

DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y RECERTIFICACIÓN DE CALIDAD
EN COMERTEX S.A. BUCARAMANGA Y EXTENSIÓN SEDE BOGOTÁ BAJO
LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000.

LEIDY JOHANNA LIZARAZO BARRIOS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO – MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2006

DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y RECERTIFICACIÓN DE CALIDAD
EN COMERTEX S.A. BUCARAMANGA Y EXTENSIÓN SEDE BOGOTÁ BAJO
LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000.

LEIDY JOHANNA LIZARAZO BARRIOS

Proyecto de grado para optar al título de
Ingeniera Industrial

Director de proyecto
Ing. Mónica Liliana Ramírez Álvarez

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO – MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2006

DEDICATORIA

*A Dios
por darme tantas bendiciones*

*A mis padres
por tanto amor recibido*

*A mis hermanos
por su apoyo incondicional*

*A Felipe,
amor de mi vida*

AGRADECIMIENTOS

A Dios quien me ha dado fortaleza y ha sido mi guía siempre.

A mis padres y hermanos quienes me han respaldado y apoyado a lo largo de mi vida.

A Felipe por apoyarme en la realización de mis sueños

A la Universidad Industrial de Santander y a la escuela de Estudios Industriales y Empresariales por contribuir con mi formación personal y académica.

A Comertex S.A. por permitirme poner en práctica mis conocimientos y realizar este proyecto de grado.

A Ramiro Humberto Nova Jaimes coordinador de calidad por su orientación en la realización de este proyecto.

A la docente Mónica Liliana Ramírez Álvarez quien dirigió mi proyecto de grado, por sus aportes, respaldo y colaboración.

A todos mis familiares y amigos que de una u otra forma contribuyeron al logro de este objetivo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. OBJETIVOS DEL PROYECTO	14
1.1. OBJETIVO GENERAL	14
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	17
3.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	17
3.2. LÍNEAS Y SERVICIOS	20
3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	28
3.4. MISIÓN	29
3.5. VISIÓN.....	30
3.6. VALORES CORPORATIVOS	30
4. MARCO TEÓRICO.....	32
4.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD	32
4.2. NORMAS ISO 9000	33
4.2.1 Organización Internacional para la Estandarización ISO.	33
4.2.2 Evolución de la norma ISO 9000.....	33
4.3. Estructura de la serie ISO 9000:2000	34
4.4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	35
4.4.1 Definición.....	35
4.4.2 Razones de un Sistema de Gestión de la Calidad	36
4.4.3 Principios de Gestión de la Calidad.....	37
4.4.4 Fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad	38
4.5. ENFOQUE DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	39
4.5.1 Enfoque basado en procesos	40
4.5.2 Documentación	40
4.6. EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	42

4.6.1 Auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad	42
4.6.2 REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	42
5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	44
5.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	44
5.1.1 REQUISITOS GENERALES	44
5.1.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	45
5.2. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.....	47
5.3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	48
5.4. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	49
5.5. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.....	50
6. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	52
6.1. SENSIBILIZACIÓN	52
6.1.1 Capacitaciones	53
6.1.2 Carteleras de calidad.....	56
6.1.3 Concurso de calidad.....	58
6.1.4 Noticomertex	59
6.1.5 Formación de auditores internos	60
6.2. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	60
6.2.1 Manual de calidad	61
6.2.2 Caracterizaciones.....	62
6.2.3 Procedimientos.....	62
6.2.4 Instructivos	65
6.2.5 Indicadores de gestión	66
6.2.6 Entrega de la documentación a los responsables de su utilización.....	67
6.2.7 Planes de calidad	68
6.3. Comunicación con el cliente	69
6.4. Auditorías internas	70
7. AUDITORÍAS INTERNAS	72
7.1. Metodología de las auditorías internas	72

7.1.1 Planeación.....	73
7.1.2 Ejecución de la auditoría	75
7.1.3 Revisión de las auditorías	77
7.1.4 Acciones para la mejora	98
8. PLAN DE MEJORA	99
8.1. ANÁLISIS DE LAS QUEJAS Y RECLAMOS DEL CLIENTE	99
8.2. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	99
8.3. REUNIONES REALIZADAS EN LA SEDE DE BOGOTÁ.....	100
8.7.1 REUNIÓN CON EL COMITÉ DE CALIDAD.....	100
8.7.2 REUNIÓN CON LOS REPRESENTANTES DE VENTAS.....	101
8.4. INDICADORES	101
8.5. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	102
8.6. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.....	103
9. AUDITORÍA EXTERNA.....	104
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA.....	110

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Línea Tejido plano.....	21
Figura 2. Línea No Tejidos.....	23
Figura 3. Línea Tejido de punto.....	25
Figura 4. Línea Franquicias.....	26
Figura 5. Línea Hogar.....	27
Figura 6. Línea Calzado.....	28
Figura 7. Estructura organizacional de Comertex S.A.	30
Figura 8. Evolución del concepto de calidad.....	34
Figura 9. Capacitación sede Girón.....	56
Figura 10. Cartelera de calidad.....	57
Figura 11. Noticomertex.....	60
Figura 12. Archivo físico sede Girón.....	66
Figura 13. Archivo físico sede Bogotá.....	70
Figura 14. Comité de calidad sede Bogotá.....	117
Figura 15. Reunión con representantes de ventas.....	117
Figura 16. Auditoría Externa.....	120

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Estado de documentación de los procesos.....	47
Gráfico 2. Vigencia de los instructivos.....	47
Gráfico 3 Estado de cumplimiento de la documentación de los procedimientos....	66
Gráfico 4. Estado de cumplimiento de la documentación de los instructivos.....	67

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cronograma de capacitaciones	53
Tabla 2. Procedimientos del sistema de gestión de calidad de Comertex	63
Tabla 3. Cronograma de auditorías internas en la sede de Girón.....	73
Tabla 4. Cronograma de auditorías internas en la sede de Bogotá	74
Tabla 15. Tabulación encuesta de servicio al cliente general.....	111

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Mapa de procesos

Anexo B. Plegable de capacitación

Anexo C. Cuestionario #1

Anexo D. Manual de calidad

Anexo E. Procedimientos del sistema de gestión de la calidad de Comertex S.A.

Anexo F. Instructivos del sistema de gestión de la calidad de Comertex S.A.

Anexo G. Indicadores de calidad

Anexo H. Formato de entrega de manuales

Anexo I. Listado maestro de documentos

Anexo J Plan de calidad de gestión documental

Anexo K. Formato de quejas y reclamos

Anexo L. Lista de verificación

Anexo M. Informe de auditoría interna línea hogar

Anexo N. Evaluación del auditor

Anexo Ñ. Informe de revisión por la dirección

Anexo O. Plan de auditoría externa

Anexo P. Informe de auditoría externa

RESUMEN

TITULO: DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y RECERTIFICACIÓN DE CALIDAD EN COMERTEX S.A BUCARAMANGA Y EXTENSIÓN SEDE BOGOTÁ BAJO LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000*

AUTOR: LIZARAZO BARRIOS, Leidy Johanna**.

PALABRAS CLAVES: Gestión, Calidad, Sistema, Auditoria, ISO 9001, Mejoramiento Continuo,

DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO

Comertex s.a. es consciente de la importancia que tiene establecer un Sistema de Gestión de la Calidad que contribuya a convertirse en una organización altamente competitiva y que proporcione productos que cumplan con las necesidades del cliente.

El presente documento describe el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad en Comertex S.A. para los procesos de comercialización y exportación de insumos textiles, productos textiles de tejido plano, tejido de punto, no tejidos, hogar, calzado y prendas de vestir.

Durante el desarrollo de este proyecto se estructuró y desarrolló toda la documentación necesaria para garantizar que el Sistema de Gestión de la Calidad se desenvuelva eficaz y eficientemente, acorde a los requisitos establecidos, basándose en un diagnóstico previamente realizado. Al tener todo el Sistema de Calidad documentado e implementado se realizó una auditoría interna de calidad para determinar las no conformidades presentes en el sistema y desarrollar un plan de mejora que ayudara a corregirlas.

Luego de ejecutar el plan de mejora y corregir las no conformidades detectadas, el ICONTEC realizó la auditoría externa de re- certificación, encontrando conformidad en el sistema y recalcando la importancia de no haber encontrado ninguna no conformidad en el sistema en la auditoría y aprobando la ampliación del alcance tanto para la sucursal Bogotá como para la línea de Insumos Textiles.

* Trabajo de grado.

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Ingeniería Industrial. Director: Mónica Ramírez

ABSTRACT

TITLE: DOCUMENTATION, IMPLEMENTATION AND RECERTIFICATION OF QUALITY IN COMERTEX S.A BUCARAMANGA AND AMPLIFICATION OF BRANCH BOGOTÁ BASED ON THE REQUIRIMENTS OF THE ISO 9001:2000*.

AUTHOR: LIZARAZO BARRIOS, Leidy Johanna**.

KEYWORDS: Management, Quality, System, Auditor, ISO 9001, Continuous improvement.

SUMMARY

Comertex s.a. is conscientious of the importance of establish a System of Management of Quality, that contributes to become a highly competitive organization and provides products that fulfill the necessities of the client. The present document describes the development and implementation of the system of quality management In Comertex S.A. for the processes of comercialization and exportation of textile input, textile products, woven fabric, knitted fabric, nonwovens, footwear and articles for dress.

During the development of this project we structured and developed all the documentation necessary to guarantee that the System of Quality should carry out efficiently, according to the established requirements, based in a previously carried out diagnosis. Having the entire Quality System documents and implemented, an internal quality audit was carried out to determine the non-conformities present in the system and develop an improvement plan to help correct them

After to execute the plan o improvement and to not correct those detected conformities, the ICONTEC carried out the external audit of re-certification, finding conformity in the system and emphasizing the importance of not having found any non conformity in the audit and approving the amplification of branch Bogotá and the line of textile inputs.

* Degree work

** Physical-Mechanical Faculty, School of Industrial and Business Studies. Engineer Mónica Martínez

INTRODUCCIÓN

El crecimiento y la versatilidad de los mercados a nivel mundial exige a las empresas un alto nivel de compromiso para el desarrollo de su mejora continua, que les permita responder a las exigencias cada día mayores por parte de los clientes. Por tal razón se ha creado la necesidad de implementar sistemas de mejoramiento que permita a las empresas su permanencia, su fortalecimiento y su proyección nacional e internacional.

La aplicación de las normas ISO 9000 constituyen para la industria, una vía de reducir costos y mejorar sus procesos de producción tomando en cuenta que la calidad es un factor clave para la competitividad en cualquier mercado. Un sistema de gestión de la calidad es la forma como la organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad.

Comertex S.A es consciente que hoy en día los clientes son más conocedores y exigentes, es por esta razón que la empresa invierte recursos en el sistema de gestión de la calidad y busca el mejoramiento continuo a través de la implementación de una cultura de calidad en cada una de sus sedes, buscando satisfacer las expectativas de sus clientes, abarcar nuevos mercados y mejorar continuamente sus procesos.

En el siguiente trabajo de grado se encontrarán las etapas realizadas para lograr la re-certificación en el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad para Comertex S.A. sede Girón y extensión del alcance a la sede de Bogotá bajo los requisitos de

la norma ISO 9001:2000. Dichas etapas comprenden: conocimiento de la empresa, realización de un diagnóstico, implementación, revisión del sistema mediante auditorías internas, implementación de planes de mejora y por último la realización de la auditoría externa por parte del ente certificador, en este caso el ICONTEC.

1. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.1. OBJETIVO GENERAL

Re-certificar en el sistema integrado de gestión de la calidad a Comertex S.A. Bucaramanga, incluyendo la línea de insumos y extender el alcance a COMERTEX S.A. sede Bogotá bajo los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Re-certificar Comertex S.A. Bucaramanga realizando: cambios en la documentación, inclusión de una nueva línea, implementación, verificación y validación al sistema integrado de gestión de calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2000.
- Incluir en el alcance de Bucaramanga la certificación de la extensión a la sede de Bogotá.
- Certificar para la extensión de la sede de Bogotá las 7 líneas en Comertex S.A y la nueva línea para Bucaramanga.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en lo que corresponde a la norma NTC ISO 9001:2000 para Comertex S.A. Bucaramanga y Bogotá.
- Realizar la capacitación al personal de la organización en cuanto al Sistema Integrado de Gestión de Calidad.

- Dar cumplimiento a los requisitos de documentación que establece la norma ISO 9001:2000.
- Implementar y evaluar el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad para Comertex S.A. Bogotá y Bucaramanga.
- Realizar auditorías internas que permitan realizar planes de acción enfocados a la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad para Comertex s.a. Bucaramanga y seccional Bogotá.
- Acompañar a la empresa en la auditoría externa de certificación.

2. JUSTIFICACIÓN

La tendencia de las organizaciones a desarrollar sus procesos de acuerdo con estándares internacionales que brindan los sistemas de gestión, con el fin de lograr la productividad que les permita mantenerse en el mercado con un buen nivel competitivo, se convierte en un reto para las empresas, pues los clientes exigen más y mejores controles de las actividades del negocio. Es por esto que se identifica la necesidad de elaborar un programa de trabajo que incluya la documentación, implementación y re-certificación de un Sistema Integral de Gestión de Calidad para COMERTEX S.A. sede Girón y la extensión del alcance a la sede Bogotá, con el fin de convertirse en una organización con un nivel de productividad y competitividad evaluado en sus operaciones comerciales generando un ambiente de mejora continua en la organización.

3. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. RESEÑA HISTÓRICA

El 7 de noviembre de 1.974 fue fundada en la ciudad de Bucaramanga la que hoy es una de las mejores empresas distribuidoras de productos textiles de Colombia. El surgimiento de esta empresa se vio motivado por la necesidad que percibieron sus creadores de fortalecer uno de los sectores más ricos de la economía de nuestro país, visualizando en Santander nuestro departamento una de las mejores plazas para aprovechar esta oportunidad.

La ubicación geográfica del departamento y la pujanza del pueblo Santandereano son dos de las principales razones por las que Comertex s.a. sigue comprometido con el crecimiento de este sector industrial.

Hoy día Comertex es una empresa consolidada con un grupo de empresas familiares que se fusionaron hacia el año 2004, y opera en las ciudades de Bogotá, Cali y Pereira.

En la ciudad de Bogotá funcionaba la empresa Botero Machado Ltda constituida el 11 de marzo de 1977, denominada Botero Machado Limitada. Esta fue trasformada al tipo de anónima el 21 de diciembre de 1995; transformando su nombre a Iboma S.A. con el objeto social de adquirir, exportar, importar, fabricar, transformar, distribuir y vender toda clase de insumos y productos textiles, entre otros. Iboma fue absorbida en virtud de la fusión de la sociedad Entrehogar S.A. el 3 de diciembre de 2004. Entrehogar es una empresa del grupo constituida el 12 de junio de 1992, con el objeto social de adquirir, exportar, importar, fabricar, transformar, distribuir y vender toda clase de insumos y productos textiles, entre

otros.

