

# Programa Nacional de Conformacion de Cadenas Productivas para el Sector Artesanal

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA  
CADENA DE ABASTECIMIENTO DE MOBILIARIO

Leonardo Gálvez Michaels

BOGOTÁ D.C., MAYO 2004



Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
**artesanías de colombia s.a.**





CECILIA DUQUE DUQUE  
Gerente General  
Artesanías de Colombia S.A.

MANUEL F. JIMENEZ MORIONES  
Director Auditoría Fomipyme  
Universidad Nacional de Colombia

ERNESTO ORLANDO BENAVIDES  
Subgerente Administrativo y Financiero  
Director Nacional Proyecto Fomipyme

LUZ ANGELA MEDINA LLANO  
Auditora Fomipyme  
Universidad Nacional

CARMEN INES CRUZ  
Subgerente de Desarrollo

MARTHA ISABEL JIMENEZ  
MILLAN  
Auditora Fomipyme  
Universidad Nacional

SANDRA STROUSS  
Subgerente Comercial

LYDA DEL CARMEN DIAZ LOPEZ  
Coordinadora Centro de Diseño para la  
Artesanía y las PYMES - Bogotá



<b>PROFESIONAL:</b> LEONARDO GÁLVEZ MICHAELS	<b>FECHA:</b> 22 - 05 - 2004	<b>Nº GER- 2003-1384</b>
---	---------------------------------	--------------------------

### OBJETIVO GENERAL:

ASESORAR LOS DIFERENTES PROCESOS PRODUCTIVOS DEL AREA COMERCIAL, EN EL MARCO DEL PROGRAMA NACIONAL DE CADENAS PRODUCTIVAS

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBEJTIVOS	ACTIVIDADES (PRODUCTOS)
1 EVALUAR Y CERTIFICAR LA CALIDAD DE LOS DIFERENTES TALLERES ARTESANALES PARA LA PRODUCCIÓN DE MOBILIARIO	<p>DISEÑO DEL MANUAL PARA LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES</p> <p>DISEÑO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A PROVEEDORES.</p> <p>APLICACIÓN DEL FORMATO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PORVEEDORES A DIFERENTES TALLERES . VER INFORME : VALORACIÓN FIAL DE PROVEEDORES</p>
2- DESARROLLAR LAS GESTIONES NECESARIAS PARA MANTENER UN VOLUMEN OPTIMO DE INVENTARIO DE MOBILIARIO EN LOS DIFERENTES ALMACENES FERIAS Y DEMÁS EVENTOS QUE SE LLEVEN A CABO	<p>DURANTE LOS MESES DE ENERO A FEBRERO SE EJECUTARON LAS LABORES DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PRODUCTOS DE LA NUEVA CASA COLOMBIANA.</p> <p>SE DOCUMENTÓ INFORMACIÓN EN LO REFERNETE A PESO, MEDIDAS Y PROVEEDORES ASÍ COMO LAS FOTOGRAFÍAS PARA DISEÑO DEL CATÁLOGO COMERCIAL..</p> <p>SE PROGRAMÓ Y EVALUÓ LA PRODUCCIÓN DEL MOBILIARIO TANTO PARA EL SHOW ROOM COMO PARA LA FRANQUICIA Y LOS DIFERENTES ALMACENES.</p> <p>SE ORGANIZÓ Y PROGRAMÓ LA PRODUCCIÓN DEL MONTAJE DE LA COLECCIÓN CASA COLOMBIANA 04 PARA LA EXHIBICIÓN DE VENEZUELA.</p> <p>VER ANEXO :INFORME DE ACTIVIDADES ENERO - MAYO / 04</p>

