

## **II ANEJO**

### **PARTE 2**

#### **ENTREVISTAS PUESTOS DE TRABAJO**

##### **1 – PRODUCCION Y LOGÍSTICA**

- 1.1. Dirección departamento de logística
- 1.2. Gestión de compras para mueble – Mantenimiento fábrica
- 1.3. Control de calidad
- 1.4. Dirección de compras de piel y tela
- 1.5. Gestión de almacén de piel y tela
- 1.6. Gestión de la producción

##### **2 - PRODUCCION TAPICERIA**

- 2.1. Almacén piel y tela
- 2.2. Sección de corte
- 2.3. Sección de costura
- 2.4. Sección de enfundado
- 2.5. Sección de tapizado
- 2.6. Sección de esqueletos y almacén materias primas
- 2.7. Sección de expediciones

##### **3 - DESARROLLO DE PRODUCTO**

- 3.1. Desarrollo de producto de tapicería

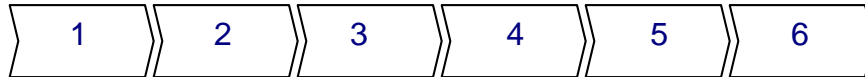
# 1 – PRODUCCION Y LOGISTICA

## 1.1. Gestión de producción y escandallos

**Departamento:** Logística  
**Denominación puesto:** Gestión de producción  
**Coordinador superior:** Dirección de logística y producción  
**Síntesis:**

- 1- Realización de escandallos
- 2- Gestión de la producción

**Procesos:**



### 1- Realización de escandallos

- Mantenimiento de escandallos junto con Dani (departamento de producto-oficina técnica)
- A partir de los escandallos se generan las tarifas, se realizan los costes de transporte, y los costes de cada modelo, materias, mano de obra
- Obtención de los precios de venta de cada producto (básicamente de TAPICERÍA)

### 2- Gestión de la producción

#### 2.1. Panificación de la producción (previsión de las remesas)

#### 2.2. Remesa - Envío orden fabricación

#### 2.3. Control de la producción

- Realización de las remesas ( de sofás y de las marcas que lleven algún tapizado)
- Control de la producción (en función de las piezas que tenemos)
- Las remesas se realizan semanalmente dos:
  - Urgencia→ cuando necesiten que se fabriquen la siguiente semana
  - Normales→ se fabrican a las dos semanas
- En función de la capacidad se realiza las remesas. →debería ser diariamente (o cada dos días)
- Diariamente se sabe las piezas que faltan por fabricar. Se realiza una “Planificación de la producción”
- La remesa de urgencia→ motivos:
  - Cliente solicita el pedido en menos tiempo del habitual

**NOTA:** En ocasiones el plazo de servicio se alarga por falta de materias o por haber días festivos

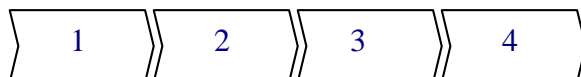
- Se puede fabricar unas 600 piezas a la semana (tapicería)→ sobre pedido
- *Tiempo de fabricar entre un tipo de sofá u otro:* -----→ media hora...
- *Tiempo de fabricación rápido:* -----→ es de 4 días aprox.
- *Tiempo de fabricación continua* (con todos los materiales disponibles)
  - aprox 500minutos
- Posibles cuellos de botella: últimas sección de fabricación
  - Tapizado
  - Costura
- Agrupar es más productivo. → se debe estudiar y planificar con criterios la cantidad óptima
- Envío orden de fabricación
- Control de la remesa.
- En tapicería se puede visualizar el producto en proceso (en corte, costura, enfundado, tapizado, *embalaje*, almacén)
- Remesas de post venta solo tapicería
  - para abono y Stock
  - para reparación
- Remesas de Mimmo.