En la ciudad de Pereira se encontraba la empresa Perlatex constituida el 30 de agosto de 1988, denominada Limitada. Esta fue trasformada al tipo de anónima; quedando Perlatex S.A. con el objeto social de adquirir, exportar, importar, fabricar, transformar, distribuir y vender toda clase de insumos y productos textiles, entre otros.

En la ciudad de Cali se encontraba la empresa Fabricali constituida el 31 de mayo de 1991, denominada Limitada. Esta fue trasformada al tipo de anónima el 23 de Octubre de 2002; quedando Fabricali S.A. con el objeto social de compra, venta y trasformación de mercancías, como textiles, calzado, confecciones e insumos para la confección de todas sus líneas, la importación y distribución de ellas, como también la exportación de dichas mercancías además de adquirir, exportar, importar, fabricar, transformar, distribuir y vender toda clase de insumos y productos textiles, entre otros.

En sus inicios COMERTEX funcionó únicamente con la línea de TEJIDO PLANO, cuyo único proveedor era Fabricato. En el año de 1990 se introdujo la línea de NO TEJIDOS. En 1993 tras el crecimiento acelerado de la empresa, es introducida una tercera línea la cual se denomina LÍNEA HOGAR, diversificando de esta manera los productos que ofrece con el fin de abarcar más mercados y ser más competitivos.

El 27 de diciembre de este mismo año, la organización se transforma al tipo de anónimas quedando bajo la denominación social de COMERTEX BUCARAMANGA S.A. Finalmente el 4 de enero de 1997 cambia de razón social a COMERTEX S.A., nombre con el que se conoce hoy en día a la organización. En este mismo año la empresa permite el ingreso de la línea TEJIDO DE PUNTO.

En mayo del año 2000 incursiona la compañía con la línea de FRANQUICIAS, y en el año de 2002 se desarrolla el área de COMERCIO EXTERIOR y finalmente en el año 2003 ingresa a la línea Hogar los procesos de CONFECCIÓN NACIONAL y se separa esta línea de CALZADO, quedando cada una independiente.

Hacia el año de 2003, se realizó una fusión entre las diferentes filiales de Comertex en las demás ciudades del país, quedando como sede principal la ubicada en Bucaramanga.

Hacia finales del año 2005, ingresa a la compañía una nueva línea; INSUMOS y el área de LICITACIONES con el fin de brindar al cliente todos los materiales requeridos en su proceso productivo, tales como: algodones, hilos, hilazas, y demás; las licitaciones cuyo objeto dispone el cumplimiento de las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales las cuales comertex como servidor publico satisface las necesidades colectivas en forma general, permanente y continua, bajo la dirección, regulación y control del Estado, así como aquellos, mediante los cuales el Estado busca preservar el orden y asegurar el cumplimiento de sus fines.

Con estas, son 7 las líneas en las que se especializa COMERTEX S.A., con el objeto social de adquirir, exportar, importar, fabricar, transformar, distribuir y vender toda clase de insumos y productos textiles.

En la actualidad Comertex S.A. Girón cuenta con una infraestructura moderna ubicada en la zona industrial en la que funcionan sus líneas comerciales, departamento administrativo y su centro de distribución logístico. En esta nueva sede los productos de las líneas son almacenados en una gran bodega con el fin de brindar a sus clientes mayor confiabilidad y un manejo seguro de sus productos.

Además posee en los principales puntos comerciales de la ciudad almacenes donde funcionan sus siete líneas, logrando así satisfacer la gran demanda generada en el sector.

A través del funcionamiento y ubicación de sus puntos de venta al público ha logrado no solo posicionarse en el mercado, si no abarcar también el segmento de compradores al detal.

3.2. LÍNEAS Y SERVICIOS

COMERTEX S.A., es una empresa comercializadora de insumos y productos textiles que tiene las líneas organizadas por clasificación de tipo de telas (véase NTC 703-1, NTC 3911) : LÍNEA TEJIDO PLANO, LÍNEA TEJIDO PUNTO, LÍNEA NO TEJIDOS, LÍNEA HOGAR, LÍNEA CALZADO, LÍNEA FRANQUICIAS, LÍNEA INSUMOS donde cada línea se especializa en productos específicos y es autónoma en sus decisiones.

Línea Tejido Plano

FIGURA 1. Línea tejido plano



En esta línea se encuentran diferentes tipos de tela (índigos, driles, camiseros, pantaloneros, forros) para la confección de prendas de vestir, tanto casuales como deportivas (infantil, dama, caballero), de igual manera ofrece telas para lencería, ropa de trabajo e industrial.

El mercado al cual ofrece sus productos son Distribuidores los cuales compran la tela y a su vez la venden en sus almacenes, de igual forma atiende a Confeccionistas para la elaboración de prendas ya sea para mercado nacional o de exportación, y también provee de tela los almacenes de COMERTEX.

En la línea se satisfacen las necesidades del cliente y, además, se ofrece asesoría cada vez que se requiera.

Se cuenta con clientes en:

Sede Girón: Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta, Lebrija, Cúcuta y el estado Venezolano

Sede Bogotá: Bogotá - Ibagué – Villavicencio

Sede Medellín: Medellín y área metropolitana

Sede Cali: Cali - Palmira - Buga - Popayán -Santander de Quilichao - Pasto - Candelaria - Jamundí - Ipiales

Sede Pereira: Pereira

Línea No Tejidos

Esta línea, en sus inicios se creó con el ánimo de atender las necesidades del mercado de la confección en insumos como las entretelas tejidas y no tejidas. Estas, como su nombre lo dice con el único fin de entretelar partes de las prendas que requieren mayor refuerzo y caída como los cuellos, puños, pretinas, frentes de sacos, bajo cuello, aplicaciones: Pero el desarrollo de la industria de los no tejidos en el mercado mundial abrió espacios para pensar en muchos otros usos y, por

consiguiente, otros mercados; derivados de las necesidades de los nuevos mercados como el sector del calzado nacieron productos de telas tejidas a las cuales se les daba un valor agregado para comercializarlas por medio de la línea no tejidos.

FIGURA 2. Línea No Tejidos



En estos momentos la línea está ofreciendo productos para diferentes sectores de la industria como son:

- Acolchadores: se ofrece el velo que sirve de base para el acolchado, es un no tejidos Spunbond en polipropileno en diferentes anchos y gramajes. Además, tenemos guatas desde 60 g en adelante y desde 150 cm de ancho.
- Colchoneros: igualmente se tiene la base para el acolchado de la tela de vista, además filtros y telas tejida y no tejidas para tapizar cojines, almohadas y sofá camas.
- Bondeadores: velo y telas para bondeo.
- Confección: productos para entretelar cuellos, frentes, pretinas, faldones de vestido de novia, guatas prensadas para chaqueta, bandas para cortina, entretelas para sacos, bajo cuello, puños, y muchos otros.
- Calzado y marroquinería: bondeados para forro y capellada, láminas microporosas para entresuelas y suelas, forros no tejidos (bonlam) en

polipropileno y nylon, telas no tejidas para punteras y contrafuertes, telas tejidas para forros en marroquinería, sintéticos, hilos y muchos otros.

- Filtración: telas no tejidas.
- Impermeabilización: telas no tejidas para bases de impermeabilización en frío y a altas temperaturas.
- Agrícola: bolsas para protección de las frutas de plagas y aceleración del proceso de producción. Agribón que es una tela no tejida con características que ofrecen a los cultivos innumerables beneficios.
- Publicidad y empaque: telas no tejidas para la confección de artículos publicitarios como morrales, bolsas, gorras y muchos otros.
- Higiénico y quirúrgico: telas no tejidas con la más avanzada tecnología para la confección de prendas quirúrgicas, vendajes, pañitos.

El mercado que atiende esta línea es:

Sede Girón: Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta, Lebrija, Cúcuta y el estado Venezolano

Sede Bogotá: Bogota - Ibagué – Villavicencio

Sede Medellín: Medellín y área metropolitana

Sede Cali: Cali - Palmira - Buga - Popayán -Santander de Quilichao - Pasto - Candelaria - Jamundí - Ipiales

Sede Pereira: Pereira

Línea Tejido de Punto

Esta línea posee una gran variedad de productos con los cuales satisface las necesidades de sus clientes a quienes provee con telas de la mejor calidad. Con ellas fabrican productos pijamería infantil y de dama, ropa interior y exterior, además, para uso colegial y deportivo.

FIGURA 3. Línea Tejido de Punto



El tejido de punto son todas aquellas telas que poseen elongación (estiran). La línea cuenta con la siguiente variedad de telas: deportivos, desagujados, doble punto, estampados, lycras, perchados, pique, preteñidos, punto Sencillo, rib y camisetas.

El mercado actual que atiende esta línea son los Distribuidores que son almacenes que se dedican a la venta de telas al detal, Confeccionistas que son personas que compran telas al por mayor y utilizan las telas adquiridas para la fabricación de ropa infantil, deportivos y pijamería especialmente.

Además, de la comercialización de estas diferentes clases de textiles la línea tiene a la venta gran variedad de referencias de camisetas fabricadas en punto sencillo pesado con variedad de colores.

El mercado que atiende esta línea está distribuido de la siguiente forma:

Sede Girón: Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta, Lebrija, Cúcuta y el estado Venezolano

Sede Bogotá: Bogotá - Ibagué – Villavicencio

Sede Medellín: Medellín y área metropolitana

Sede Cali: Cali, Tulúa y Cartago

Sede Pereira: Pereira

Línea Franquicias

FIGURA 4. Línea Franquicias



Se constituyó con el fin de comercializar marcas posicionadas en el mercado nacional e internacional como son Esprit, Naf Naf, Americanino y recientemente Pepe Jeans.

Los productos son ropa básica, informal, formal, deportiva, interior y accesorios, para satisfacer las necesidades del consumidor clásico, moderno, contemporáneo y ecléctico.

En el momento posee almacenes solo en Bucaramanga, Floridablanca en los centros comerciales la Quinta y la Florida. Hacia el mes de mayo de 2006 tendrán presencia en las ciudades de Barrancabermeja y Valledupar.

Línea Hogar

La línea hogar satisface las necesidades de nuestros clientes proveyéndolos de

productos para el hogar. Los productos que se manejan son: Toallas y sus subgéneros como uno de los productos líderes de la línea, el cual cuenta con alianzas estratégicas exclusivas para la distribución, Vestuario (Geff, Infantiles S.A., Aritex con camisetitas y MIC con pijamas y camisetitas para bebé y niños, estos últimos tienen las licencias de algunas marcas), Ropa de hogar (las proveedoras son Fabricato, Coltejer, Fatelares, Protela, EL sol) y productos Importados (son dos fábricas Mays y Taybeth).

FIGURA 5. Línea Hogar



Los mercados que se atienden son almacenes, cooperativas y fondos, instituciones, supermercados, vendedores puerta a puerta, mayoristas en ciudades como: Cúcuta, Pamplona, Sur Santander, Magdalena medio, Cesar, Arauca y Casanare, Costa Atlántica, Pueblos de Santander y Boyacá zona metropolitana de Bucaramanga.

Línea Calzado

Los productos se clasifican en cinco grandes grupos:

- ◆ Uso doméstico: Calzado en lona para damas y caballeros, sandalias de

descanso en plástico y en eva, sandalias para baño.

- ◆ Uso agropecuario: Botas en caucho para damas, caballeros y niños, aptos para la ganadería y la agricultura, también sandalias plásticas de uso en la piscicultura, capas plásticas, botas de cuero.

FIGURA 6. Línea de Calzado



- ◆ Uso industrial: Botas en carnaza y cuero liso, con el mas alto estándar de calidad, exclusivo para el uso industrial, con puntas en acero, suelas antideslizantes en caucho y un alto rendimiento de desgaste.
- ◆ Uso colegial: Productos de uso deportivos, en lonas, sintéticos y cueros, de la misma forma productos de uso diario, en cuero, sintéticos, con suelas en caucho, pvc, para todas las edades.
- ◆ Uso moda: Una alta gama de productos deportivos, casual, informal y descanso, e importados y nacionales, para toda la familia.

En estos momentos se ha logrado extender en la mayor parte del país, atendiendo departamentos como: Cesar, Santanderes, Boyacá, Bolívar, Magdalena, Atlántico, Sucre, Córdoba, Llanos Orientales, Cundinamarca, Eje Cafetero y Zona Occidente, esperando en el menor tiempo posible lograr la cobertura nacional.

Línea de Insumos

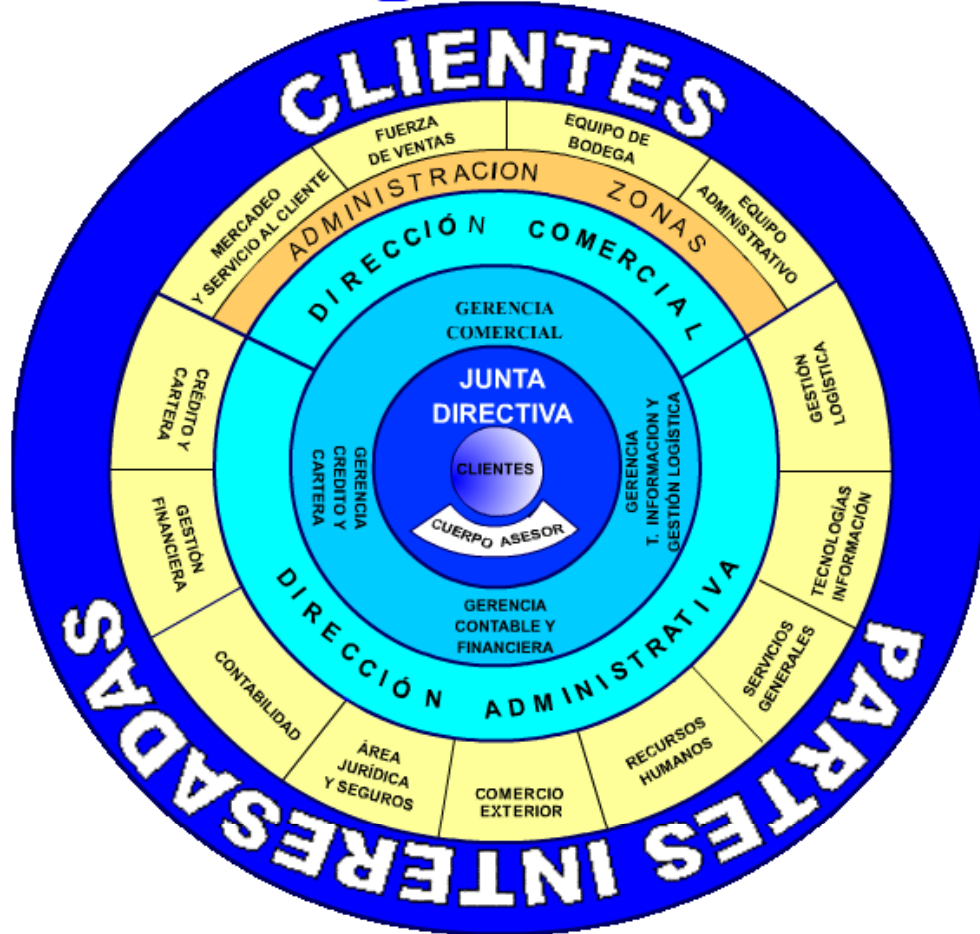
Esta línea comercializa algodones e hilazas, productos necesarios para la fabricación de los diferentes tipos de tela. Las gamas de hilaza que comercializa la empresa son: poliéster algodón, algodón y nylon.