<p>3. CONSOLIDAR Y ANALIZAR ESTADÍSTICAS DE LOS DIFERENTES PRODUCTOS DEL ÁREA COMERCIAL</p>	<p>3- DENTRO DE LOS DATOS ESTADÍSTICOS QUE SE EVALUARON ES POSIBLE DESTACAR QUE, EN 15 PRODUCTOS SE CONCENTRARON EL 60 % DE LAS VENTAS, LA EXHIBICIÓN CONTÓ CON 190 CLIENTES EFECTIVOS Y UNO DE CADA 2 CLIENTES COMPRÓ UN COJÍN LO QUE POSICIONÓ A ESTE PRODUCTO COMO LA SEGUNDA FUENTE DE INGRESOS MÁS IMPORTANTE DE LA EXHIBICIÓN.</p> <p>EN EL INFORME ANEXO ES POSIBLE CONSULTAR EL LISTADO DE PRODUCTOS MÁS VENDIDOS, UN ANÁLISIS DE ESTE DESEMPEÑO Y UNA PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN COMERCIAL CON ESTRATEGIAS PARA PRODUCTOS PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN.</p> <p>VER ANEXOS: INFORMACIÓN COMERCIAL DE LA COLECCIÓN CASA COLOMBIANA 2004 EN EXPOARTESANIAS 2003</p> <p>SE REALIZÓ UN ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO DE LOS ALMACENES, CONJUNTAMENTE, EN EL CUÁL SE RELACIONAN LOS PRODUCTOS MÁS VENDIDOS, Y SE ANALIZA POR CATEGORÍAS EL DESEMPEÑO DE LOS ALMACENES.</p> <p>SE ESTIMÓ EL NIVEL MÍNIMO DE INVENTARIO PARA ESTOS PRODUCTOS.</p> <p>SE ANALIZÓ COMPARATIVAMENTE EL DESEMPEÑO DE LOS ALMACENES DE LA ENTIDAD.</p> <p>VER INFORME: DESEMPEÑO COMERCIAL DE LOS ALMACENES DE ENERO A MAYO DE 2004</p>
<p>4. REALIZAR ASESORÍAS EN LA ORGANIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS REQUERIDOS POR EL ÁREA COMERCIAL.</p>	<p>VISITAS A DIFERENTES TALLERES DE LA CHAMBA PARA EVALUAR EL ESTADO DE LA PRODUCCIÓN DE LOS PEDIDOS DE EXPOARTESANIAS.</p> <p>ASESORÍA LOS TALLERES DE ECOFIBRAS Y AREAGUA EN CURITÍ Y VISITA A LOS TALLERES DE PIEDRA EN BARICHARA, LIDERADOS POR EL ARTESANO CARLOS AGUSTO ACEVEDO.</p> <p>EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA Y ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN PARA PEDIDOS EN LA CHAMBA CON DIFERENTES TALLERES.</p> <p>VER ANEXOS: INFORME VISITA A LA CHAMBA MARZO 1 Y 2, INFORME VISITA A LA CHAMBA MARZO 17 Y 18, INFORME VISITA A BARICHARA Y CURITÍ FEBRERO 17 Y 18.</p>
<p>5. DESARROLLAR ESTRATEGIAS O ACCIONES CONDUCENTES A LOGRAR EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD, ENTREGAS OPORTUNAS EN LO REFERENTE A MOBILIARIO.</p>	<p>5. SE DISEÑÓ UN PROGRAMA PARA CERTIFICAR PROVEEDORES Y ESTABLECER CONTROLES DE PROCESO MÁS AJUSTADOS A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.</p> <p>EL PROGRAMA PRETENDE NO SOLO CONTROLAR LA CALIDAD DEL MOBILIARIO SINO TAMBIÉN MEJORAR LOS TIEMPOS DE ENTREGA DEL MISMO ESTABLECIENDO UN PROGRAMA ANUAL DE ABASTECIMIENTO Y PRODUCCIÓN.</p> <p>VER ANEXOS: INFORME DE ACTIVIDADES ENERO MAYO DE 2004 Y MANUAL DE EVALUACIÓN A PROVEEDORES.</p>

	<p>APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES A DIFERENTES TALLERES ARTESANALES, CON BASE EN EL ANTERIOR DIAGNÓSTICO SE ESTABLECIÓ UNA LINEA BASE MÍNIMA DE REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR ESTOS TALLERES, Y UN PROCEDIMIENTO PARA SU SELECCIÓN.</p>
<p>6. CONTROLAR Y SOLUCIONAR PROBLEMAS RELATIVOS A DEVOLUCIONES Y REPROCESOS DE MOBILIARIO</p>	<p>COMO ESTÁ PREVISTO EN EL PROGRAMA, LOS MISMOS PROVEEDORES REALIZARON EL SEGUIMIENTO A LAS DEVOLUCIONES Y ENCONTRARON QUE NO LES VENDIERON LA MADERA SECA PARA ESTOS PRODUCTOS, RAZÓN POR LA CUAL ESTAN EVALUANDO OTROS PROVEEDORES QUE GARANTICEN LA CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS.</p> <p>LO ANTERIOR ES MUY IMPORTANTE YA QUE SE IDENTIFICÓ EN QUE PUNTO DE LA CADENA SE ESTABA PRESENTANDO EL FALLO, ES IMPORTANTE RESALTAR QUE LOS TALLERES DEL PROGRAMA ESTÁN COMPROMETIDOS CON LA CALIDAD QUE DEBEN EMPLEAR EN LAS MATERIAS PRIMAS PERO SUS PROVEEDORES NO SIEMPRE SON HONESTOS. PARA AMPLIAR ESTA INFORMACIÓN, ES POSIBLE CONSULTAR INFORME DE ACTIVIDADES ENERO – MAYO DE 2004</p>



**INGENIERO: LEONARDO GÁLVEZ | FECHA: 26/05/04 | N° CONTRATO: GER2003-1384**

## Informe de Actividades Enero – Mayo

Durante los meses de enero a febrero se ejecutaron labores referentes a levantamiento de información de productos, tales como peso, medidas, y fotografías de todos los productos comerciales, teniendo como objetivo la construcción de catálogo comercial y la exportación que se envió para la franquicia y el show room de Miami.

