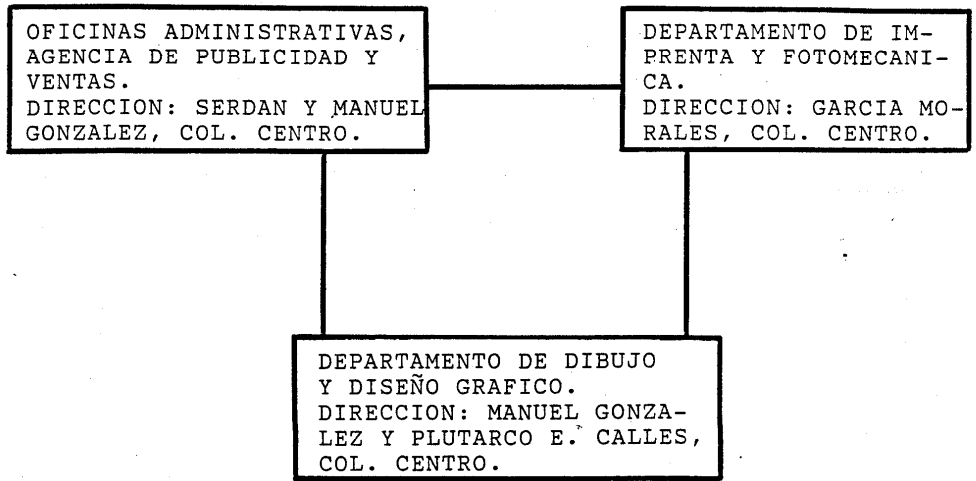
Hasta finales de 1991 la Empresa desarrollaba sus operaciones en tres ubicaciones distintas, las cuales se administraban en forma independiente y por ésto era imposible tener un control, coordinación y comunicación efectiva para el logro de los objetivos deseados.

Debido a los constantes problemas que se presentaban en el desarrollo operacional había que integrar los departamentos en una misma ubicación. Para esto, la Empresa, se vió en la necesidad de tramitar un crédito que fuera otorgado por una institución financiera para comprar un inmueble que otorgara las condiciones de trabajo, suficientes y funcionales.

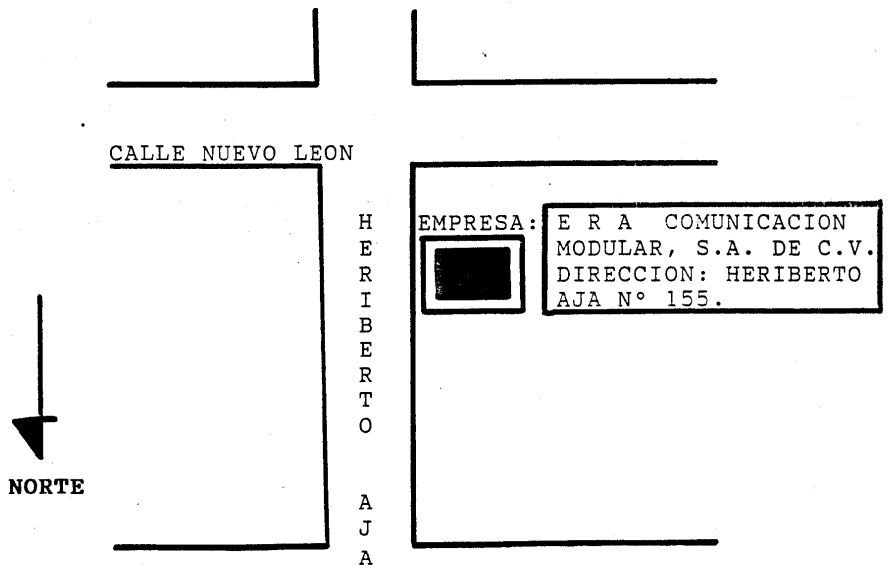
CURSO ALTERNO DE ACCION :

El inmueble que se adquirió fue una casa-habitación familiar, en donde el departamento que primeramente ocupó las instalaciones fué el de la imprenta y fotomecánica, debido a la maquinaria y equipo, hubo que hacerse algunas modificaciones e implementaciones físicas para dejar una instalación con funcionamiento a largo plazo. Ante este cambio, la empresa realizó una distribución de planta con respecto al departamento de dibujo y diseño gráfico, oficinas administrativas, agencia de publicidad y ventas, oficinas del director y un área destinada a una pequeña empresa llamada UNIGRAF, que es independiente de la empresa analizada pero con el mismo giro de las artes gráficas.