## 1.2. Gestión de compras para mueble –Mantenimiento fábrica

**Departamento:** Logística  
**Denominación puesto:** Gestión de compras para mueble –Mantenimiento fábrica  
**Coordinador superior:** Dirección de logística y producción.  
**Síntesis:**

- 1- Gestión compras
- 2- Facturas
- 3- Mantenimiento
- 4- Creación artículos
- 5- Facturación transporte
- 6- Patentes y marcas

**Procesos:**



### **1 - Compras**

- Materiales:(Pedidos ferretería, cristalería, embalaje, cartón,...)
- 1º) Propuesta de pedidos. Automática. Stock min, Stock max. ( los lunes ferretería y cristal)
  - 2º) Creación del pedido (Fax, E-mail, Web)
  - 3º) Lector código de barras
  - 4º) Subida del albarán (con número de entrada) y pasamos a albarán
  - 5º) Introducción de la factura
  - 6º) Comprobación y revisión de precios

Llegada mercancía almacén  
Lector de código de barras lee la mercancía de entrada

Subida de albarán (con número de código)  
Se pasa albarán. Se introduce la factura.  
Se comprueba y revisa factura (precios)

### **2 - Facturas**

Se introducen en el sistema y se repasan tarifa precios. as facturas de transporte se repasan según tarifa  
Las facturas de mensajería: se comprueba el listado que sacamos desde el ordenador  
Mensualmente por transportista  
Finalizada y comprobadas se pasan al departamento de contabilidad (pagos)

### **3 – Mantenimiento**

A principio de años se realiza el presupuesto del mantenimiento que realizaremos en ciertas máquinas.  
Nos basamos en las revisiones del año anterior y el jefe de mantenimiento nos evaluará las maquinas, indicándonos si hace falta más o menos revisiones.  
Los encargados informan al jefe de mantenimiento de los problemas y este evaluará las condiciones del trabajo a realizar.  
Máquinas; Ascensores; Compresores; Maquinas elevadoras; AA. CC.; Limpieza; Traspaletas; Limpieza  
Depuradora→ contamos que necesitan mejoras anualmente  
Presupuesto anual de mantenimiento  
Planteamiento de un número de revisiones al año.  
Gestión de los asuntos relacionados con mantenimiento. (por teléfono y email)

## **Enlaces con otros departamentos:**

### Gerencia:

- Informes mensual de todas las facturas de compras y de todos los departamentos (comercial, diseño, fábrica...).
- Se pasan presupuestos sobre todo aquello que se tiene que arreglar, comprar, mejorar ( reparaciones, adquisición maquinaria) para dar conocimiento del problema e indicamos prioridad.

### Coordinación departamento:

- Consultas diarias.
- Comentar sobre aumentos de precios.
- Sobre nuevos proveedores.

### Comercial:

- Cuando en alguna tarifa no está creado o acabado el artículo, llaman para crearlo acabarlo.
- Cuando hay reclamaciones de material que no ha llegado

### Oficina técnica:

- Cuando hay una línea nueva, oficina propone los proveedores y, en ocasiones, se introducen los artículos en los escandallos conjuntamente.
- Cuando necesitan muestras de muebles, o piezas sueltas, nos las piden para verla o hablan con los proveedores para que las faciliten la misma o similar

### Fábrica

- “Todos” los pedidos que reclaman en fábrica. Solicitan el material necesario. Y lo reclaman si no lo tienen.

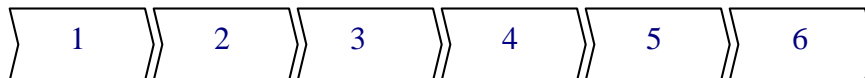
## **Mejoras operativas en proceso:**

- Comunicación y coordinación → provoca errores en fabricación de producto y genera deficiencias en el servicio
- Falta de reuniones formales

### 1.3. Dirección de compras de piel y tela

**Departamento:** Logística  
**Denominación puesto:** Dirección compras de piel y tapicería y amueblamiento.  
**Coordinador superior:** Dirección de logística y producción  
**Síntesis:**  
1 Gestión de compra directa a proveedores  
2 Decisión de compra  
3 Orden de compra por parte gestión de compras de piel y tela  
4 Comparación factura previa con control de calidad  
5 Si es correcto se firma y se pasa a contabilidad y facturas  
6 Se cierra el proceso de compra