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

COMERTEX S.A., en la actualidad cuenta con 7 líneas comerciales. A continuación se presenta el organigrama de la empresa.

FIGURA 7. Estructura organizacional de Comertex s.a

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



3.4. MISIÓN

Somos una organización que realiza actividades productivas y rentables que apunten a la satisfacción de necesidades básicas, facilitando el desarrollo de nuestros colaboradores, superando las expectativas de nuestros clientes y proveedores, respondiendo a los objetivos de los accionistas y contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

3.5. VISIÓN

En el año 2008 continuaremos siendo protagonistas en la comercialización de productos textiles en Colombia y en el 2010 seremos protagonistas en el mercado internacional, brindando a proveedores y clientes una infraestructura moderna para la comercialización de sus productos y servicios.

3.6. VALORES CORPORATIVOS

- **Realización personal y profesional:** Las empresas y el grupo en general deben servir de mecanismo para que las personas vinculadas a la organización sean personas integras tanto en sus hogares, lugar de trabajo como en la calle. Abrir posibilidades de ascenso hasta donde sea posible, así como también, capacitación que lleve a la persona a tener un mejor desempeño en su actividad laboral.
- **Rentabilidad** Dentro de los presupuestos se deben fijar rentabilidades requeridas y en las metas se fijan los porcentajes a conseguir en un futuro próximo. Se liquidarán informes financieros mensuales y se hará una evaluación trimestral con el fin de evaluar el desempeño y tomar los posibles correctivos.
- **Unión y compromiso** Fue la voluntad de los fundadores, y la mayor fortaleza del grupo, la unión férrea de los socios. Queremos que esa unión sea también de todas las empresas y sus integrantes en una sola unidad que se vuelva imposible de vencer. Se requiere un compromiso verdadero de todos para con la misión, visión, valores, presupuestos, estrategias y demás políticas que conllevan al crecimiento y fortalecimiento del grupo en general.
-

- **Responsabilidad social** Las empresas deben cumplir a cabalidad con las obligaciones que tiene para la sociedad, generando empleo, el pago de impuestos nacionales, municipales y demás obligaciones emanadas de la actividad propia de cada negocio.
- **Respetada y respetable** Queremos una organización de empuje y dinámica enmarcada siempre en la ética y la honestidad, para generar esto en todas las personas que tenga algún vínculo con el grupo como los socios, empleados, proveedores, etc. proyectando una imagen de respeto y respetabilidad a toda prueba.
- **Líder** Queremos empresas con dinamismo, en donde se busque siempre ser mejores donde el empuje y la responsabilidad nos lleve a vencer retos cada vez más grandes y mayores.
- **Servicio** Servir, sin perjudicar a las empresas para satisfacer el conjunto de beneficios que espera el cliente. Queremos distinguirnos con un servicio cálido y amable.
- **Confiable** Nunca debemos incumplir lo pactado o comprometernos con los que no somos capaces de alcanzar. Tenemos que ser " Gente Confiable " con principios éticos a toda prueba.

4. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se van a dar los lineamientos básicos en los que se basará el proyecto de grado.

Primero se hará una breve descripción de la evolución histórica de la calidad, luego se hablará de la evolución y estructura de las normas ISO, más adelante se explicará que es un Sistema de Gestión de la Calidad, sus principios, fundamentos y enfoques y por último qué es y como se hace la evaluación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

4.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD

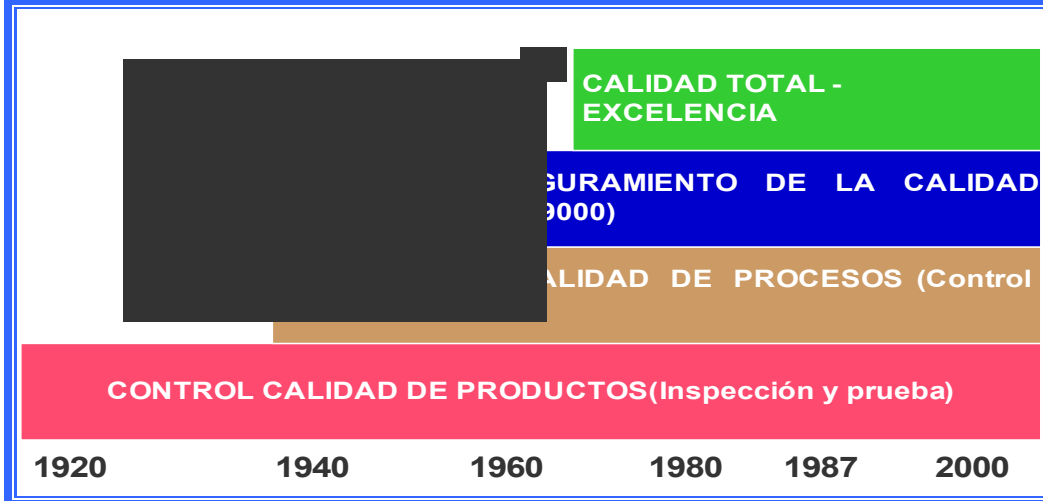
Desde sus orígenes, el ser humano ha considerado de vital importancia el disponer de productos de alta calidad. Es de suponer que el cazador que disponía de mejores flechas obtenía más y mejores presas y que este hecho no debía pasar inadvertido a nuestros antepasados.

La organización del trabajo en la era industrial ha añadido otros puntos de vista acerca del producto, tales como, costos, plazo de entrega, servicio post venta, seguridad, fiabilidad, etc.

La prioridad asignada a los diversos conceptos ha ido evolucionando con el tiempo. Un impulso importante en el campo de la calidad fue dado con la Revolución Industrial; pero, principalmente, el desarrollo de herramientas estadísticas y gerenciales ocurre durante el presente siglo. El consumidor, cada día más exigente, y la fuerte competencia Nacional e Internacional, provocan una evolución constante en las bases filosóficas y en la práctica de la Gestión de la

Calidad.

Figura 8. Evolución del concepto de calidad



4.2. NORMAS ISO 9000

4.2.1 Organización Internacional para la Estandarización ISO.

Su finalidad principal es la de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo. Desde entonces, adoptó como nombre oficial el vocablo ISO que es símbolo de igualdad y estandarización a escala internacional. Así, la organización internacional para la normalización evitó el cúmulo de palabras que podrían formarse al traducir, literalmente, el nombre de la institución a los diferentes idiomas utilizados por el hombre¹.

4.2.2 Evolución de la norma ISO 9000.

La norma ISO 9000 surgió en sus inicios para asegurar que los materiales,

¹ PEACH, Op cit.

productos, procesos y servicios sean aptos para el propósito para el cual fueron creados. En otras palabras, las normas se basan en prácticas, ideas y conceptos sobre cómo se realiza el trabajo. Con el tiempo, este sistema llegó a tener tal aceptación que, hoy día, más de 500.000 empresas ostentan el certificado ISO 9001 alrededor del mundo. Sin embargo, pese a la gran aceptación, la ISO empezó a recibir fuertes críticas en relación con sus normas.

La primera versión de la familia de normas ISO 9000 fue publicada en 1987. Sin embargo, para 1990, el ISO/TC 176 SC 2 elaboró un Plan Estratégico para su programa de revisión titulado VISION 2000, el que se preveía realizar en dos etapas, la primera de ellas concluyó en 1994 y la segunda dio como resultado la publicación de las normas en diciembre del año 2.000, las cuales pasaron a ser conocidas como ISO 9000 VERSION 2000 ó ISO 9000:2000, en nuestro país Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9000:2000.

La ISO ha publicado más de 13.000 normas, pero sin lugar a dudas las de la Serie 9000 son las más conocidas y difundidas en el ámbito mundial, estas son un conjunto de normas que, a diferencia de otras, en lugar de referirse solo al producto (su especificación, método de ensayo, método de muestreo, etc.) se refieren a la forma de llevar a cabo la Gestión de la Calidad e implementar los correspondientes Sistemas de la Calidad y Mejora Continua en una organización.

4.3. Estructura de la serie ISO 9000:2000

La familia de normas ISO citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de la Calidad eficaces.

La norma ISO 9000 describe los fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan con los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y partes interesadas.

La norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de Sistemas de Gestión de la Calidad y Gestión Ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherentes de normas de Sistemas de Gestión de la Calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio Nacional e Internacional.

4.4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.4.1 Definición

Un Sistema de Gestión de Calidad es la forma como la organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que se emplean para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se realizan, precisando por escrito la manera como se hacen las cosas y registrando los resultados para demostrar que se realizaron.

4.4.2 Razones de un Sistema de Gestión de la Calidad

Algunos clientes tanto en el sector privado como público buscan la confianza que les puede proveer una empresa que cuente con un Sistema de Gestión de la Calidad.

Si bien la satisfacción de estas expectativas, es una razón para tener un Sistema de Gestión de la Calidad, pueden haber otras, entre las cuales se incluirían:

- ◆ Mejora del desempeño, coordinación y productividad.
- ◆ Mayor orientación hacia los objetivos empresariales y hacia las expectativas de los clientes.
- ◆ Logro y mantenimiento de la calidad del producto y/o servicio a fin de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de sus clientes.
- ◆ Logro de la satisfacción del cliente.
- ◆ Confianza por parte de la dirección en el logro y mantenimiento de la calidad deseada.
- ◆ Evidencia de las capacidades de la organización frente a clientes fijos y potenciales.
- ◆ Apertura de nuevas oportunidades de mercado o mantenimiento de la participación de mercado.
- ◆ Certificación / registro
- ◆ Oportunidad de competir sobre la misma base que las organizaciones más grandes.

Si bien un Sistema de Gestión de la Calidad puede contribuir a alcanzar estas expectativas se debe recordar que solo es un medio y no puede ocupar el lugar de las metas que se establezcan para la empresa. Un Sistema de Gestión de la Calidad, por derecho propio, no conducirá a una mejora inmediata de los procesos de trabajo o la calidad de sus productos y/o servicios. No resolverá todos sus problemas. Es un medio para asumir una orientación más sistemática frente a la empresa.

4.4.3 Principios de Gestión de la Calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle de forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado 8 Principios de Gestión de la Calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- ◆ *Enfoque al cliente:* las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- ◆ *Liderazgo:* los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- ◆ *Participación del personal:* el personal, a todos los niveles es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas

para el beneficio de la organización.

- ◆ *Enfoque basado en procesos*: un resultado deseado se alcanza más eficazmente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- ◆ *Enfoque de sistemas para la gestión*: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- ◆ *Mejora continua*: la mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- ◆ *Enfoque basado en hechos para la toma de decisión*: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.
- ◆ *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la posibilidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de Sistemas de Gestión de la Calidad de la familia de normas ISO 9000.

4.4.4 Fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad

Los Sistemas de Gestión de la Calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de una forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto.

Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos. El enfoque a través de un Sistema de Gestión de la Calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de los productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control.

Un Sistema de Gestión de la Calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

4.5. ENFOQUE DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Un enfoque para desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad comprende diferentes etapas tales como:

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- Establecer la política y objetivos de calidad de la organización
- Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de calidad.
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Un enfoque similar es también aplicable para mantener y mejorar un Sistema de Gestión de la Calidad ya existente.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

4.5.1 Enfoque basado en procesos

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entradas en resultados puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del otro proceso.

4.5.2 Documentación

Valor de la documentación

La documentación permite la comunicación del propósito y la consistencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- Proveer la información adecuada
- La repetibilidad y trazabilidad
- Proporcionar evidencias objetivas
- Evaluar la eficacia y la adecuación continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

Tipos de documentos utilizados en los Sistemas de Gestión de la Calidad

Los siguientes tipos de documentos son utilizados en los Sistemas de Gestión de la Calidad:

- Documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización; tales documentos se denominan manuales de calidad.
- Documentos que describen como se aplica el Sistema de Gestión de la Calidad a un producto, proyecto o contrato específico; tales documentos se denominan planes de calidad.
 - Especificaciones: documentos que establecen requisitos
 - Guías: documentos que establecen recomendaciones o sugerencias.
 - Procedimientos documentados e instructivos: proporcionan información sobre como efectuar las actividades y los procesos de forma coherente.
 - Registros: proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos.

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

4.6. EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.6.1 Auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad

Las auditorías se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad. Los hallazgos de las auditorías se utilizan para evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y para identificar oportunidades de mejora.

Las auditorías de primera parte son utilizadas con fines internos por la organización, o en su nombre, y pueden constituir la base para la auto-declaración de conformidad de una organización.

Las auditorías de segunda parte son realizadas por los clientes de una organización o por otras personas en nombre del cliente.

Las auditorías de tercera parte son realizadas por organizaciones externas independientes. Dichas organizaciones, usualmente acreditadas, proporcionan la certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como la ISO 9001.

La norma ISO 19011 proporciona orientación en el campo de auditorías.

4.6.2 REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad con respecto a los objetivos y a la política de la calidad. Esta revisión puede incluir considerar la necesidad de adaptar la política y objetivos de la calidad en respuesta a las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas. Las revisiones incluyen la determinación de la

necesidad de emprender acciones.

Entre otras fuentes de información, los informes de las auditorías se utilizan para la revisión del sistema de gestión de la calidad.

5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Como primer paso a fin de conocer el estado actual de los procesos e identificar las oportunidades de mejora, se realizó un diagnóstico en base a los numerales de la norma ISO 9001:2000.

Para esto se desarrolló una revisión de los formatos, procedimientos e instructivos existentes, charlas a nivel administrativo y operativo, evaluación de la información recopilada a través de documentos y declaraciones de hecho, cuyo objetivo fue determinar la posición de la empresa frente al cumplimiento de los requisitos de la norma referida para poder llevar a cabo las actividades necesarias para garantizar la re-certificación de Comertex S.A sede Girón y extensión del alcance a la sede Bogotá en el Sistema de Gestión de la Calidad.

5.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

5.1.1 REQUISITOS GENERALES

Identificación de procesos: En la sede de Girón se tienen identificadas cuatro clases de procesos, los gerenciales, los comerciales, los de soporte y los de gestión de la calidad. En la sede de Bogotá no se tienen identificados estos tipos de procesos.

Secuencia e interacción de los procesos: El enfoque basado en procesos exige la identificación de todos los procesos, la interacción de los mismos y su documentación con el fin de poder verificar su eficacia. Existe un mapa de procesos (Ver Anexo A) en el cual hace falta incluir la nueva línea de insumos y licitaciones y el nuevo proceso de soporte logística. Actualmente la empresa

cuenta con caracterizaciones desactualizadas de los procesos debido al cambio de sede en Bucaramanga y a la inclusión de nuevos procesos, por tal razón estas se deben reevaluar y modificar. En Bogotá se carece totalmente de ellas. Es necesario desglosar la totalidad de las actividades de la empresa, a fin de poder estudiar cada una de ellas con objeto de mejorarlas, determinar su secuencia y relaciones y desarrollar métodos para que sean eficaces.