**ESQUEMA DE LAS ANTIGUAS UBICACIONES DEPARTAMENTALES
QUE INTEGRAN A LA EMPRESA E R A COMUNICACION MODULAR**



**ESQUEMA DE LA NUEVA UBICACION DE LA EMPRESA
E R A COMUNICACION MODULAR**



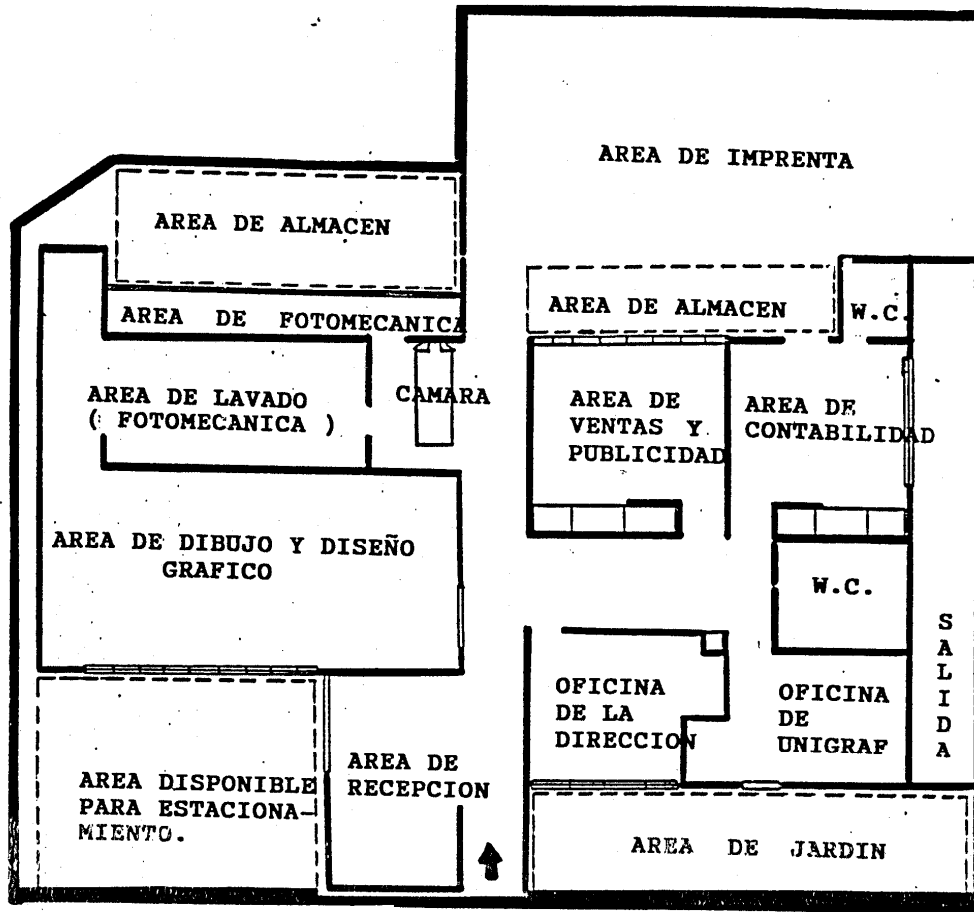
CURSO ALTERNO DE ACCION : Analizando la distribución de - planta que estaba como propuesta por parte de la empresa, detecté ciertos elementos que afectaban al flujo de operaciones en general, en especial al departamento de dibujo y diseño gráfico. Por lo tanto, hubo que realizar primeramente una distribución departamental de la planta, dejando en su lugar y sin modificaciones, por petición del dueño, el área de imprenta y fotomecánica ya que se encontraban trabajando con la capacidad instalada. Una vez obtenida la distribución departamental, se realizó la distribución interna del departamento de dibujo y diseño gráfico.