#### **Procesos:**



#### **Antes**

- Fotografías, catálogos, búsqueda de catálogos, tema de decoraciones (y amueblamientos y ahora también)
- Compra desde vajillas, hasta decoración, siempre por petición del cliente
- Tenemos el producto y lo pongo en la instalación y hacemos una relación y Marta lo pide
- Raúl lo revisa y realiza el seguimiento, cuando lo quiere el cliente, cuando le llega,
- Búsqueda de producto y realización del pedido.
- Cuando llega la factura pase gestión de compras y se la pasa a Dirección de compras.

#### **Ahora**

- Se centraliza todo por gestión de compras.

#### **1 Gestión de compra directa a proveedores**

#### **2 Decisión de compra**

#### **3 Orden de compra por parte gestión de compras de piel y tela**

- Ella ya sabe como hacerlo
- Recepción de informe de llegada
- Recepción del informe de calidad (2 uno para Eva)
- Una hoja de control de calidad para factura y para sistema
- Ahora una nueva hoja de control de calidad (ver
- Existe un manual de cómo hacer inventario
- (Informe ISO)

#### **4 Comparación factura previa con control de calidad**

#### **5 Si es correcto se firma y se pasa a contabilidad y facturas**

#### **6 Se cierra el proceso de compra**

#### **NOTAS:**

- Búsqueda de nuevo producto para estar informado conocer las nuevas tendencias
- Se está constantemente en proceso de creación de nuevas pieles
- El tema de las compras es muy delicado, porque
- Todo lo que se compra se supervisa
- Se procura una piel de cada proveedor para tener un archivo de producto y calidad
- Se trabaja con diversos que suministran diferentes pieles.
- *El criterio* para seleccionar al proveedor más adecuado para cada tipo de piel es:
  - a. Calidad
  - b. Precio
  - c. Relación calidad precio
  - d. Servicio

- e. Seriedad en las medidas
- f. Continuidad

- Hay que tener unas ciertas pieles
- Depende el producto y otras
- Cada cierto tiempo y ocasiones se repasa la partida al completo, cuando alrededor de un 20 -25 %
- En piel no ha habido nunca rotura de Stock
- En tela hay un proveedor italiano que tiene problemas de servicio. Pero como su producto es en relación calidad precio bueno, se le compra
- Se mantienen constantes reuniones para mostrar nuevos productos de piel
- Asistencia a ferias para conocer tendencias
- Los proveedores vienen a fábrica (suelen empresas italianas con representantes españoles)

## **RESUMEN**

- ❖ GESTION CREATIVA – selección de la piel, diseño, estampado, color más adecuad
- ❖ GESTION (DIRECCION) DE COMRPA – decisión económica y selección de proveedor y entrevistas
- ❖ GESTION (SUPERVISION del proceso) )DE COMPRA – administrativa. realización pedido (solicitud material) y control recepción
- ❖ GESTIÓN DEL ALMACEN (inventario y personal) → supervisión

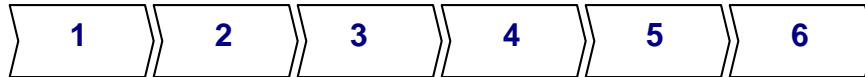
## **Actividades no del proceso directo de compras.**

- ❖ AMUEBLAMIENTO de particulares  
Recepción de planos→ decisión de cómo y con que muebles se realiza el amueblamiento de los edificios

#### 1.4. Gestión de almacén de piel y tapicería

**Departamento:** Logística  
**Denominación puesto:** Gestión de almacén de piel y tapicería  
**Coordinador superior:** Dirección de logística  
**Síntesis:**

##### **Procesos:**



##### **1- Recepción de los pedidos de tapicería (tela y piel)**

- Desde comercial

##### **2- Verificación stock**

##### **3- Solicitud material proveedor:**

- Vía Fax
- Vía teléfono (especiales, confirmación existencias y fecha de servicio)
- Vía e-mail

##### **4- Confirmación por parte del proveedor entrega de pedido:**

- Fecha de entrega

##### **5- Notificación a comercial (coordinador):**

- En caso de fecha superior a 15 días.