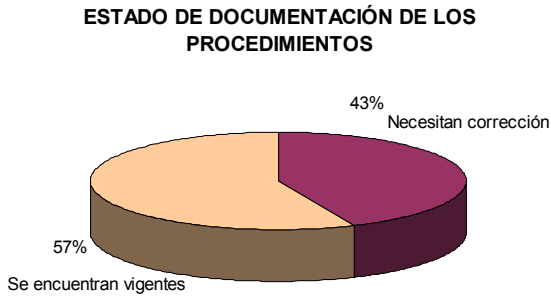
Métodos de control: En este momento la empresa adquirió un nuevo software llamado SEVEN con el propósito de reemplazar el existente sistema central de información que es la aplicación control 2021 D&D el cual brindará mayor facilidad en el seguimiento de las operaciones. Este software se implementará primero en la ciudad de Bucaramanga y luego en la ciudad de Bogotá.

5.1.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

Procedimientos documentados: Existe la necesidad de redactar nuevos documentos porque los que se encuentran actualmente están desactualizados debido a los cambios que se han hecho en los procesos; Además hay que documentar todo lo que sea necesario para la nueva línea de insumos y los procedimientos de despacho de mercancía Nacional e Internacional y recepción de mercancía tanto Nacional como Internacional así como el procedimiento para la inspección de camiones y contenedores.

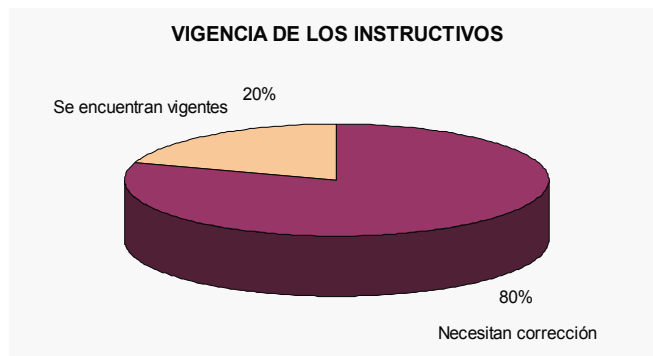
Luego de realizarse varias reuniones con los responsables de los procesos se detectó que se le deben realizar cambios al 43% de los procedimientos, lo cual corresponde a 15 procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad de Comertex.

Gráfico 1. Estado de documentación de los procedimientos



Revisando los instructivos de calidad solo el 20% se encuentran vigentes.

Gráfico 2. Estado de documentación



Manual de calidad: La empresa en Bucaramanga maneja un manual de calidad que contiene la descripción de la empresa, los objetivos, la política de calidad y las caracterizaciones de los procedimientos, este manual hay que modificarlo debido a los grandes cambios que ha tenido la organización, y a la necesidad de incluir a: la nueva línea de insumos, las áreas de logística y licitaciones y la documentación del manual de la sede de Bogotá.

Control de los documentos: Los documentos se controlan mediante un listado maestro de documentos. En Bogotá no se cuenta con ninguna forma de control de documentos.

Control de registros: Se está implementando un archivo físico en la sede de Girón y se necesita implementar en la sede de Bogotá que permitan el fácil acceso, control y trazabilidad de los registros. Para el manejo de la información en intranet se cuenta con varios servidores y diariamente se hace dos copias de seguridad a fin de evitar que se pierdan los movimientos de la empresa; estas copias están bajo la responsabilidad del Gerente Financiero, el Jefe de Sistemas o del Auxiliar encargado de Sistemas.

5.2. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Compromiso de la dirección: La alta dirección ha informado a los miembros de la empresa su compromiso con la implantación y mejora de un Sistema de Gestión de la Calidad, transmitiéndoles su prioridad por conseguir la satisfacción del cliente y cumplir con las prescripciones legales.

Responsabilidad, autoridad y comunicación definida en la organización: Existe una estructura organizacional aprobada por las directivas y se cuenta como representante de la dirección al coordinador de calidad.

Comunicación interna: Hay mecanismos como correo interno y externo, Noticomertex y reuniones de fuerza de ventas, que permiten el flujo de información entre el personal de la organización. Se deben fortalecer las reuniones con la fuerza de ventas e incentivar en ambas ciudades la participación en el Noticomertex.

Política de calidad y objetivos de calidad: La empresa cuenta con política y objetivos de calidad establecidos. Es muy importante que la política se transmita a todos los miembros de la empresa y que sea comprendida por todos ellos, además de ajustarse continuamente a los cambios internos y del entorno. Debido a los cambios que se han realizado en la organización existe bastante personal

nuevo que no tiene conocimiento de la política ni los objetivos de calidad. En Bogotá también se deben realizar capacitaciones y darles a conocer la política y los objetivos de calidad.

Revisión por la dirección: La gerencia debe revisar periódicamente el sistema integrado de gestión de la calidad para verificar que lo planeado es acorde a lo ejecutado. En Bucaramanga se realizó la última revisión por la dirección en el mes de marzo del año 2005, mientras que en Bogotá debido al desconocimiento del sistema no se ha realizado ninguna revisión por la dirección.

5.3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Recursos humanos: La influencia del recurso humano en el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad es superior a la de cualquier otro recurso utilizado, por lo cual Comertex S.A. debe establecer un manual de competencias que permita mejorar el proceso de selección, inducción y capacitación en la empresa.

Se tiene un programa nacional de capacitación en ventas y servicio al cliente que involucra entidades como la ARP y el SENA; por ser una empresa de servicios lo primordial es el servicio al cliente, por esto las capacitaciones tienen prioridad en este tema.

Infraestructura: Comertex S.A. cuenta actualmente en Bucaramanga con dos sedes para las oficinas en el centro de la ciudad, varias bodegas de almacenamiento y distribución y 8 locales comerciales de venta al detal; en pro de mejorar sus procesos y de hacer más ágil su distribución se está construyendo una sede en la zona industrial de Girón en la cual se tendrá una infraestructura moderna de almacenamiento y podrá integrar a todas las líneas comerciales que funcionan en la empresa. En Bogotá se cuenta con una sede en la zona industrial

de Montevideo en donde se encuentran las oficinas y la bodega que maneja todas las líneas comerciales. La empresa cuenta además con básculas, camiones y camionetas para transporte de productos y equipos de cómputo entre otros.

Ambiente de trabajo: No se encuentran establecidos parámetros que permitan determinar el clima y el desempeño del personal dentro de la organización, pero si existe un trabajo liderado por el Departamento de Recursos Humanos donde se integra al personal en el cuidado de su seguridad y el desarrollo de actividades de recreación.

5.4. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Identificación y revisión de los requisitos de cliente: Es preciso conocer los requisitos explícitamente solicitados por el cliente, que pueden contribuir a proporcionarle una satisfacción por encima de sus expectativas, factor que garantiza su fidelidad; por tal razón es necesario consolidar un área de mercadeo.

Comunicación con el cliente: No existe una eficiente comunicación con el cliente después de realizada la venta. Aunque se manejan mecanismos como página WEB, teléfono, celulares, e-mail y correo los clientes se quejan frecuentemente por la comunicación en especial la telefónica.

Diseño y desarrollo: De acuerdo al tipo de organización que es Comertex S.A. no es necesario desarrollar actividades de diseño y desarrollo de nuevos productos.

Compras

Selección y evaluación de proveedores: La empresa está en la obligación de garantizar que los productos comprados se reciban de acuerdo con las especificaciones determinadas para los mismos. Para conseguir esto, los

productos deben adquirirse a proveedores previamente evaluados y seleccionados; se deben establecer criterios de selección, evaluación y reevaluación apropiados teniendo en cuenta el compromiso de los productos que se adquieren y su influencia sobre la calidad del servicio final. Comertex maneja compras a proveedores nacionales de gran reconocimiento como Fabricato, Tejicondor, Coltejer, Lindalana, Bonlam, Fatelares, Babyfresh, entre otros. Aunque existe una metodología de selección y evaluación de proveedores esta no se está realizando correctamente y los parámetros de medición no son lo que realmente aplican. Se deben reformular los instructivos de evaluación y reevaluación de proveedores y concientizar a los encargados de realizarlas de hacerlas de la forma correcta y en el momento correcto. En Bogotá no se conocen los procedimientos, por tal razón los proveedores no han sido ni evaluados ni reevaluados.

Producción y prestación de servicios: Existen algunos controles para el manejo de inventarios y almacenamiento como herramienta que facilita el control de los procesos.

5.5. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Satisfacción del cliente: La empresa maneja un formato de quejas y reclamos con el fin de detectar cuales son las causas de insatisfacción del cliente, pero este formato no contiene las verdaderas causas por lo que se hace difícil hacer seguimiento y efectuar planes de mejora. Además es necesario implementar una cultura de registro de las quejas y los reclamos porque este formato no se está llenando, solo se encuentran 10 máximo de cada línea correspondientes al año 2005.

Auditorías internas: En la sede de Girón se realizó la última auditoría interna hacia el mes de julio de 2005. En la ciudad de Bogotá no se ha realizado ningún tipo de

auditorías.

Seguimiento y medición de los procesos: En la sede de Girón se calculan indicadores, pero estos no permiten hacerle seguimiento a los procesos porque la última actualización fue realizada en el 2004 y ya no aplican. Es necesario revisar y reformular con cada responsable de los procesos los indicadores de gestión y sensibilizarlos en la importancia de registrar análisis y planes de acción. En la sede de Bogotá no se tiene ningún tipo de indicador, por tal razón no se tiene un método para hacerle seguimiento a los procesos.

Acciones correctivas y preventivas: En Comertex S.A. Girón se conoce el formato para registrar las acciones correctivas y preventivas pero este no es diligenciado desde que se hicieron las últimas auditorías; se hace necesario crear cultura de registro y resaltar la importancia de hacerle seguimiento a cada acción y realizar seguimiento a que tan efectivos son en la toma de decisiones. En la sede de Bogotá no se conocen estos formatos, por lo que se hace necesario realizar sensibilización y capacitación en el registro de estas acciones.

Después de realizado el diagnóstico se prosigue a la siguiente etapa: la implementación, en la cual se debe trabajar fuertemente en la sensibilización y capacitación de las personas y en las falencias encontradas en la revisión inicial. La implementación es el tema a tratar en el siguiente capítulo.

6. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Después de realizado el diagnóstico en las dos sedes, se prosigue a implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa, el cual consiste en realizar sensibilización, realizar y adecuar la documentación necesaria, brindar satisfacción al cliente y realizar revisión al sistema mediante las auditorías internas.

6.1. SENSIBILIZACIÓN

Teniendo en cuenta que los Sistemas de Gestión de la Calidad se basan fundamentalmente en ocho principios de calidad, entre los cuales se encuentra la participación del personal; puede decirse que una apropiada etapa de sensibilización es determinante en el desarrollo eficaz de un Sistema de Gestión de la Calidad, ya que de ella dependen factores tan importantes como:

- El reconocimiento de la importancia de cumplir con los requisitos del cliente.
- La búsqueda activa de oportunidades para incrementar competencias, conocimientos y experiencias.
- El entusiasmo y orgullo por ser parte de la organización.
- La innovación y creatividad en la búsqueda de los logros de los objetivos de calidad.

Además la sensibilización es la etapa en la que se superan obstáculos y dificultades, que en cantidad significativa pueden llegar a tener influencia negativa en el sistema como:

- La resistencia al cambio.
- La rutina de las labores en las personas.

- La falta de orden en la ejecución de los procesos.

6.1.1 Capacitaciones

Cuando el personal participa en el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, puede desarrollar un sentido de pertenencia y esto posibilita un camino más fácil para que el sistema de la calidad funcione.

Para iniciar con el proceso de re-certificación en la ciudad de Bucaramanga y extensión del alcance a la sede de Bogotá en el Sistema integrado de Gestión de la Calidad con la norma ISO 9001:2000, es indispensable realizar capacitación a todo el personal vinculado a la empresa, con el propósito que este sea realmente eficaz y eficiente, y pueda realizarse la mejora continua. Por tal motivo se programaron capacitaciones a todo el personal involucrado en el sistema. En la tabla 1 se muestra el cronograma de capacitaciones.

Tabla 1. Cronograma de capacitaciones

Id.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
TEMAS DE CAPACITACIÓN EN LA SEDE BOGOTA			Coordinación de calidad												
1	Inducción normas NTC-ISO 9000	Coordinación de calidad													
2	Responsabilidad de la Dirección y Direccionamiento Estratégico	Coordinación de calidad													
3	Documentación y control de documentos del SIGC	Coordinación de calidad													
4	Enfoque al Cliente	Coordinación de calidad													
5	Recursos Humanos, Infraestructura y Ambiente de Trabajo	Coordinación de calidad													
6	Compras (Bienes y servicios).	Coordinación de calidad													
7	Planificación de la Prestación del Servicio	Coordinación de calidad													
8	Prestación del Servicio y preservación del producto: almacén	Coordinación de calidad													
9	Medición y seguimiento del producto y Control del producto no Conforme	Coordinación de calidad													
10	Control de dispositivos de Seguimiento y medición	Coordinación de calidad													
11	Medición análisis y mejora Acciones Correctivas y Acciones Preventivas	Coordinación de calidad													
12	Control de Registros	Coordinación de calidad													
13	Medición análisis y mejora: Satisfacción del Cliente, seguimiento y medición de procesos, análisis de datos.	Coordinación de calidad													
14	Auditorías	Coordinación de calidad													
CAPACITACIONES SEDE GIRON			Coordinación de calidad												
15	Generalidades de la norma ISO 9001:2000	Coordinación de calidad													

Capacitaciones en la ciudad de Bogotá

El objetivo de esta fase era lograr el compromiso y sensibilización de todas las personas que de forma directa o indirecta, se relacionan con el sistema integrado de gestión de la calidad en Comertex Bogotá. Para esto el coordinador de calidad y la asistente de calidad realizaron varias visitas a Bogotá con el fin de brindarles a ellos los elementos necesarios para comenzar a trabajar en la norma.

Durante el primer ciclo de capacitación se les realizó una inducción en la norma ISO 9001:2000, explicándoles los contenidos básicos de los Sistemas de Gestión de la Calidad y los beneficios de implementarla en la empresa. Se les entregó un folleto que contiene la misión, visión, política y objetivos de calidad (Ver Anexo B)

Durante el segundo ciclo de esta fase se presentó paso a paso como se iba a realizar el proceso de implementación. En esta etapa asistieron a cada charla los empleados relacionados con el tema respectivo que se iba a tratar, de manera que cada uno recibiera formación adecuada para dar cumplimiento a los requisitos de la norma concernientes al proceso que dirigen.

Esta etapa fue difícil ya que las personas pertenecientes a la ciudad de Bogotá realizaban la mayoría de sus procesos de una forma diferente a la utilizada en Bucaramanga, además, como ellos pertenecían a Iboma empresa que fue absorbida por Comertex sintieron que las decisiones solo las estaba tomando Bucaramanga (sede principal de Comertex) y se las estaba imponiendo a ellos. Dicha rivalidad por así decirlo entre las dos ciudades generó retraso en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. Por tal razón se realizó un consenso y se adecuaron los procesos de tal manera que las dos partes se sintieran a gusto.