Para la distribución de planta se aplicó el criterio cualitativo de decisión, ya que es adaptable cuando - las relaciones que existen entre los departamentos de una instalación se especifican en términos cualitativos (por ejemplo, la conveniencia de colocar el departamento de ventas cerca del área de recepción, por la llegada de los clientes). Por lo tanto, en base a una inspección visual de las características físicas del inmueble se distribuyeron los departamentos considerando el flujo de trabajo y ciertas restricciones de la construcción actual. Dentro de los cambios físicos que fueron pocos , ya que el dueño pidió un mínimo de inversión en los cambios. Hubo necesidad de cancelar puertas y ventanas, derribar paredes y pintado en algunas áreas.

RESULTADOS :

A continuación se muestran las distribuciones propuestas describiendo los factores cualitativos que se consideraron en su elaboración.

DISTRIBUCION DEPARTAMENTAL PROPUESTA POR LA EMPRESA



ACCESO PRINCIPAL

CALLE : HERIBERTO AJA

DISTRIBUCION DEPARTAMENTAL PROPUESTA POR LA EMPRESA.

La distribución propuesta por la empresa surgió debido a las condiciones en que se encontraban laborando. Primeramente se decidió la instalación de la imprenta y fotomecánica ya que se considera una de las áreas de trabajo más críticas y urgía su instalación. Cada uno de los departamentos descritos en el boceto anterior tiene como precedencia un criterio cualitativo por parte del mismo personal. Este criterio esta contemplado unicamente por decisiones y preferencias personales.

Analizando esta distribución, se puede detectar algunas deficiencias, tales como las siguientes:

- El área de dibujo y diseño gráfico se encuentra en un sitio donde se estará presentando un alto nivel en decibelios por el ruido continuo que se genera por el tráfico automovilístico que se penetra por la ventana. Además, se estará presentando continuas interferencias personales ya que es el primer departamento que se encuentra en la empresa, ocasionándose un bajo rendimiento.

De acuerdo a las condiciones de trabajo que se requieren no considero adecuada la ubicación propuesta, además de la falta de otros elementos esenciales en el funcionamiento de los cuales se puede mencionar; Ventilación, Iluminación apropiada, Temperaturas óptimas para el equipo computacional y el mismo personal.

- El área de contabilidad que se presenta no es necesaria, ya que la función contable se realiza de forma externa por medio de un bufete contratado por la empresa. Pero, se va a requerir un auxiliar Contable, el cual puede instalarse en un área anexa a la oficina de recepción.

- El personal del área de imprenta no cuenta con un baño exclusivo, ya que de acuerdo a su ritmo de trabajo y al personal que labora, en su mayor parte es masculino, se presentan muchas interferencias, tiempo de ocio y desequilibrio en su ritmo de trabajo por el recorrido que se tiene que ejecutar.
- No existe una área de trabajo para el jefe del departamento de imprenta y fotomecánica. Sus funciones se realizan de manera informal en varios lugares.
- El área de recepción contiene mucho espacio para su función, es necesario dividir el área disponible.
- No se contemplan salidas de emergencia e instalaciones de extintores de fuegos.
- Se tiene destinado un baño de uso mixto, tanto para el personal administrativo como el operacional. Se requiere de una división sanitaria para ambos sexos o por funciones como las mencionadas anteriormente.
- Existen dos áreas de closet que pueden ser utilizadas como almacenamientos temporales, dadas sus condiciones.

Lo anteriormente descrito contribuyó a que se hicieran cambios físicos en el inmueble, tales como cambios departamentales que requirieron de cancelación de accesos, ventanas y puertas y el derrumbe de una pared que se encuentra como intermedia entre el área de ventas y publicidad con el área de contabilidad, propuestas por la empresa.

Los cambios presentados se muestran a continuación mediante una letra, en donde se indica el lugar del cambio y su descripción específica.