##### **6- Recepción pedido almacén tapicería**

- Revisión piel (exigencias)

##### **7- Aceptación o devolución (20 – 30 %)**

##### **8- Introducción existencias**

- Encargado de almacén sube el albarán de entrega
- Actualización del sistema

##### **9- Facturación y contabilidad**

##### **Actividades no agrupadas**

- Conocer lo que piden en comercial en función de los pedidos y según la necesidad.
- Pasar los pedidos a los proveedores.
- Pedidos de telas o pieles en función de la previsión de salida que soliciten clientes (histórico).
- Llega la mercancía al almacén.
- Recogida albarán (mercancía ya está en almacén).
- Introducción del albarán en el sistema para saber que la mercancía ya está disponible.
- Facturación.
- Contabilidad.
- Envío al departamento de contabilidad para pago y archivo.
- Realizar y actualizar el inventario:
  - El inventario está dividido en varias secciones. Cada sección (corte, costra, tapizado, relax, stock, pedidos, fabricados sin servir y almacén) me indica lo que tiene en su respectiva sección mediante un listado.
  - Este listado se obtiene a través del sistema una vez realizadas todas las operaciones de entradas (albaranes) y salidas.
  - Estos listados se introducen en el sistema, copiándolos a una hoja Excel preparada para hacer las operaciones correspondientes para dar las cantidades totales.
  - Luego se presenta al departamento financiero.
- En el catálogo existe varias calidades de piel. Cualquier proveedor de piel puede proporcionar cualquier calidad (dentro de nuestras exigencias:

Piel:

- Calidad de piel (Star; Supreme; Luxe; Bravo; Bycast )
- Tamaño piel
- Grosor /espesor
- marcas de fuego o imperfecciones
- color
- tipo→vacuno

Tela:

- Es específica de cada proveedor, es decir, los pedidos van dirigidos al proveedor que presenta los artículos
  - El acabado: microfibras, sintéticos,
- 
- Ver las salidas de piel y tela → compra que hay que hacer
  - Existencias se conocen por unos listados de entradas y salidas de piel
  - Stocks (se ve en el sistema)→ previsión de salida→necesidad de compra
  - Esporádicamente (una vez al año)se hace un recuento físico de las existencias
  - Piel se tarda un mes entre solicitud pedido y un mes
  - Piel se fabrica en Italia.
  - Codificación de las telas y pieles

**NOTA:**

- *Gestión de los proveedores.*  
Coordinada por la jefa de compras
- *Método para evitar rotura de stock:*  
Revisión continua,  
Introducción de pedidos al día,
- *Mejora de la gestión de compras para mantener el compromiso entre poco stock y disponibilidad de materia prima*  
El sistema debería de admitir más opciones a la hora de introducir los pedidos, ya que los combinados en varias telas solo da una opción para un código
- *Tiempo entre solicitud de tela y recepción:*  
Depende de los stocks, que tengan los proveedores  
Hay telas que tardan incluso un mes. Esta información se pasa al departamento comercial cuando el departamento de compras dispone de las fechas.

**Enlaces con otros departamentos:**

Gerencia:

- Presentación estadísticas.
- Inventarios.
- Estudios de stockaje.
- Información de precios de pieles y telas.

Superior departamento:

- Consultas departamentales, reuniones para orientación (no habituales).

Jefe(a) de compras: (Amparo Moreno):

- Entrega de:
  - Facturas de compra.
  - Cualquier tema de proveedores.
  - Cualquier problema que surja en el departamento de compras de tapicería respecto al producto.
- Los pedidos de los proveedores.



- Las reuniones con los proveedores para la selección de nuevos productos, o cambio de proveedores.
- Consulta continua.

Comercial:

- Recepción de pedidos:
  - A través del sistema (y sus códigos).
  - A través papel físico (pedidos especiales).