Previamente fue necesario adelantar las labores de seguimiento, particularmente para la producción del mobiliario a llevar en la mencionada feria.

Igualmente se diseñó un formato de evaluación de proveedores conforme a la norma ISO 9000 2000 con el fin de establecer, documentar y actualizar la gestión de los proveedores de mobiliario y de esta forma iniciar un control en lo referente a estos temas que permita la mejora continua de los proveedores y por ende de la organización.

Este formato se aplicó a todos y cada uno de los proveedores de mobiliario, como anexo del informe final del presente contrato se presentaran los resultados de esta evaluación.

Igualmente se realizó una investigación a cerca del desempeño de los productos que se presentaron en la colección Casa Colombiana 2004 cuyos resultados se presentan también anexos a este informe.

### **Observaciones y Recomendaciones:**

Como alternativas para optimizar la producción y comercialización de mobiliario, se observa la necesidad de manejar un stock adecuado en la producción de estos ítems, de acuerdo con una demanda estimada de productos.

Al manejar la producción por pedido, se están incrementan los costos de producción ya que en ese momento deben ir a comprar las piezas de madera necesarias para un solo producto, lo cual resulta particularmente costoso, dado que, los cortes sobrantes de la elaboración se pierden y no es posible reutilizarlos para elaboración de otros productos.

La alternativa de manejar un stock de productos y ejecutar de una sola vez la producción planeada para el año permitirá sin duda alguna, mejorar significativamente la calidad y los tiempos de entrega de los productos de mobiliario.



Realizando una producción de los artículos, de acuerdo con una demanda estimada, es posible disminuir los tiempos de entrega de los productos en 30 días, es decir actualmente se están manejando 45 días para entregar un pedido de mobiliario ya que este es el tiempo mínimo con el que es posible garantizar madera sin humedad.

De otro lado, es posible establecer controles de proceso mas ajustados e idóneos para este tipo de productos, ya que al contarse con mercancía sin pintar, los tiempos de secado se amplían, y por lo tanto es posible ofrecer un producto de mejor calidad contando también para un mayor tiempo para trabajar en los acabados del mueble.

En conclusión, la producción de mobiliario debe manejarse de acuerdo con una proyección en las ventas del mismo, teniendo como base las ventas de los años anteriores, esta estrategia, no solo redundará en la estructura de costos del proceso sino que será posible establecer controles que actualmente, son sencillamente imposibles con el presente método, estos controles se reflejarán en una mayor calidad de los productos, unos tiempos de entrega mas cortos y un mejor acabado del mismo.

Con la intención de organizar la producción de los muebles, partiendo de la demanda estimada de los mismos, se está ejecutando en el presente contrato un programa de evaluación y certificación de proveedores, con el fin de encargar esta producción a talleres que por su excelencia en la producción y calidad en sus materias primas y mano de obra serán los responsables de adelantar estos trabajos.

Es posible anotar, dentro de esta misma línea de ideas, la necesidad de establecer mejoras y controles de tipo técnico en la conformación de los productos, particularmente cuando se desea atacar a mercados internacionales.

Se recomienda especialmente, ejecutar los productos con maderas propias de la región a la cual se exporta el mobiliario. Esta sugerencia es de crucial importancia ya que independientemente del secado de la madera, este material es enormemente susceptible a cambios de temperatura y en la humedad relativa del ambiente.

Este comportamiento es posible mitigarlo, si la madera está adaptada a las condiciones climáticas del lugar, razón por la cuál se menciona la anterior recomendación.

Es igualmente importante incluir en el empaque y embalaje de estos productos, y en general de los que tienen madera en alguna de sus partes, materiales higroscópicos como bolsistas de silica gel con el objetivo de absorber la humedad, lo anterior mitigaría los efectos de temperatura y humedad a los que estos materiales están sometidos en el mar.



Ministerio de Desarrollo Económico

artesanías de colombia s.a.