CAMBIOS PRESENTADOS EN LA DISTRIBUCION DEPARTAMENTAL PROPUESTA POR LA EMPRESA :

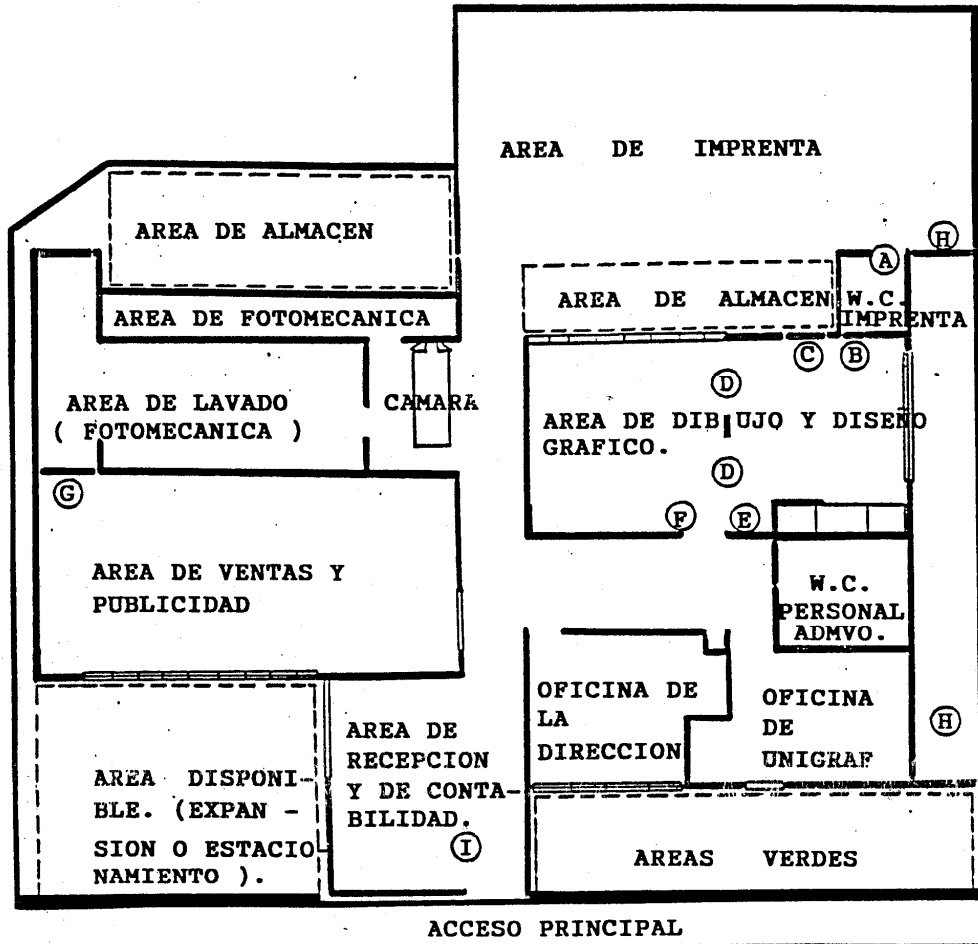
S I M B O L O G I A

DESCRIPCION DE LA OPERACION

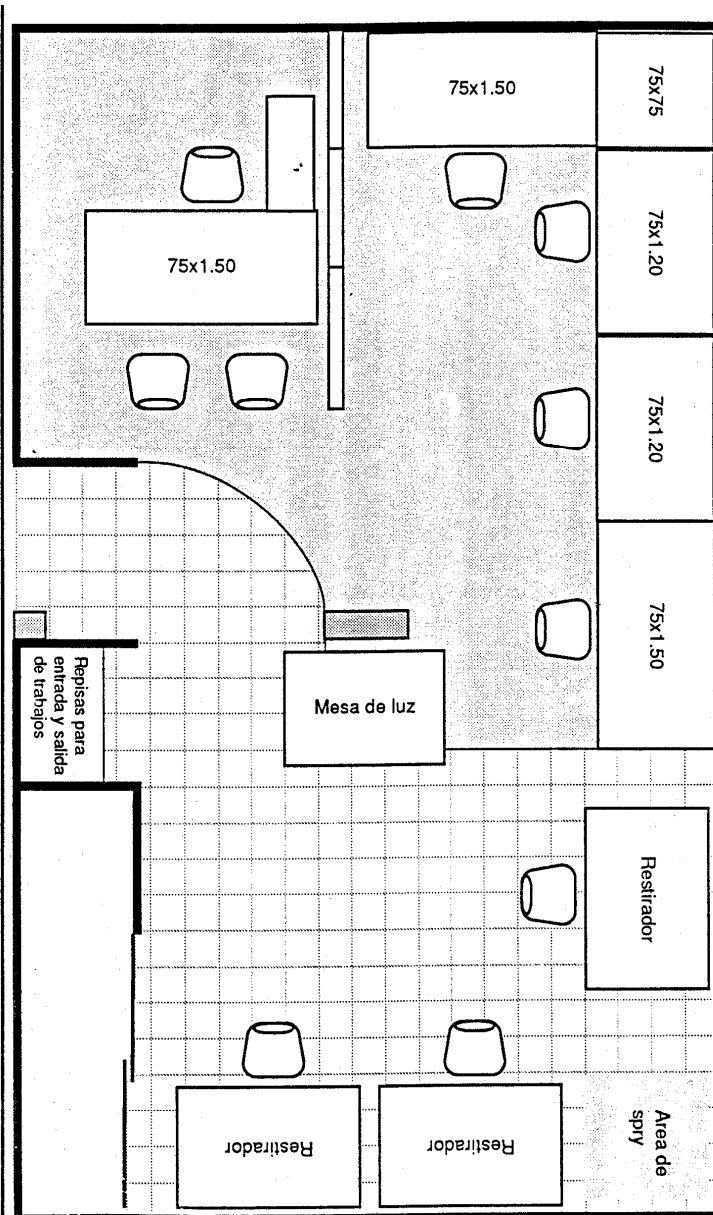
- A.....SE ASIGNO UN BAÑO EXCLUSIVO PARA EL PERSONAL DE IMPRENTA Y FOTOMECANICA. SE ABRIÓ UNA PUERTA PARA EL ACCESO.
- B.....SE CANCELO LA PUERTA QUE ERA ENTRADA PARA EL BAÑO, SE GENERA UNA PARED.
- C.....SE CANCELO LA PUERTA DE ACCESO HACIA LA IMPRENTA. SE GENERA UNA PARED.
- D.....SE DERRUMBO UNA PARED PARA GENERAR UN SOLO CUARTO DE DIMENSIONES MAS GRANDES Y QUE SE DESTINARA PARA EL AREA DE DIBUJO Y DISEÑO GRAFICO.
- E.....SE CANCELA PUERTA DE ACCESO A CUARTO DE CONTABILIDAD QUE ESTABA PROPUESTO
- F.....SE DERRUMBA EL CLOSET PARA GENERAR MAS ESPACIO AL AREA DE DIBUJO.
- G.....SE CANCELA PUERTA DE ACCESO HACIA AREA DE LAVADO DE FOTOMECANICA. CON EL FIN DE EVITAR EL FLUJO O ACCESO DE PERSONAL AJENO AL AREA DE VENTAS.