Capacitaciones en la sede de Girón

Es de vital importancia que todo el personal involucrado a la organización comprenda la política de calidad y sepa en que parte de esta se encuentra su trabajo involucrado, por tal razón se realizaron capacitaciones en las dos ciudades de la política de calidad con todo el personal, donde se explicó cada una de las partes que la conforman y las actividades a realizar para darle cumplimiento. Aunque la empresa ya se encontraba certificada existe gran personal nuevo en la organización por lo que se hizo indispensable realizar talleres de capacitación y reforzarles al personal antiguo en que consiste la norma.

Figura 9. Capacitaciones sede Girón



Estas reuniones se realizaron a todo el personal de la empresa; se capacitó por áreas en las generalidades de la norma ISO 9001:2000.

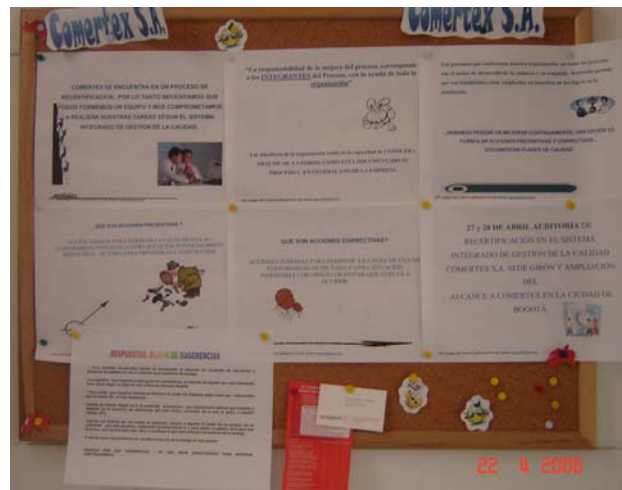
Las reuniones con el área de logística fueron durante 15 días para realizar los procedimientos de recepción de mercancía nacional e internacional, despacho de mercancía nacional e internacional y preservación del producto, se realizó además con ayuda de ellos el instructivo de producto no conforme. Se determinó en la coordinación de calidad trabajar el tiempo que fuera necesario para realizar los procedimientos con el fin de que el personal de logística se apropiara y se sintiera comprometido con el sistema, pues fueron ellos los que definieron con ayuda del

coordinador de logística la mejor manera de realizar dichos procedimientos, indicando: Cuales son las actividades que se realizan y en que orden, quien es el responsable de cada actividad y cuales son los registros que generan dichas actividades.

Además fue necesario reforzarles los conocimientos básicos de la norma, así como la política y los objetivos de calidad.

6.1.2 Carteleras de calidad

Figura 10. Cartelera de calidad



Para fomentar el conocimiento y el interés por la norma se realiza mensualmente una cartelera de calidad que se les envía a todos los trabajadores vía correo electrónico y se publica en la ciudad de Bogotá, tal como se observa en la figura 10.

Los temas tratados en las carteleras de calidad fueron:

Noviembre de 2005

Mejoramiento continuo: definición, actividades para el mejoramiento, pasos para el mejoramiento continuo, y qué implica la mejora continua.

Diciembre de 2005

Sistema de control de evaluación, Autoevaluación, planes de mejoramiento, calidad de la gestión.

Enero de 2006

Se les inculcó que la próxima meta a alcanzar era la certificación de Comertex S.A. Bogotá y se les recordó la política y los objetivos de calidad.

Política de calidad

Comercializar productos y servicios atendiendo los estándares internacionales de calidad, control y seguridad, buscando deleitar a nuestros clientes; a través de la inversión en el desarrollo de nuestro talento humano, recursos tecnológicos de punta y el mejoramiento continuo de nuestros procesos para garantizar un servicio ágil y confiable.²

Objetivos de calidad

1. Posicionar a Comertex S.A. en los ámbitos nacional e internacional como una empresa que contribuye a superar las expectativas de nuestros clientes a través de la comercialización de nuestros productos y servicios.
2. Desarrollar nuestro talento Humano, innovar en tecnología de punta y fortalecer la capacidad física instalada.
3. Deleitar a nuestros clientes con nuestros productos y servicios.
4. Desarrollar acciones para prevenir actividades ilícitas de cualquier índole.

² La misión, visión y política de calidad fueron actualizadas por la junta directiva el 1 de marzo de 2005

Febrero de 2006

¿Que se debe hacer para mantener el sistema de gestión de la calidad?, qué es una auditoría y fechas de las auditorías internas a realizarse en Comertex S.A.

Marzo de 2006

Objetivos de las auditorías internas, para qué y por qué se deben realizar las auditorías internas, para qué hacer un análisis de datos y que información debe proporcionar este análisis.

Abril de 2006

Se les recordó el compromiso que se debe tener con el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y cual es la responsabilidad de cada uno en el proceso de re-certificación; Definición de acciones correctivas y preventivas y la importancia de formularlas. Fechas de la auditoría externa por parte del ICONTEC.

Mayo de 2006

Agradecimientos y felicitaciones por el logro alcanzado en al auditoría. Cual es el alcance del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad. Que debemos mejorar según la auditoría externa y cual es nuestra próxima meta a alcanzar.

6.1.3 Concurso de calidad

Se realizó un concurso de calidad con las personas de Bogotá con el fin de animarlos e inducirlos a ser parte del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad. Este concurso consistió en responder ocho cuestionarios de diez preguntas cada uno. Ellos debían seleccionar entre tres alternativas, la solución correcta a cada pregunta. En el anexo C se muestra el cuestionario número uno del concurso con sus respectivas respuestas y la explicación que se les dio a cada uno de ellos.

El ganador del concurso obtuvo como reconocimiento a su dedicación un viaje a

Bucaramanga en el cual tuvo la oportunidad de conocer la sede de Comertex y a sus compañeros de trabajo.

6.1.4 Noticomertex

El Noticomertex es el periódico de la empresa dirigido por el área de recursos humanos hacia todas las sedes de la organización, en el que se publican los acontecimientos relevantes en la empresa, las actividades que recursos humanos va a desarrollar y los cumpleaños del personal de la empresa para fomentar la unión entre el personal de todas las ciudades. La coordinación de calidad también hace parte de este espacio y aprovecha para recordar y afianzar los conocimientos en el sistema integrado de gestión de la calidad, en el último periódico se recordó nuevamente la misión, visión, política y objetivos de calidad.

Figura 11. Noticomertex



6.1.5 Formación de auditores internos

En la sede de Girón se encontraban certificados diez auditores internos, pero en la ciudad de Bogotá no existía ninguna persona con las competencias necesarias para realizar una auditoría interna. Por tal razón Comertex S.A realizó un convenio con la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) y se dictó en diciembre un curso a 12 personas en dicha ciudad. El curso fue dictado por el señor Fidel Aragón y el coordinador de calidad Ramiro Nova auditores líderes en la norma ISO 9001:2000. Este curso fue aprobado por seis personas las cuales se encargarán de realizar las auditorías internas en la sede de Bogotá.

6.2. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

“La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional”³

La norma ISO tiene su aplicabilidad bajo un enfoque basado en procesos, esto fundamentado en la forma como las organizaciones operan, es decir, por medio de procesos diferenciables pero relacionados entre sí, igualmente la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad tiene ese mismo enfoque basado en procesos, por lo tanto la etapa de documentación del sistema de gestión de la calidad se centra en la elaboración de manuales, procedimientos, instructivos, formatos y demás instrumentos para la Gestión de la Calidad.

Esto se logra mediante la metodología de mejoramiento continuo conocida como ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) en cada una de las etapas definidas dentro del proceso de documentación e implementación del sistema.

³ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Numeral 4.1

La verificación se realizó paralelamente con el desarrollo de las actividades planeadas para cada etapa, a medida que iba avanzando el proceso se realizaron las correcciones y ajustes a la documentación.

6.2.1 Manual de calidad

El objetivo fundamental del manual de calidad es describir el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, así como establecer y comunicar la política y los objetivos de calidad, además de servir de guía a los integrantes de la organización para alcanzar la calidad en cada uno de los procesos brindando así la satisfacción de los requisitos del cliente.

Aunque la empresa ya contaba con un manual de calidad, este se encontraba obsoleto, ya que no incluía a la ciudad de Bogotá ni a la nueva línea de insumos, ni a las áreas de logística y licitaciones. Se realizó un análisis de las cosas que se encontraban allí plasmadas y se realizaron los cambios pertinentes, los cuales se pueden ver en el anexo D.

Este manual contiene principalmente los siguientes puntos:

- Alcance, misión, visión
- Política de calidad
- Objetivos de calidad
- Estructura organizacional
- Mapa de procesos
- Comunicación interna de la empresa
- Matriz de interrelaciones
- Caracterizaciones de los procesos

6.2.2 Caracterizaciones

La empresa ya contaba con caracterizaciones pero estas se encontraban obsoletas debido a que fueron realizadas en el momento de iniciar el proceso de certificación en la ciudad de Bucaramanga. Se debieron estudiar y redefinir teniendo en cuenta los cambios que se han realizado en la organización.

Además se crearon las caracterizaciones para el área de licitaciones y para el área de gestión logística, definiendo las actividades principales que hacen parte de cada una de ellas, identificando las entradas, las salidas y la documentación generada. Estas caracterizaciones hacen parte del manual de calidad y se pueden observar en el anexo D.

6.2.3 Procedimientos

Son los documentos que describen las actividades de los procesos que integran el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y que son necesarias para implementar y mejorar el sistema.

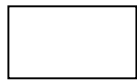
Así mismo y con el fin de generar un ambiente adecuado para la mejora continua, los procesos diseñados y documentados deben permitir su planeación, ejecución y medición, como también deben conservar el conocimiento de la empresa adquirido a través de los años, con la experiencia de todo su personal, para así permitir la estandarización de todas las operaciones y su constante optimización.

La asistente de calidad realizó una serie de entrevistas a cada responsable de los procesos y a los directos involucrados para garantizar el levantamiento de un procedimiento exacto a como se está ejecutando actualmente. Estos borradores de los procedimientos se analizaron y se adecuaron cuando fue necesario para cumplir con los requisitos del sistema.

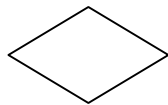
Los símbolos utilizados en los diagramas de flujo de los procedimientos de calidad son los siguientes:



TERMINAL. Indica la iniciación y/o terminación del procedimiento.



OPERACIÓN: Representa la actividad a realizar.

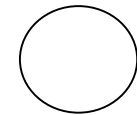


DECISIÓN O ALTERNATIVA: Indica un punto donde se define una decisión.

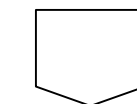


DOCUMENTO: Representa cualquier tipo de documento que se utilice en el proceso y aporta información para que este se pueda desarrollar.

CONECTOR: Es un símbolo que facilita la continuidad de las rutinas de trabajo, evitando las intercepciones de líneas.



DE RUTINA: Representa una conexión o enlace de un paso del proceso con otro dentro de la misma página o entre páginas. El símbolo lleva inserto un número arábigo.



DE PÁGINA: Representa una conexión o enlace en un paso de final de página con otro paso en el inicio de la página siguiente, donde continua el flujograma. El símbolo lleva inserta una letra mayúscula.

Los procedimientos que conforman el sistema de gestión de la calidad son los siguientes:

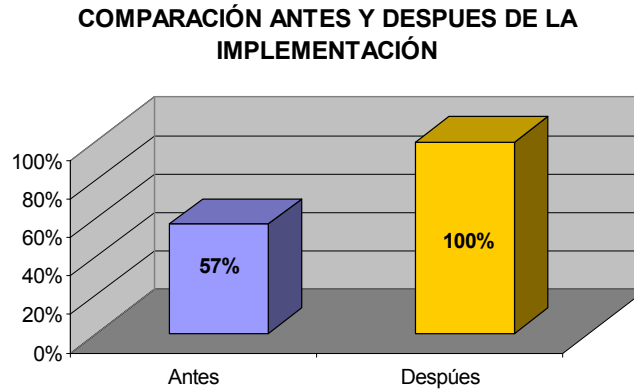
Tabla 2. Procedimientos del sistema de gestión de calidad de Comertex

Código	Nombre	Código	Nombre
CE-PR-01	Procedimiento de exportaciones	RH-PR-03	Procedimiento de bienestar y capacitación
CE-PR-02	Procedimiento de importaciones	SIGC-PR-01	Control de documentos
CE-PR-03	Procedimiento de control de sellos	SIGC-PR-02	Control de registros
CO-PR-01	Procedimiento para la contabilización de documentos	SIGC-PR-03	Procedimiento de auditoría interna

CO-PR-02	Procedimiento para la conciliación de cuentas	SIGC-PR-04	Procedimiento de control de producto no conforme
DAF-PR-01	Solicitud de crédito	SIGC-PR-05	Procedimiento de control de acciones correctivas
DAF-PR-02	Recaudos de cartera	SIGC-PR-06	Procedimiento de control de acciones preventivas
DAF-PR-03	Revisión de cartera	SIGC-PR-07	Procedimiento de quejas y reclamos
DAF-PR-04	Consecución de recursos	SIGC-PR-08	Procedimiento de ventas
DAF-PR-05	Reclamación a proveedores	SIGC-PR-09	Procedimiento de mercadeo
GL-PR-01	Procedimiento de logística	SIGC-PR-10	Procedimiento de servicio al cliente
GL-PR-02	Procedimiento de inspección de camiones y contenedores	SIGC-PR-11	Procedimiento de ventas al por menor
JS-PR-01	Procedimiento jurídico administrativo	SIGC-PR-12	Procedimiento de compras
JS-PR-02	Procedimiento jurídico judicial, internos y particulares.	SIGC-PR-13	Procedimiento de reporte de actividades sub-estándar
JS-PR-03	Procedimiento de negociación y vigilancia en seguros	SIGC-PR-15	Procedimiento de evacuación
JS-PR-04	Procedimiento de reclamación de seguros	SIGC-PR-16	Procedimiento de inspección de dispositivos de alerta, protección y seguridad.
LI-PR-01	Procedimiento de licitaciones	TI-PR-01	Procedimiento de atención de solicitud de servicios a usuarios
RH-PR-01	Procedimiento para la selección del personal	TI-PR-02	Procedimiento de proyectos tecnológicos
RH-PR-02	Procedimientos para pagos de nómina		

Después de realizar las reuniones necesarias con los responsables de los procesos se implementó la documentación de los procedimientos en un 100%.

Gráfico 3. Comparación antes y después de la implementación



En el anexo E se pueden observar los procedimientos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad de Comertex.

6.2.4 Instructivos

Es el conjunto de orientaciones escritas que identifican una metodología establecida en una serie de pasos que se deben seguir para desarrollar una acción o actividad.

Para garantizar que la documentación fuera comprensible, útil y efectiva se realizó una revisión de los instructivos inicialmente propuestos, una vez incorporados los cambios se llevó a cabo la prueba bajo condiciones de trabajo.