**INGENIERO: LEONARDO GÁLVEZ** | **FECHA: 26/05/04** | **N° CONTRATO: GER2003-1384**

## Informe de Actividades Enero – Mayo

Durante los meses de enero a febrero se ejecutaron labores referentes a levantamiento de información de productos, tales como peso, medidas, y fotografías de todos los productos comerciales, teniendo como objetivo la construcción de catálogo comercial y la exportación que se envió para la franquicia y el show room de Miami.

Previamente fue necesario adelantar las labores de seguimiento, particularmente para la producción del mobiliario a llevar en la mencionada feria.

Igualmente se diseñó un formato de evaluación de proveedores conforme a la norma ISO 9000 2000 con el fin de establecer, documentar y actualizar la gestión de los proveedores de mobiliario y de esta forma iniciar un control en lo referente a estos temas que permita la mejora continua de los proveedores y por ende de la organización.

Este formato se aplicó a todos y cada uno de los proveedores de mobiliario, como anexo del informe final del presente contrato se presentaran los resultados de esta evaluación.

También, se realizó una investigación a cerca del desempeño de los productos que se presentaron en la colección Casa Colombiana 2004 cuyos resultados se presentan también anexos a este informe.



## **Recomendaciones respecto a la gestión de mobiliario:**

Como alternativas para optimizar la producción y comercialización de mobiliario, se observa la necesidad de manejar un stock adecuado en la producción de estos ítems, de acuerdo con una demanda estimada de productos.

Al manejar la producción por pedido, se están incrementan los costos de producción ya que en ese momento deben ir a comprar las piezas de madera necesarias para un solo producto, lo cual resulta particularmente costoso, dado que, los cortes sobrantes de la elaboración se pierden y no es posible reutilizarlos para elaboración de otros productos.

La alternativa de manejar un stock de productos y ejecutar de una sola vez la producción planeada para el año permitirá sin duda alguna, mejorar significativamente la calidad y los tiempos de entrega de los productos de mobiliario.

Realizando una producción de los artículos, de acuerdo con una demanda estimada, es posible disminuir los tiempos de entrega de los productos en 30 días, es decir actualmente se están manejando 45 días para entregar un pedido de mobiliario ya que este es el tiempo mínimo con el que es posible garantizar madera sin humedad.

De otro lado, es posible establecer controles de proceso mas ajustados e idóneos para este tipo de productos, ya que al contarse con mercancía sin pintar, los tiempos de secado se amplían, y por lo tanto es posible ofrecer un producto de mejor calidad contando también para un mayor tiempo para trabajar en los acabados del mueble.

En conclusión, la producción de mobiliario debe manejarse de acuerdo con una proyección en las ventas del mismo, teniendo como base las ventas de los años anteriores, esta estrategia, no solo redundará en la estructura de costos del proceso sino que será posible establecer controles que actualmente, son sencillamente imposibles con el presente método, estos controles se reflejarán en una mayor calidad de los productos, unos tiempos de entrega mas cortos y un mejor acabado del mismo.

Con la intención de organizar la producción de los muebles, partiendo de la demanda estimada de los mismos, se está ejecutando en el presente contrato un programa de evaluación y certificación de proveedores, con el fin de encargar esta producción a talleres que por su excelencia en la producción y calidad en sus materias primas y mano de obra serán los responsables de adelantar estos trabajos.

Es posible anotar, dentro de esta misma línea de ideas, la necesidad de establecer mejoras y controles de tipo técnico en la conformación de los productos, particularmente cuando se desea atacar a mercados internacionales.

Se recomienda especialmente, ejecutar los productos con maderas propias de la región a la cual se exporta el mobiliario. Esta sugerencia es de crucial importancia ya que independientemente del secado de la madera, este material es enormemente susceptible a cambios de temperatura y en la humedad relativa del ambiente.

Este comportamiento es posible mitigarlo, si la madera está adaptada a las condiciones climáticas del lugar, razón por la cuál se menciona la anterior recomendación.

Es igualmente importante incluir en el empaque y embalaje de estos productos, y en general de los que tienen madera en alguna de sus partes, materiales higroscópicos como bolsistas de silica gel con el objetivo de absorber la humedad, lo anterior mitigaría los efectos de temperatura y humedad a los que estos materiales están sometidos en el mar.

Es necesario comentar que, se debe mantener un estrecho contacto con los proveedores y el seguimiento a cada uno de los productos debe hacerse personalmente, se requiere desplazarse hasta cada uno de los talleres para conocer el estado de la producción.

Las visitas a los talleres son indispensables para verificar que se esta ejecutando el producto con las especificaciones requeridas, ya que se han presentado casos en los que no se emplea madera sino aglomerado en la elaboración de estos productos o que los acabados varían significativamente respecto a los del prototipo.