- H.....SE DEJA EL ACCESO DE SALIDA DESOCUPADO, EVITANDO AL MAXIMO LA ACUMULACION DE BASURA O DESPERDICIOS, CON EL FIN DE DEJARLO COMO SALIDA DE EMERGENCIA.
- I.....SE ACONDICIONA EL AREA DE RECEPCION PARA QUE SE COMPARTA CON EL FUTURO AUXILIAR CONTABLE QUE OCUPARA UNA PEQUEÑA PORCION DEL AREA. ES NECESARIO DERRUMBAR UNA PARED.

Dentro de los detalles pequeños que faltan por hacer es el pintado de toda la compañía, aunque en algunas áreas se ha empezado en forma paulatina. Todos los cambios anteriormente descritos se realizaron con un costo económico satisfactorio para el director de la compañía, siendo una de las restricciones que existía para realizar los cambios de la distribución propuesta por la empresa.

DISTRIBUCION DEPARTAMENTAL MODIFICADA PARA MEJOR
FUNCIONAMIENTO



CALLE : HERIBERTO AJA.



**PROPUESTA DE LA
DISTRIBUCION
INTERNA DEL
DEPARTAMENTO
DE DIBUJO Y
DISEÑO GRAF.**

Esta distribución interna corresponde a la propuesta generada para el departamento de dibujo y diseño gráfico que se localiza en la distribución departamental modificada para mejor funcionamiento.