Informática:

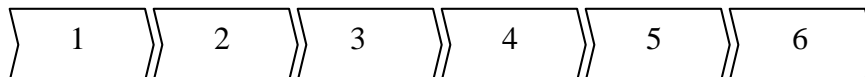
- Consultas para obtener información deseada.

### 1.5. Control de calidad

**Departamento:** Logística  
**Denominación puesto:** Control de calidad del producto final  
**Coordinador superior:** Dirección de logística y producción  
**Síntesis:**

- 1- Inspección primera de muestras de nuevos productos
- 2- Realización del Informe correspondiente
- 3- Recepción producto acabado (ya modificado) e inspección (control)
- 4- Notificación del control realizado a importación
- 5- Realización del informe final
- 6- Mantenimiento de almacenes

#### **Procesos:**



#### **1 - Inspección primera de muestras de nuevos productos.**

#### **2 - Realización del Informe correspondiente.**

- A proveedor o departamentos internos-oficina técnica
- Si es importación – al departamento de importación

#### **3 - Recepción producto acabado (ya modificado) e inspección (control).**

- Bajar a fábrica cuando llega producto
- Inspección (visual, tomando medidas, ver aspectos)
- *Guión:*
  - modificaciones anteriores,
  - embalajes,
  - golpes y defectos,
  - aspectos constructivos
  - dimensiones,
  - acabados,
  - color,

#### **4 - Notificación del control realizado a importación.**

- Si procede se envía a otros departamentos para modificar planos, etc.

#### **5 - Realización del informe final.**

#### **6 - Mantenimiento de almacenes – gestión de inventario**

- Almacén (denominado 4, de devoluciones o de rechazo) de piezas defectuosas. Rechazos del mes son pasados ese almacén hasta su reparación.
- Si son reparados se pasan al almacén 1 y si no se dan de baja .

#### **Actividades ocasionales**

- Diferenciamos entre:
  - Marcas (productos importación)
  - Pino y tapicería (producto fabricado propio)
- En el caso de las marcas: Se piden unas muestras al proveedor.  
Tiene la información de las marcas→se dispone de las reclamaciones.
- Al lanzar un nuevo producto→primera inspección:
  - 1- Una primer inspección de lo que son las muestras.
  - 2- Se genera un informe para el proveedor-con modificaciones o mejoras.
  - 3- Se hace un primer pedido.
  - 4- Cuando llega el primer pedido se realiza una 2ª inspección→Verificación cumplimiento.

- *Durante el proceso :*

Preparación de remesa en puntos de montaje.

Realización de un muestreo.

Si existen problemas o defectos no detectados previamente en la inspección se notifica a calidad.

Se pasa el informe de nuevo al proveedor.

- *El informe*

Descripción de la no conformidad y fotografía.

Acción correctora – tratamiento.

Se pasa a importación para traducción y posterior envío al proveedor.

- *Registro de reclamaciones*

Desde comercial (atención al cliente) se recibe los datos y motivos de reclamación (estadísticas).

- *Estadísticas – Registro de reclamaciones*

En los productos de marcas no existe todavía una estadística mensual.

Se obtiene de forma puntual.

Sin embargo, en tapicería y pino se obtienen de forma continúa.

El porcentaje de pedidos que han sufrido una reclamación.

Cliente→Motivos→ Número de reclamación.

- *Estadísticas de fechas de servicio mensuales:*

- N° de pedidos servidos.

- % servido dentro de plazo.

- *En el postventa*

Introducción del pedido de post venta en el departamento comercial.

Realización de la remesa de post venta.

El servicio post venta tiene serie 5 y 6 en el sistema informático.

Impresión de la copia de pedidos y etiquetas de esa remesa y se envía para su fabricación.

- *Importación*

Tiene una problemática mayor por los tiempos de recepción de pedidos y tamaño de lote solicitado.

Los defectos de importación se deben reparar, no se devuelven.