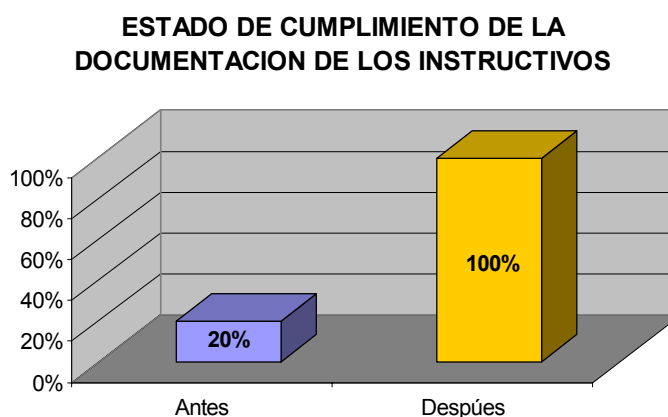
En el anexo F se encuentran los instructivos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad de Comertex.

Código	Nombre
SIGC-IN-01	Instructivo para la elaboración de documentos
SIGC-IN-02	Instructivo para la evaluación de proveedores
SIGC-IN-03	Instructivo para la re-evaluación de proveedores
SIGC-IN-04	Preservación del producto

SIGC-IN-05	Plan de medición y seguimiento (compras)
SIGC-IN-06	Plan de medición y seguimiento (ventas)
SIGC-IN-07	Instructivo para la selección del equipo auditor interno
SIGC-IN-08	Instructivo para la evaluación y reevaluación de proveedores de transporte
SIGC-IN-09	Instructivo para la evaluación de proveedores de servicio de comercio exterior
SIGC-IN-10	Instructivo para la re-evaluación de proveedores de servicio de comercio exterior

Después de realizar las reuniones necesarias se implementó la documentación de los instructivos en un 100%

Gráfico 4. Estado de cumplimiento de la documentación de los instructivos



6.2.5 Indicadores de gestión

“La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto”⁴

En Comertex se manejaban indicadores pero estos se encontraban obsoletos ya

⁴ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Numeral 8.2.3

que su última actualización había sido en el 2004 y no estaban midiendo bien las cosas.

Se Reunió al comité de calidad en el cual todos los dueños de procesos presentaban el nivel de cumplimiento de sus actividades. Con la información asimilada de estos comités, se estudió la mejor forma de medir a cada uno de los procesos, de acuerdo a las características de sus actividades.

La asistente de calidad entrevistó a los dueños de cada proceso con el fin de intercambiar información para definir los indicadores más apropiados para medir los objetivos propios de sus procesos.

Los indicadores incluyen los siguientes aspectos:

- Definición del indicador
- Formula de calculo
- Fuente de calculo
- Responsable por datos
- Periodicidad
- Observación

En el anexo G se encuentra el formato de indicadores utilizado en la compañía. Por confidencialidad de la empresa no se muestran resultados de ningún indicador.

6.2.6 Entrega de la documentación a los responsables de su utilización

Se entregó a cada director de línea y administrador de ventas un fólder que contiene el manual de calidad, los procedimientos, los instructivos y los formatos utilizados por el área, con el fin de que los conocieran y se diligenciaran de forma correcta y oportuna los documentos asignados. Para controlar la circulación de estos manuales, se le asignó un número a cada uno y se les hizo firmar el formato

de entrega de documentos internos. (Ver anexo H). Además se cuenta con un listado maestro de documentos que se puede observar en el anexo I

6.2.7 Planes de calidad

El plan de calidad es un documento que especifica que procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quien debe aplicarlos y cuando debe aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

La empresa cuenta con planes de calidad para: el área de gestión logística, implementación del software SEVEN, competencias laborales y gestión documental.

En el anexo J se encuentra el plan de calidad formulado para el área de gestión documental, el cual consiste principalmente en mejorar el archivo físico de la ciudad de Bogotá y adaptarlo a como se encuentra el de la sede de Girón.

Figura 12. Archivo sede Girón



Figura 13. Archivo sede Bogotá



6.3. Comunicación con el cliente

“La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a: la información sobre el producto, las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus *quejas*”⁵

Con este fin se realizó un estudio con el personal de mercadeo, las personas encargadas en Bogotá y la coordinación de calidad para replantear el formato y el procedimiento de quejas y reclamos.

Anteriormente este formato no permitía hacer un seguimiento a las causas de las quejas y los reclamos de los clientes porque los ítems que contenían no eran los adecuados y más del 40% de las causas se determinaban como otros.

Luego de varias reuniones, estudios y análisis se definieron como principales causas de quejas y reclamos en la organización las siguientes:

⁵ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Numeral 7.2.3

- Trato y disponibilidad del personal de la empresa
- Doble despacho
- Presentación deficiente del producto
- Despacho incompleto
- Demora en el despacho
- Error en facturación.
- Soporte (Demora en solución de inquietudes, sugerencias y requerimientos)
- Productos de calidad no conforme
- Demora en recoger las devoluciones
- Asistencia técnica
- Producto no solicitado
- Diferencia en precio
- Pedido no despachado

Estas causas quedaron consignadas dentro del formato de quejas y reclamos SIGC-FR-11 (Anexo K)

Después de aprobado el formato, se realizaron las capacitaciones correspondientes a todo el personal encargado de recibir las quejas, como lo son: Directores de línea, administradores de ventas, representantes de ventas, secretarías de línea, vendedores de mostrador, conductores y personal de mercadeo, enseñándoles la forma correcta de utilización de este y recalcándoles la importancia de registrar las quejas y reclamos de los clientes.

6.4. Auditorías internas

“La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad: es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y con los

requisitos del sistema de gestión establecidos por la organización y se ha implementado y se mantiene de manera eficaz”.⁶

En Comertex S.A. se realizaron auditorías internas a todos los procesos con el fin de identificar cuales son las fortalezas y cuales las debilidades de cada proceso en el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad.

En el siguiente capítulo se mostrará como se planearon estas auditorías, como se realizaron y cuales fueron los resultados obtenidos.

⁶ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Numeral 8.2.2

7. AUDITORÍAS INTERNAS

Las auditorías internas de calidad son el mecanismo por medio del cual la organización verifica que los controles planificados y documentados para el buen desarrollo de los proyectos se implementan y se mantienen.

El objetivo de esta fase es transmitir una elevada confianza en que el Sistema de Calidad, comprende de manera adecuada el alcance de este definido anteriormente, y confiar en que el sistema cumplirá los requisitos durante la auditoría formal de la certificación.

Para garantizar el éxito de los resultados esperados en el procesos de auditorías internas, es importante que la organización disponga de auditores con la competencia necesaria para distinguir la variedad presentada en cada proceso de la organización; por tal razón se formó a un grupo de auditores internos en la empresa para que estos fueran los encargados de la realización de las auditorías.

Además para asegurar que las auditorías se hicieran de la forma correcta y sirvieran como base para el mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad, la coordinación de calidad realizó acompañamiento a cada auditoría.

7.1. Metodología de las auditorías internas

Con el objetivo que las auditorías internas se desarrollaran de manera satisfactoria, se establecieron las siguientes etapas:

7.1.1 Planeación

Realizar cronograma de auditorías y seleccionar el equipo de auditoría interna

Las auditorías se programaron de tal forma que los horarios de estas no se cruzaran para que los integrantes de la coordinación de calidad pudieran asistir y realizarles acompañamiento a todas.

El cronograma de auditorías en la ciudad de Bucaramanga se tuvo que replantear varias veces debido a las ocupaciones y a la falta de compromiso en algunos casos de los auditores internos. Finalmente el cronograma se definió de la siguiente manera:

Tabla 3. Cronograma de auditorías internas en la sede de Girón

PROCESO	FECHA PROGRAMADA	DURACIÓN	AUDITOR
Ventas y Compras Franquicias	Jueves 9 de Marzo 10:00 a.m	2 horas	Carlos Humberto Plata
Jurídica y seguros	Lunes 13 Marzo 10:00 a..m	1 hora	Patricia López
Gestión de la calidad	Lunes 13 de marzo 4:00p.m	1 hora	José Fernando Osorio
Comercio exterior	Martes 14 Marzo 2:00 p.m	1 horas	Patricia López
Gestión financiera	Martes 14 Marzo 3:30 pm	2 horas	Rodolfo Correa Alarcón
Ventas y Compras No tejidos	Miércoles 15 marzo 8:00 am	2 horas	Rodolfo Correa Alarcón
Ventas y Compras Hogar	Miércoles 15 Marzo 10:30 am	2 horas	Edgar Enrique Peña
Ventas y Compras Calzado	Jueves 16 Marzo 8:00 am	2 horas	Juan Guillermo Agudelo
Contabilidad	Jueves 16 de Marzo 10:30 am	2 horas	Juan Guillermo Agudelo
Gestión documental	Jueves 16 de Marzo 2:00 p.m	1 hora	Dubellys Dagovett Andrea
Recursos humanos	Jueves 16 de marzo 4:00 p.m	2 horas	Hernán Londoño

Ventas y Compras Punto	Viernes 17 de Marzo 7:00 a.m	2 horas	Paola Morales
Ventas y Compras Plano	Viernes 17 de marzo 10:00 pm	2 horas	Dubellys Andrea Dagovett
Crédito y cartera	Viernes 17 Marzo 2:00 pm	1 hora	Edgar Enrique Peña
Mercadeo	Viernes 17 de Marzo 3: 00 p.m.	1 hora	José Fernando Osorio
Tecnologías la información	Viernes 17 de marzo 4:00 p.m	1 hora	Paola Morales
Logística	Martes 21 de Marzo 10:00 a.m	2 horas	Carlos Humberto Plata

Las personas en la ciudad de Bogotá estuvieron muy entusiasmadas con la realización de la auditoría, ya que eran consientes de la ayuda que esta les iba a brindar para detectar posibles fallas en el sistema y poder implementar planes de mejora antes de la auditoría externa. El cronograma implementado en la ciudad de Bogotá para las auditorías fue el siguiente:

Tabla 4. Cronograma de auditorías internas en la sede de Bogotá

PROCESO	FECHA PROGRAMADA	DURACIÓN	AUDITOR
Crédito y cartera	Lunes 27 de marzo 7:30 a.m	2 horas	Yamile Moncada Carmenza Sierra
Ventas hogar	Lunes 27 de marzo 10:00 a.m.	2 horas	Betsy Hernandez Ernesto Botero
Ventas no tejidos	Lunes 27 de marzo 2:00 p.m.	2 horas	Yamile Moncada Martha Medina
Ventas punto	Martes 28 de marzo 8:00 a.m.	2 horas	Betsy Hernández Ernesto Botero
Compras y ventas plano	Martes 28 de marzo 2:00 p.m.	2 horas	Carmenza Sierra Yamile Moncada

Definición de objetivos, alcance y criterios de la auditoría

Son el punto de referencia de la realización de una auditoría. Los objetivos de la auditoría definen qué se va a lograr con la auditoría, el alcance describe la extensión y los límites de la auditoría y los criterios se utilizan como punto de partida frente a la cual se determina la conformidad.

Alcance de la auditoría: Se auditarán los procesos comerciales y de soporte en la empresa Comertex S.A. en las sedes de Girón y Bogotá.

Objetivos de la auditoría

- Verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2000.
- Verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos por el SIGC de Comertex S.A. en los procesos comerciales y de soporte.
- Comprobar que el sistema integrado de gestión de la calidad se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Criterios

- Norma ISO 9001 versión 2000
- Procedimientos determinados en el SGC de Comertex S. A.
- Instructivos, Normas Legales, Políticas de la empresa, Rumbos Estratégicos.

Preparar la documentación

Revisar y preparar la documentación indispensable para llevar a cabo la auditoría. En esta etapa el auditor elabora la lista de chequeo según el formato SIGC-FR-27. (Ver anexo L)

Elaborar el plan de auditoría

El auditor interno prepara el plan de auditoría según el formato SIGC-FR-28 del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad de Comertex S.A., este plan de auditoría incluye: objetivos, alcance, criterios de la auditoría, fecha, hora y duración estimada. El plan se debe enviar a la coordinación de calidad para su respectiva revisión y aprobación y enviarlo al personal auditado al menos con un día de anticipación.

7.1.2 Ejecución de la auditoría

Esta etapa comprende los siguientes pasos:

Reunión de apertura

Antes de comenzar la auditoría, el auditor realiza una breve conversación con el auditado con el fin de generar un ambiente de confianza. En dicha conversación el auditor se presenta y explica los objetivos que se deben cumplir en dicho proceso y bajo que criterios.

Realizar las actividades de la auditoría

En esta etapa se recopila y se verifica la información, mediante la observación directa, revisión de los documentos y entrevista al personal según el plan de auditoría.

Las fuentes de información consideradas por los auditores son las siguientes:

- Manual de calidad
- Procedimientos, instructivos
- Observación de las actividades y de las formas de trabajo
- Entrevistas con el personal vinculado
- Registros utilizados
- Análisis de indicadores
- Acciones correctivas y preventivas

Realizar las conclusiones de la evaluación del sistema

El auditor evalúa las evidencias y hallazgos de la auditoría frente a los criterios y objetivos establecidos en el plan de auditoría.

Realizar reunión de cierre

En esta reunión se presentan los hallazgos, las conclusiones y se define la fecha de entrega del informe final.

7.1.3 Revisión de las auditorías

Informe de auditoría interna

El auditor elabora el informe de auditoría interna el cual incluye las no conformidades, las conformidades, fortalezas, oportunidades de mejora, y recomendaciones. Este informe se envía a la coordinación de calidad para su respectiva revisión y aprobación. En el anexo M se presenta el informe de auditoría realizada a la línea hogar.

Realizar evaluación del equipo auditor

El personal auditado evalúa al auditor. Ver anexo N.

Realizar resumen

Se realiza un informe resumen de los resultados de las auditorías internas para la alta dirección con el fin de incluirlo en el informe de revisión del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad. A continuación se presenta el informe resumen de los resultados de las auditorías internas.

INFORME DE AUDITORÍAS INTERNAS COMERTEX BUCARAMANGA

1. GESTIÓN FINANCIERA

No conformidades

No se evidencia el incumplimiento a los requisitos establecidos por la norma o los documentos del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad.

Conformidades

Se evidencia la planificación en la consecución de recursos con base en las necesidades económicas que tiene la empresa mediante las diferentes negociaciones que se hacen buscando las mejores opciones en el mercado financiero en cuanto a tasa y plazo.

Conclusiones

Fortalezas

- Se tiene claro el compromiso con el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y su contribución a la mejora continua de la organización.
- Se evidencian acciones de mejora encaminadas a optimizar los resultados de los indicadores de gestión del área.
- Se utiliza la buena imagen que tiene la empresa para poder negociar con tasas y plazos preferenciales.
- Se cuenta con una base de datos estadísticos que sirve de apoyo para las negociaciones.
- Se implementó como un indicador de medición de manera global el EVA como una acción preventiva.

Observaciones

No se evidencia el análisis de los indicadores ni la formulación de acciones de mejora.