DEFICIENCIA DETECTADA :

Se desconoce el tiempo de producción, características, especificaciones y el precio de venta de los diversos trabajos que se elaboran en el área de dibujo y diseño gráfico. Esto ocasiona que los agentes de ventas no puedan cotizar correctamente los trabajos en el momento de la venta directa e indirecta con el cliente. Además, ocasiona diferencias económicas entre lo estimado y lo real, que se reflejan con grandes pérdidas como ya se contemplaron en el análisis de información de los reportes de producción en la fase II/Parte 02 señalada anteriormente.

CURSO ALTERNO DE ACCION :

Se llevó a cabo un estudio de tiempos de las operaciones exclusivamente de dibujo con el fin de conocer los tiempos de producción que incurren en cada trabajo que se elabora.

El estudio tuvo que comprender varias partes entre las cuales se mencionan a continuación:

PARTE 01 : Se identificaron todos los trabajos que se elaboran en el área y que requieran de dibujo, luego se les pidió a los diseñadores que estimaran los tiempos de producción para cada uno de los trabajos, esto fué con el fin de tener una base de comparación con los resultados que fuera a obtener al ejecutar el estudio de tiempos. Cabe mencionar que la operación es realizada con equipo computacional y otras herramientas de trabajo.

PARTE 02 : Teniendo el conocimiento del flujo operacional en la elaboración de un trabajo por medio de inspección visual, desarrollé un formato para la captura de los diversos tiempos que se presentan, y la información necesaria que se expone a continuación:

NOMBRE DEL TRABAJO Y

NUMERO DE LA ORDEN: Identificación que se obtiene de la orden de trabajo.

TIEMPO DE ENTREGA: Debe registrarse el día y la hora de entrada al área.

TIEMPO DE PROCESO: Registro del día y la hora de inicio de operaciones físicas y/o mentales, así como algunos intervalos en donde se señale el avance y el nombre del operador.

TIEMPO DE ENTREGA: Se registra la hora y fecha de salida del área, o bien cuando se deposita en el estante de trabajos terminados.

TOTAL DE HORAS: Tiempo total que incurrió la elaboración del trabajo analizado. Se anexa la cantidad que comunmente es uno.

INFORMACION: Descripción de observaciones o sucesos que se hayan presentado en el tiempo analizado.

PRESENTACION DEL FORMATO PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS QUE SE LLEVO A CABO EN EL AREA DE DIBUJO Y DISEÑO GRAFICO.

Area de Diseño

FORMATO PARA ESTUDIO DEL AREA

Nombre del Trabajo: _____

Orden : _____ Vendedor: _____

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|----------|---------|-----|------|--|--|--|--|--|--|--------|----------|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <p style="text-align: center;">TIEMPO DE ENTREGA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;"></td> <td style="width: 20%; text-align: center;">ENTRADA</td> </tr> <tr> <td>DIA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>HORA</td> <td></td> </tr> </table> | | ENTRADA | DIA | | HORA | | <p>■ Información</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ENTRADA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DIA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HORA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p style="text-align: center;">TIEMPO DE PROCESO</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 20%; text-align: center;">INICIO</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">TERMINO</td> </tr> <tr> <td>DIA</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>HORA</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> | | INICIO | TERMINO | DIA | | | HORA | | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Tiempo</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Operador</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Avance</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | | Tiempo | Operador | Avance | | | | | | | | | | | | |
| | INICIO | TERMINO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DIA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HORA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Tiempo | Operador | Avance | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p style="text-align: center;">TIEMPO DE ENTREGA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">TOTAL</td> </tr> <tr> <td>SALIDA</td> <td></td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | | TOTAL | SALIDA | | | | <p>■ Información</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SALIDA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Total _____ Hrs.</p> | <p>Cantidad _____</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>■ Información</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PARTE 03 : El estudio de tiempos comprende desde el momento en que se entrega la orden de trabajo al diseñador por parte del jefe de departamento o agente de ventas, hasta el tiempo de entrega del trabajo terminado por parte del diseñador.

El tiempo de proceso de producción se considera como el más importante, ya que en base a éste se harán las cotizaciones y los precios de venta de los trabajos.

La técnica empleada en el estudio de tiempos fué de observación directa al elemento de estudio (diseñador gráfico), utilizando el método continuo en la lectura de los tiempos, con un cronómetro de 1/100 de minutos.