**NOTA:**

Comentar los acuerdos comerciales antes problema de no conformidad de producto.

*El sistema de gestión de calidad.*

En tapicería se realiza un autocontrol de cada sección del producto para asegurar que lo que no es conforme se retire antes.

También en el resto de marcas.

**Enlaces con otros departamentos:**

Gerencia:

Informes mensuales de las reclamaciones de los clientes

Superior:

Comunicación constante sobre la mercancía recibida.

Reuniones formales y con fábrica cuando se obtienen las estadísticas.

Comercial:

Recepción de las reclamaciones

Seguimiento de los pedidos postventa

- Fechas de servicio,

- Estado del pedido,

- Realización remesas

Oficina técnica:

Nuevos productos si hay que realizar algunas modificaciones.

**Mejoras operativas en proceso:**

- Automatización del mantenimiento de almacenes.
- Registro de control calidad (recepción). Serviría para valorar a los proveedores.
- Sistema de gestión para obtener las estadísticas (→ERP). Ahora es demasiado laborioso.
- Ver puntos más conflictivos / débiles
- Ir marcando más *puntos de control* durante el proceso (Almacenes.Montaje)
- Ir marcando unos *criterios de calidad* según exigencias del cliente.
- Reuniones periódicas.
- Agenda de trabajo semanal (estilo horario de clase).
- Métodos de control estadístico de calidad (gráficos de control, por atributos y de variables, recepción de lotes).

### 1.5. Desarrollo producto tapicería

**Departamento:** Desarrollo de producto-(oficina técnica)

**Denominación puesto:** Estación gráfica (plantillaje). Director de desarrollo de producto de tapicería

**Procesos:**



#### **1- Recepción especificaciones (datos) desde sección de prototipos**

- a. Plantillas (metrajes)
- b. Telas (de todo tipo)
- c. Rellenos (gomaespumas – medidas)
- d. Información de materias

#### **2- Introducción de datos al sistema para el corte de telas**

- a. Obtención de metrajes y parámetros para sacar los costes
- b. Realización de planos para costura

#### **3- Realización de escandallos**

- a. Materias primas
- b. Desglose de todo el material (hilo de coser, grapas, tortillería, embalaje, mecanismos)
- c. Tiempos de producción
- d. Preparación y engomado esqueleto
- e. Enbuatado y enfundado
- f. Nota: Realización en hoja Excel

#### **4- Envío escandallos a departamento de logística y producción ( gestión de tapicería → José Carbonell )**

- a. Codificación piezas
- b. Pasar a sistema informático → ERP

#### **5- Bajada a la fabrica de la plantilla y ficha polieter**

- a. Tela ( Dani )
- b. Piel ( prototipo )
- c. Polieter
- d. Información de la floca

#### **6- Inicio de la producción**

- a. Asesoramiento cuando carga duda y problemas
- b. Seguimiento especie de las primeras piezas

#### **7- Participación reunión comité de producto**

**Actividades ocasionales**

En ocasiones, se omite el orden del proceso debido a las circunstancias (fechas previas a feria)

**Enlaces con otros departamentos/areas:**

Gerencia: Primeras etapas

Gerencia Inducir: dudas costes y comprobaciones

Logística: Escandallos

Prototipos: proceso 1 (Cayetano)

**Mejoras operativas en proceso:**

- Cambio en la denominación del puesto. Más adecuada a las tareas, que se realiza y con nombre, que denote mayor responsabilidad.
  - Falta la medición del peso de esqueleto y del sofá al final. Es un dato técnico interesante y competitivo.
  - Plantillaje rudimentario. Investigación de nuevos métodos menos artesanales. Diseño de sofás por ordenador. Programas de diseño.
  - Diseño de esqueletos por elementos finitos.
  - Conocer el peso del sofá → característica técnica importante.
  - Las costureras deben disponer de información acerca de los nuevos productos.
  - Plantear la posibilidad de renovar los tiempos de producción. Con cámara y cronómetro.
- NOTA: En todo el proceso, el presidente realiza las funciones de director del proyecto.