Recomendaciones

- Hacer copia diaria de los documentos que maneja el área financiera en el servidor de la empresa, adicional a una copia de seguridad.
- Analizar los informes que se presentan en el comité de compras para que se le pueda hacer un mejor seguimiento a los compromisos adquiridos.
- Se recomienda documentar con actas el comité de compras que coordina

2. CONTABILIDAD

No conformidades

No se evidencian no conformidades.

Conformidades

- Se tienen actualizados los indicadores del área de contabilidad cumpliendo de esta forma el numeral 8.2.3 de la norma ISO 9001:2000.
- Se evidencia conformidad con los documentos escritos en la caracterización del

proceso de contabilidad cumpliendo con el numeral 4.2.4 de la norma ISO 9001:2000, se hallaron los extractos conciliación proveedores, el movimiento de consignaciones diarias, informe de los activos fijos, los extractos bancarios y su conciliación, la legalización de importaciones, los pagos e informes a entidades del estado.

Conclusiones

Fortalezas

Conocimiento del proceso y su función en el mejoramiento del sistema integrado de gestión de la calidad.

Recomendaciones

- En la revisión de los documentos (facturas) de los proveedores se solicita ser mas ágil la entrega de las mismas (Alfa), al departamento de contabilidad.
- Igualmente en la conciliación de los procesos de maquila los documentos no les están llegando a tiempo.

3. MERCADEO

No conformidades

Se evidenció que el equipo auditado no lleva los registros de los procesos del área de mercadeo, que los responsables de estos procesos son los jefes de línea, argumentan que son auxiliares del proceso. Esto dio motivo para no seguir con la auditoría.

Conclusiones

- Teniendo en cuenta que el departamento de mercadeo se formará como una área independiente a los demás procesos ,donde le ayudara a las diferentes líneas a desarrollar estrategias para fortalecer el mercado actual e incursionar en mercados potenciales y sabiendo que cada línea manejan negocios en diferentes escenarios, se recomienda manejar un director de mercadeo donde se responsabilice de los procesos que le corresponde al área de mercadeo como tal, donde se direcciones estrategias y objetivos independientes para cada línea , que el conjunto de todas estas

estrategias se conforme el plan de mercadeo de la compañía en general .

Recomendaciones

- Se considera necesario que haya un departamento de mercadeo dirigido a cada línea comercial.
- Esta recomendación tiene lugar a que no es conveniente tener un departamento de mercadeo general para toda la compañía, debido a que son diferentes todas las líneas comerciales en productos y mercados, lo que hace muy complejo la integridad del departamento de mercadeo para desarrollar todas las estrategias que demanda cada departamento comercial.

4. GESTIÓN DOCUMENTAL

No conformidades

No se encontraron incumplimientos que den origen a no conformidades con los procedimientos dispuestos ni con los requisitos de la norma.

CONCLUSIONES

Fortalezas

El control de los registros y documentos de Comertex S.A. ha sido divulgado y aplicado en la organización conforme a los procedimientos SIGC-PR-01 y SIGC-PR-02.

Oportunidades de Mejora

Para mayor eficiencia en la ubicación de los documentos y registros archivados se debe definir la identificación que va a tener cada estante dispuesto para el almacenamiento y señalizarla.

5. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

No conformidades

A criterio del auditor líder y su equipo no se evidenciaron no conformidades.

Conformidades

- Se ejecutó en el año 2005 una encuesta de satisfacción de servicio al cliente interno con un registro de muestra de 16 usuarios.
- Identifica con claridad el aporte de su proceso de soporte al desarrollo del SIGC en la organización.

Conclusiones

Fortalezas

- El proceso de TI lidera el desarrollo de tecnología de punta, hardware, software que permite tener a la compañía a la vanguardia de los sistemas de la información.
- Tiene documentado procesos para la evaluación de proveedores.

Oportunidades de Mejora

- Se evidenció que cuenta con un plan de trabajo documentado hasta el año 2005, hoy día las actividades planeadas se extendieron al año 2006, motivo por el cual no se encuentra planeación documentada de 2006.
- En los procesos de medición y análisis se deben fortalecer los registros de la interpretación de los datos.
- Cuenta con propuestas para fortalecer los servicios de tecnología de la información, los cuales pueden documentarse como acciones preventivas del área.

Recomendaciones

- Es importante documentar el por qué del no cumplimiento de lo programado en el año 2005; y evaluar la posibilidad de generar acciones correctivas.
- Se sugiere aplicar nuevamente la encuesta de satisfacción del cliente con una muestra más representativa.

6. CRÉDITO Y CARTERA

No conformidades

No se encontraron no conformidades.

Conformidades

- El personal entrevistado conoce el objetivo de los procesos y su importancia para el buen funcionamiento de la organización dentro de un ambiente de calidad enfocado al cliente, además conoce los procedimientos, tal como quedó demostrado el procedimiento de crédito por parte de la asistente de cartera.
- Se tiene control de los registros como lo enuncia el numeral 4.2.4 de la norma, como lo evidencia la planilla de control de solicitudes de crédito locales, control de recibidos de cartas a los clientes y de cartas a los representantes de ventas, notificándoles la aprobación o desaprobación de un crédito.
- Se tienen acciones preventivas en el proceso, como se evidenció en la solicitud de una auditoría interna al procedimiento de solicitudes de crédito, hecha en forma verbal a la coordinación de calidad.
- Se revisó la solicitud de crédito del señor Dagoberto Uribe “Confecciones Kathos jeans” hecha en marzo 10 del año 2006 y se encontraron todos los documentos que exige el procedimiento de solicitud de créditos de clientes.
- Se entrevistó a los vendedores Moisés Bonilla y Cesar Araque y se confirmó que hay revisión semanal de cartera, que conocen las políticas establecidas por el área de crédito y cartera y que existe prioridad en la aprobación o desaprobación de un pedido. como se expresa claramente en las políticas de esta área.
- Se evidenció carta al cliente Pedro Pablo Ortiz anunciándole aumento de cupo tal como está establecido dentro de las actividades en la caracterización del proceso de crédito y cartera.

Conclusiones

Fortalezas

- Existe conocimiento de los procesos por parte del personal del área y del personal implicado en el proceso (Representantes de ventas)
- Hay un buen control de registros, como quedó demostrado en cada una de las planillas y registros que se solicitaron.
- Hay compromiso del personal por el mejoramiento continuo de estos procesos.

Oportunidades de Mejora

- Terminar el manual de políticas de crédito y cartera que están elaborando y les puede servir como directriz en el proceso.
- Registrar todas las quejas y reclamos que se tengan por cualquier medio por parte del cliente interno y externo de este proceso (no existe ninguna registrada)
- Implementar un registro de satisfacción del cliente interno.

Recomendaciones

- Conservar el compromiso que existe con el SIGC de Comertex S.A
- Tener mayores registros de todas las actividades, acciones preventivas y correctivas que tengan que ver con el proceso de crédito y cartera.

7. TEJIDO DE PUNTO

No conformidades

A criterio del auditor líder y su equipo no se evidenciaron no conformidades.

Conformidades

- El responsable del proceso tiene clara la metodología del ciclo PHVA para los procesos de compras y ventas.
- Se encuentran evidencias en la verificación de los inventarios para compras y en el seguimiento a las visitas diarias de los representantes de ventas.
- Hay orden y administración del proceso de gestión documental de acuerdo a lo escrito en las tablas de retención documental.

Conclusiones

Fortalezas

Hay compromiso y actitud positiva para el desarrollo de SIGC en la línea tejido punto de Bucaramanga y resto del país.

Oportunidades de Mejora

Se evidenció retroalimentación a proveedores en la reevaluación, 6 de ellas no

concuerdan con el resultado dado en el formato de reevaluación, se recomienda verificar el registro antes de enviárselo al proveedor.

En los procesos de medición y análisis se deben fortalecer los registros de la interpretación de los datos.

Recomendaciones

- Se recomienda registrar el servicio post venta que se evidencia en la auditoría, que hacen vía telefónica, o personalizada.
- Es importante que la gestión que se realiza a través del comité compras quede documentado para el SIGC.
- Se sugiere evaluar la posibilidad de comunicar a la coordinación logística la órdenes de compra y los tiempos pactados con el proveedor para la entrega de mercancía.

8. GESTIÓN DE LA CALIDAD

No conformidades

No se evidenció no conformidades

Conformidades:

- Se evidenció que en el Sistema de Gestión de la Calidad se realiza seguimiento a los procesos a través de auditorías internas, seguimiento y medición de indicadores, estado de las acciones correctivas y preventivas; se crea una cultura de calidad a través de capacitaciones, cartelera informativa de todo el personal vinculado a la compañía.
- Los planes de mejoramiento continuo se realiza a través de planes de calidad documentados por cada uno de los dueños de procesos en coordinación con la calidad; se muestran planes de mejora en logística, aplicación de sistemas.
- Se evidencia seguimiento para llevar las acciones correctivas y preventivas a través de cuadros de control del estado de cada acción correctiva y preventiva.

9. CALZADO

No conformidades

En la reevaluación de proveedores no se encontró datos para evaluar la variable cumplimiento en la entrega y despacho, esta se hizo a criterio del director. Incumpliendo con lo establecido en el instructivo SIGC –IN-03 y con el numeral de la norma 7.4.1

Conformidades

- Se evidenció la identificación con los proveedores de los nuevos productos.
- Se evidenció el manejo de las órdenes de compra a los proveedores.
- Se evidenció por parte de los proveedores que entregan fichas técnicas, no es relevante la misma para los clientes de la línea.
- Se evidenció lista de precios y políticas de descuento para el grupo de ventas.
- Se evidenció el indicador al día cumplimiento de ventas y rentabilidad.

Conclusiones

Fortalezas

Conocimiento del proceso y su función en el mejoramiento del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad.

Oportunidades de Mejora

Se encuentra en los procedimientos de medición y análisis de mejora el comité de compras el cual no se encuentra documentado en el SIGC de la empresa; las decisiones de este comité podrían enriquecer el procedimiento y hacer un seguimiento oportuno al desarrollo.

Recomendaciones

El director de la línea recomienda capacitación continua al grupo de ventas sobre producto y manejo y relación con los clientes.

10. GESTION LOGÍSTICA

No conformidades

No se evidenció registro de INSPECCIÓN DE MERCANCÍAS, según formato SIGC FR-40, contrariando así el requisito establecido en la caracterización del proceso así como en

la norma ISO 9001:2000 numeral 4.2.4.

Conformidades

- El área de logística ha realizado grandes esfuerzos para ubicar su proceso dentro del marco del S.I.G.C., así se pudo evidenciar durante todo el trabajo de auditoría, quedando plenamente demostrado el liderazgo de su director y la capacidad de asimilación de los demás miembros del área.
- Se evidenciaron registros y actividades que cumplen con las normas establecidas en el S.I.G.C., tales como capacitaciones, documentos de reclamaciones, información de ausencia de mercancías para pedidos, lo cual indudablemente pone en evidencia manifiesta que el área auditada está en gran parte dentro de los estándares que controla el S.I.G.C.

Conclusiones

Fortalezas

Indudablemente una de las mayores fortalezas está centrada en la gran capacidad profesional de su director, quien al recibir varios procesos que venía ejecutándose por separado por cada línea comercial, ha logrado trabajarla de tal forma que los procedimientos han quedado establecidos de forma unificada. Sin embargo, lo que hoy es una fortaleza para el área y lógicamente para la compañía, mañana puede verse traducido en una desventaja, pues varios de sus integrantes no tienen claro qué es el S.I.G.C. y si se ha logrado ajustar al proceso, básicamente por la virtud y fortaleza personal.

Oportunidades de Mejora

- Se exige de forma por demás inmediata que el área sea atendida en asuntos relacionados con el S.I.G.C., así lo dejaron de manifiesto sus integrantes al desconocer varios de los requisitos exigidos por la norma; su funcionamiento si bien en general están bajo los parámetros de la norma, es claro que existen vacíos que no les permite tener un control total para realizar una subsunción entre lo que hacen y lo que está establecido como proceso del S.I.G.C..
- De igual forma contundente se torna que los miembros del área de logística deban ser

centro de atención en cuanto a capacitaciones, en temas fundamentales como: manejo de mercancías y el trato que a éstas deba dárseles; prevención de accidentes de trabajo.

- Se está actualmente en constante riesgo de tener problemas con el recibo de mercancías, el área en general desconoce en muchos casos de quién es la mercancía, no se lleva un procedimiento expedito en donde las líneas comerciales indiquen *debidamente* que cierta mercancía viene en camino y llegará pronto, los miembros del área deben ubicar al dueño de la mercancía para verificar su llegada, cuando esto, debe ser al contrario. Es importante que se lleven reuniones con los directores de línea para evitar estos malos entendidos.
- Se debe ajustar el procedimiento o entregar los medios necesarios para su cumplimiento, si se ha establecido que en ciertas ocasiones se debe filmar la rotura de precintos de seguridad, así debe cumplirse, si no se tiene la cámara específica para tal efecto debe adquirirse de lo contrario debe eliminarse del procedimiento.

Recomendación

Principalmente la adecuación de las oportunidades de mejora y en especial proporcionar los medios tanto en capacitaciones como en recursos materiales para el cabal cumplimiento de la norma.

11. COMPRAS LÍNEA NO TEJIDOS

No conformidades

No se evidencia el incumplimiento a los requisitos establecidos por la norma o los documentos del sistema integrado de gestión de la calidad.

Conformidades

Se evidencia la planificación de las compras con base en las necesidades que tiene la línea mediante las diferentes programaciones que hace el director de línea, buscando con esto tener unos inventarios acordes a los requerimientos de los clientes.

CONCLUSIONES

Fortalezas

- Se tiene claro el compromiso con el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y su contribución a la mejora continua de la línea y por ende de la organización.
- Se evidencian acciones de mejora encaminadas en procura de obtener los mejores resultados con los indicadores de gestión en este proceso.
- Se cuenta con una base de informes de consumos, tendencias que les ayuda a programar mejor los productos de la línea.
- Se cuenta con una base de contactos foráneos para mantenerse informado sobre tendencias.

Observaciones

El formato de orden de compra para importaciones no se tiene codificado con las normas ISO.

Acción preventiva no se tiene documentada.

Recomendaciones

El formato de visitas a los clientes se debe diligenciar más claro y concreto.

12. COMPRAS Y VENTAS LÍNEA TEJIDO PLANO

No conformidades

- En la reevaluación del proveedor Reliance del segundo semestre del 2005, la calificación correspondiente al cumplimiento en la entrega no fue elaborada de acuerdo a los parámetros establecidos en el Instructivo para la reevaluación de proveedores SIGC-IN-02 incumpléndose con el requisito 7.4.1 de la NTC-ISO 9001:2000.
- No hay registro del Indicador de efectividad en el despacho por parte de ningún proveedor establecido como parámetro de medición dentro del proceso de Compras SIGC-MC-04 incumpliendo con el requisito 8.2.3 de la NTC-ISO 9001:2000.

- No existen acciones correctivas documentadas respecto al indicador de inventarios a mas de 6 meses incumpliendo con el requisito 8.5.2 de la NTC-ISO 9001_2000.
- El cliente Javier Avila AVI009, hizo devolución de una tela imperfecta según Notas Crédito 49553 y 49554, por esta devolución no hay formato de Quejas y Reclamos diligenciado incumpliendo con el procedimiento de Quejas y Reclamos SIGC-PR-07 y el requisito 8.2.1 de la NTC-ISO 9001:2000.