En el desarrollo del estudio se comenzaron a presentar distintos tiempos para un mismo trabajo, ya que eran ejecutados por diferentes diseñadores y por esta razón decidí determinar únicamente tiempos promedios de producción, como se había mencionado anteriormente.

En el análisis de los tiempos obtenidos, se llegó a la comparación con los estimados por los diseñadores y resultó una gran diferencia siendo éstos mucho mayores a los reales, por esta razón decidí omitirlos y centrar los resultados en base al estudio ejecutado. Lo anterior, era de esperarse ya que por la formación laboral de los diseñadores gráficos consideran tiempos de producción muy grandes debido a cuestiones personales de los mismos.

Los tiempos promedio de producción obtenidos del estudio servirán de base para determinar el precio de venta.

A cada tiempo promedio se le adicionó un 15% por concepto de tolerancias en cuanto a demoras inevitables y fatiga personal.

La duración del estudio de tiempos fue aproximadamente de tres meses, ya que se requería captar diariamente los trabajos que se elaboraban y que no eran repetitivos, osea, que no se sabía que trabajos podrían presentarse.

RESULTADOS : Elaboración de un catálogo de trabajos de dibujo donde se describen las especificaciones y tiempos de producción que originaron al precio de venta de cada producto.

Cada hoja del catálogo manifiesta el nombre del trabajo, el tamaño que puede variar en sus proporciones, descripción general del texto, número de tintas, cuadros bases y nivel asignado.

Además se proporciona una descripción de las distintas operaciones que requiere el trabajo, esto con el fin de que la gente de ventas identifique la complejidad del trabajo por si surgen variaciones y pueda así asignar un precio de venta ajustado a lo requerido por el cliente.

Se proporciona una imagen del trabajo, que viene siendo un boceto con las características descritas.

Se especifica el tiempo total de elaboración en horas y minutos, así como su precio de ventas.

Se anexa un apartado para la descripción de observaciones generales, algunas de ellas se encuentran impresas pero están sujetas a cualquier cambio, así como la información antes mencionada, esto sucederá dependiendo del seguimiento que se otorgue en cuanto a la actualización de la información descrita.



ERA Comunicación Modular, S.A. de C.V.

Catalogo de Trabajos de Dibujo
Especificaciones Generales

OBSERVACIONES GENERALES:

El cambio de cualquier dato de la forma o en el acomodo, va por cuenta del cliente.

Las correcciones a la forma estarán a cargo del departamento de dibujo y diseño siempre y cuando este las ocasione.

Los tiempos de scaneado y dibujo por computadora serán estipulados por el director de arte.

TINTAS:

Los colores de tinta de la forma serán indicados por el nombre de la tinta o pantone.

PANTALLAS:

Las pantallas mecánicas requieren porcentaje y lineaje.

Los degradados y pantallas por computadora no causan ningún costo extra.

Los degradados y pantallas se cotizarán según la muestra.

CAMISAS:

Las especificaciones de las tintas se anotaran en la camisa de color.

LOGOTIPO ARCHIVADO:

El tiempo de operación para P.M.T. se considera de 15 minutos.

El tiempo de scaneado se considera de 20 minutos y para dibujo de 50 minutos aproximadamente.

COTIZACION POR TIEMPO DE DIBUJO Y SCANEADO:

| Tiempo (minutos) | Costo |
|------------------|------------|
| 30 | N \$ 45.00 |
| 45 | 67.50 |
| 60 | 90.00 |
| 90 | 135.00 |
| 120 | 180.00 |

El tiempo de operación para clipers por computadora se considera de 15 minutos.

El tiempo de operación para letreset se considera de 30 minutos.



ERA Comunicación Modular, S.A. de C.V.

Catalogo de Trabajos de Dibujo
Especificaciones de Logotipos



1 Tinta



2 Tintas color separado



3 ó 4 Tintas color separado



3 ó 4 Tintas color empalmado



ERA Comunicación Modular, S.A. de C.V.

Catálogo de Trabajos de Dibujo
Especificaciones y Tiempos de Producción

Nombre del Trabajo

Tarjeta de presentación

Tamaño

Media carta (4 mínimo)

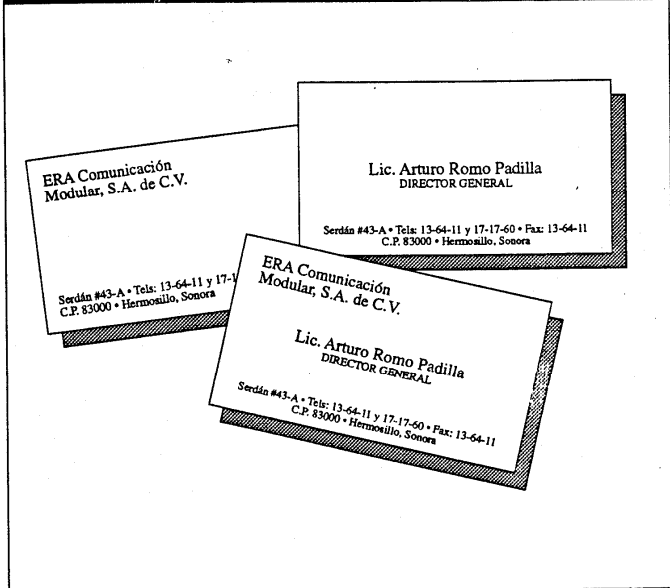
| Nivel | | Cuadro Base | | Tintas | |
|-------|---|-------------|---|--------------|---|
| I | ● | S0 | ● | 01 | ● |
| II | | S1 | | 02 | |
| III | | S2 | | 03 | |
| IV | | S3 | | 04 | |
| V | | S4 | | 05 | |
| | | | | C. Empalmado | |
| | | | | C. Separado | |

Descripción General del Texto

Identificación principal (personal y/o empresarial)
Dirección, teléfono y fax
Leyenda Adicional (opcional beve)
Incluye tipografía
Tamaño aproximado 9 x 5 cm.

| Descripción | SI | NO |
|----------------------|----|----|
| Logotipo | | ● |
| P.M.T. (Logotipo) | | ● |
| Contacto (Logotipo) | | ● |
| Registros | | ● |
| Guía de Corte | ● | |
| Pantalla Mecánica | | ● |
| Pantalla Computadora | | ● |
| Camisa-Guía de Color | | ● |
| Scanner | | ● |
| Dibujo-Restirador | | ● |
| Clippers | | ● |
| Letraset | | ● |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Imagen del Trabajo Clave: TPO1



Tiempo Total de Elaboración

| Horas | Minutos |
|-------|---------|
| | |

Precio de Venta

N \$

Observaciones Generales:

Cuando el original lleva guías de suaje; se repite el tiempo dependiendo del nivel asignado.
Cuando el original tenga información por ambos lados se estima un precio doble independientemente del contenido.

**LISTA DE CURSOS GENERALES DE ACCION IMPLANTADOS EN LA EMPRESA
POR FUENTES EXTERNAS**

La siguiente lista corresponde a los cursos alternos de acción que resultaron del presente diagnóstico y fueron llevados a su ejecución, algunos de ellos aún se encuentran en proceso mientras que otros ya finalizaron.

DESCRIPCION GENERAL

AVANCE

*** PLANEACION**

1.- SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA....50%

*** ORGANIZACION**

1.- DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL....100%

*** DIRECCION**

1.- CAPACITACION AL PERSONAL EN ADMINISTRACION BASICA.....100%

2.- CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....30%

*** CONTROL**

1.- FUNDAMENTACION EN LOS PRECIOS DE VENTA DE PRODUCTOS.....80%

2.- IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL PERSONAL Y MATERIAL.....80%

*** SISTEMA DE PRODUCCION**

1.- ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.....80%

2.- SISTEMA DE REGISTROS DE PRODUCCION Y COMISIONES..80%

*** UBICACION FISICA**

1.- DISTRIBUCION DE PLANTA DEPARTAMENTAL.....100%

*** PERSONAL**

1.- EMISION DE CIRCULARES DE OBLIGACIONES Y DERECHOS..80%

2.- ELABORACION DE UN REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO..80%

*** MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA**

1.- ESTUDIO ECONOMICO PARA LA ADQUISICION DE NUEVO EQUIPO.....50%

*** VENTAS**

1.- CAPACITACION Y FORMACION DEL DEPTO. DE VENTAS.....70%