Conclusiones

Fortalezas

Se hace seguimiento diario de los pedidos despachados a los clientes y de los pendientes de cada pedido para informar oportunamente cambios en las condiciones originales de entrega a los clientes.

Oportunidades de Mejora

Es necesario controlar que la información respecto a los pendientes llegue diariamente con el informe del estado de los pedidos, para la toma oportuna de decisiones que suplan esta necesidad de mercancía.

Como garantía de que el cliente está enterado de los cambios en la entrega de su pedido o en las condiciones debe quedar un registro de la comunicación sostenida con el cliente.

13.LÍNEA HOGAR

No conformidades

No se presentaron no conformidades.

Conformidades

- Existe un conocimiento claro de la política de calidad tal como se evidencio en la entrevista al Director de la Línea Patricia López y a los representantes de ventas Diego Leal y Rodolfo León, esto cumple con la exigencia de la norma respecto a la sensibilización y divulgación de la misma.
- Existe los registros y documentos requeridos durante el procedimiento de ventas tal

como lo evidencia lo revisado y expuesto por el representante de ventas Rodolfo León al revisar sus herramientas de trabajo.

- Se evidencia la existencia de ordenes de compra al revisar la carpeta del proveedor Fatelares tal como lo exige el procedimiento de Compras.
- Se tienen las cartas de retroalimentación de la reevaluación de proveedores de vestimundo y rashetex tal como lo exige el procedimiento de Compras.

Oportunidades de mejora

- Organización de los registros para llevar mejor control de los mismos.
- Establecer acciones correctivas y preventivas.
- Elaborar registros de quejas y reclamos y de reuniones con la fuerza de ventas.
- Establecer evaluación de nuevos proveedores.
- Establecer dentro del programa de inducción del personal nuevo de la línea una capacitación del SIGC y los procedimientos en que va a participar.

Conclusiones y recomendaciones

Se tiene el conocimiento de la política de calidad y de los procedimientos y los procesos de compra y ventas pero hay que organizar todos los registros para poder aprovechar los beneficios que nos puede dar en información el SIGC.

14. COMERCIO EXTERIOR

No conformidades

A criterio del auditor no se evidencia no conformidades.

Fortalezas

- Se evidencia dominio y conocimiento de los elementos descritos en el proceso de Comercio exterior (exportaciones e importaciones), los requisitos dispuestos en la norma ISO 9001:2000 están aplicados al proceso de soporte.
- Cuenta con un control de documentos y registros eficaz a través de las tablas de retención documental el cual permiten ejecutar con orden la planeación del proceso; facilitan la verificación y la acción.
- Cuenta con un proceso de medición y análisis de mejora adecuado al proceso el cual

le permite tener un seguimiento a su gestión, se destaca por su puntualidad y entrega de resultados.

Oportunidades de Mejora

- Es importante realizar backup a los registros llevados en el computador; con el propósito de prevenir pérdidas o contaminaciones de virus o cualquier otro agente.
- Es importante completar los registros de retroalimentación a los proveedores.

Conclusiones

El Sistema de Gestión de calidad en el proceso de comercio exterior está conforme con las disposiciones planificadas en Comertex S.A.

15. JURÍDICA Y SEGUROS

A continuación se indican los principales hallazgos de la auditoría interna, clasificados como fortalezas que se destacan dentro del proceso y las debilidades, de acuerdo con las categorías establecidas en Comertex S.A.: no conformidades y aspectos por mejorar que requieren de mayor atención por parte de los responsables del proceso.

A criterio del auditor no se evidencia no conformidades.

Fortalezas

- Se evidencia compromiso e interés en el desarrollo de los procesos del SIGC de Comertex; hay conocimiento en los elementos de la norma ISO 9001:2000 y disposición para la aplicación de los requisitos en el proceso.
- Lleva seguimiento de la planeación a través de la agenda de Outlook

Oportunidades de Mejora

- Es importante realizar seguimiento a los registros de respuestas dados por las entidades de cualquier orden; hubo un derecho de petición contestado por la alcaldía de Girón del cual no se encontró registro pero si seguimiento al proceso.
- En la administración de registros virtuales en el Outlook se debe de fortalecer el orden

para la facilidad de encontrar las evidencias a las actividades en cada proceso del área jurídica y de seguros.

- La aseguradora envía una carta de aceptación de reclamo por pérdida de equipo (computador portátil) lo cual no se halló en la carpeta de seguros y pólizas; pero si se halló en LIBERTY SEGUROS evidencia que si se hizo la actividad.
- Los procesos de medición análisis y mejora requieren de fortalecer el registro de acciones y el análisis consolidando resultados anuales.

Conclusiones

El Sistema de Gestión de Calidad en el proceso jurídica y de seguros está conforme con las disposiciones planificadas en Comertex S.A. de las observaciones dadas pueden direccionar oportunidades para fortalecer la cultura del registro y la mejora continua.

INFORME DE AUDITORÍAS INTERNAS COMERTECH BOGOTÁ

1. CARTERA

No conformidades

- No tiene evidencia del análisis y seguimiento de los indicadores, incumpliendo con lo establecido en el numeral 8 de la Norma ISO 9001:2000.
- No se evidenció manejo de acciones preventivas y correctivas, incumpliendo con la norma ISO 9001:2000, numeral 8.5 donde se hace relación a la mejora.
- Se comprobó que faltan recibos de caja provisional (Hizo falta el consecutivo 31 y 32 del vendedor Plinio Pulido) incumpliendo con el procedimiento DAF-PR-02.
- Se evidenció solicitud de créditos aprobadas sin la verificación requerida en el DAF-PR-01 (solicitud del cliente JIM O16, donde no tenía consulta de la CIFIN ni de la lista CIINTON).

Conformidades

- Se encontró una amplia disposición de todo el grupo por la implementación del SIGC.

- Tiene conocimiento total de las herramientas que hacen parte de la apertura de clientes.

Conclusiones

Oportunidades de Mejora

- Para cumplir a cabalidad con el control de documentos se deben diligenciar y firmar los formatos establecidos en el SIGC de COMERTEX (Recibos provisionales de Caja).
- No lleva registros de formato de visitas a clientes con cartera DAF-FR-12, ni el formato de actualización de clientes DAF-FR-13 ni el formato de reporte de consignaciones DAF-FR-14.
- Las aprobaciones de documentos no están debidamente firmadas según lo determinado por cada formato.

Recomendaciones

- Se recomienda al Administrador de Crédito y cartera programar charlas de sensibilización con respecto al sistema integrado de gestión de calidad al personal que tiene cargo.
- Se recomienda estructurar la información para optimizar la evidencia en cada uno de los procesos.

2. VENTAS NO TEJIDOS

No conformidades

- No tiene evidencia del análisis y seguimiento de los indicadores, incumpliendo con lo establecido en el numeral 8 de la Norma ISO 9001:2000.
- No se encontró evidencia del seguimiento que se le da al producto No Conforme, incumpliendo con el procedimiento SIGC-PR-04 y con lo establecido por la Norma ISO 9001:2000 en el numeral 8.3.
- No se evidenció manejo de acciones correctivas, incumpliendo con la norma ISO 9001:2000, numeral 8.5 donde se hace relación a la mejora.
-

Conformidades

- Se encontró una amplia disposición de todo el grupo por la implementación del SIGC.
- Conocen y manejan todos los formatos que están asociados con el procedimiento de ventas y cartera.
- Tienen un buen manejo de las herramientas que hacen parte de la preparación de la venta, como informe de inventarios, informe de cartera, cupos de crédito, listas de precios, manejo del sistema y requisitos para apertura de nuevos clientes.

Conclusiones

Oportunidades de Mejora

- Para cumplir a cabalidad con el control de documentos se deben diligenciar y firmar los formatos establecidos en el SIGC de COMERTEX.
- Tener organizado el muestrario según el segmento de mercado que manejan. (organización de la maleta y de los muestrarios compartidos).

Recomendaciones

- Se recomienda al Administrador de Ventas profundizar sobre la Misión, Visión, y Política de Calidad de la Empresa. ya que se encontraron confusiones en los tres elementos.
- Se recomienda estructurar la información para optimizar la evidencia en cada uno de los procesos.

3. VENTAS LÍNEA TEJIDO DE PUNTO

No conformidades

No se evidencia el seguimiento al producto No conforme, Incumpliendo con el proceso SIGC-PR-04 y con lo establecido por la Norma ISO 9001:2000 en el Numeral 8.3.

Conformidades

- Se Manejan los procesos según lo establecido por el SIGC de COMERTEX S.A.
- Tienen un buen Manejo de la Herramientas que hacen parte de la preparación de las

ventas.

Fortalezas

Se encontró una Alta disposición por parte del personal, al SIGC.

4. LÍNEA HOGAR

No conformidades

- No tiene evidencia de manejo de indicadores, análisis y seguimiento de los mismos, incumpliendo con lo establecido en el SIGC-FR-10 y lo estipulado En el numeral 8 de la Norma ISO 9001:2000.
- No se encontró evidencia del seguimiento que se le da al producto No Conforme, incumpliendo con el procedimiento SIGC-PR-04 y con lo establecido por la Norma ISO 9001:2000 en el numeral 8.3.
- No se evidenció manejo de acciones preventivas y correctivas dentro de este proceso, incumpliendo con la norma ISO 9001:2000, numeral 8.5 donde se hace relación a la mejora.
- No se evidencio manejo del formato SIGC-FR-11 por parte de la fuerza de ventas tanto para reportar quejas como de reclamos de los clientes, incumpliendo con el procedimiento SIGC-PR-07 .

Conformidades

- Se encontró una amplia disposición de todo el grupo por la implementación del SIGC.
- Se encontró conocimiento del proceso de ventas en términos generales por parte del personal de la línea.

Conclusiones

Oportunidades de Mejora

- Tener claro cual es el cargo de equipo de ventas. En la auditoría se identificó como asesor de ventas cuando en el proceso de ventas figura como “Representante de Ventas”.

- Diligenciar completamente los datos de los registros.
- Una de las herramientas de trabajo del equipo de ventas son los reportes de inventario, y el manejo claro de la aplicación para tener información precisa y actualizada de los clientes ya que no se encontró claridad del uso de estas por parte de la fuerza de ventas.

Recomendaciones

Se recomienda generar reporte de necesidades de los clientes para su respectivo seguimiento y análisis.

5. COMPRAS Y VENTAS LÍNEA TEJIDO PLANO

No conformidades

COMPRAS

- La evaluación de proveedores no se está realizando según el proceso establecido por el SIGC en el instructivo SIGC-IN-03, ya que no hay claridad en la tabulación de los datos que dan la calificación en cada criterio.
- No se encontró evidencia del seguimiento que se le da al producto No Conforme, incumpliendo con el procedimiento SIGC-PR-04 y con lo establecido por la Norma ISO 9001:2000 en el numeral 8.3.
- No se evidenció manejo de acciones preventivas y correctivas dentro de este proceso, incumpliendo con la norma ISO 9001:2000, numeral 8.5 donde se hace relación a la mejora.

VENTAS

- No tiene evidencia que demuestre reuniones con el equipo de ventas de la línea donde se discutan temas de reporte de necesidades de los clientes, socialización y divulgación de la implementación del SIGC, incumpliendo con la Norma ISO 9001:2000 numeral 5.5.3 y 5.6.2.

- No tiene evidencia de manejo de indicadores, análisis y seguimiento de los mismos, incumpliendo con la lo establecido en el SIGC-FR-10 y lo estipulado En el numeral 8 de la Norma ISO 9001:2000.
- No se encontró evidencia del seguimiento que se le da al producto No Conforme, incumpliendo con el procedimiento SIGC-PR-04 y con lo establecido por la Norma ISO 9001:2000 en el numeral 8.3.
- No se evidenció manejo de acciones preventivas y correctivas dentro de este proceso, incumpliendo con la norma ISO 9001:2000, numeral 8.5 donde se hace relación a la mejora.
- No se evidencio divulgación y manejo del Formato SIGC-FR-11 tanto para reportar quejas como de reclamos de los clientes, incumpliendo con el procedimiento SIGC-PR-07.

Conformidades

COMPRAS

Se maneja el proceso según lo establecido en el SIGC de COMERTEX. S.A.

VENTAS

El equipo de ventas tiene claro conocimiento de la misión, visión y política de calidad de la empresa.

Tienen un buen manejo de las herramientas que hacen parte de la preparación de la venta, como informe de inventarios, informe de cartera, cupos de crédito, listas de precios, manejo del sistema y requisitos para apertura de nuevos clientes.

Conclusiones

Oportunidades de Mejora

COMPRAS

- No hay claridad por parte del Director de Línea respecto al cargo que ejerce en la organización ya que él se titula como Gerente de Tejido Plano, y este cargo no existe

dentro de la estructura organizacional.

- No hay evidencia formal del análisis de necesidades de los clientes ya que la mayoría de sus operaciones las efectúan vía telefónica o por contacto directo con el cliente. De igual forma no se encuentra evidencia del seguimiento que le efectúan a los productos nuevos que incorporan en su portafolio.
- Las actas que maneja el director de línea no están dentro de los formatos establecidos por el SIGC COMERTEX S.A.
- No se encontró evidencia de la retroalimentación que se hace después de la participación de ferias y eventos especiales.
- Se recomienda diligenciar completamente los documentos diligenciados dentro del proceso de compras.

VENTAS

Una de las herramientas fundamentales de trabajo para los Representantes de Venta son sus muestrarios, por lo tanto siempre deben estar disponibles.

Recomendaciones

Se recomienda tanto al Director de la Línea como al Administrador de Ventas organizar una programa de socialización del Sistema Integrado de Gestión De Calidad con todo su personal para lograr el buen funcionamiento de este en la línea.

7.1.4 Acciones para la mejora

Se determinan las acciones correctivas y preventivas a implantar definiendo responsables y tiempos de ejecución. En el próximo capítulo se hablará de las acciones de mejoramiento que se hicieron tendiendo como base los resultados de las auditorías.

8. PLAN DE MEJORA

Revisando los resultados de las auditorías internas realizadas en las ciudades de Girón y Bogotá y las falencias encontradas en el sistema por la coordinación de calidad, se realizó el siguiente plan de mejora:

8.1. ANÁLISIS DE LAS QUEJAS Y RECLAMOS DEL CLIENTE

Se analizaron las quejas y los reclamos recolectadas en el formato SIGC-FR-11, los resultados solo se presentan a los calificadores, esto por confidencialidad de la empresa.

Cada director de línea está trabajando con su fuerza de ventas para analizar y corregir las dificultades encontradas. Entre las acciones a tomar se encuentran las siguientes: Hablar con los vendedores para que los pedidos queden bien tomados especialmente cuando se hacen por teléfono y concientizar al personal de la bodega para que entreguen la mercancía en la mejor forma posible.

8.2. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

“Como una medida del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información”.⁷

Se realizó la encuesta de satisfacción con el fin de medir la percepción que tiene

⁷ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Numeral 8.2.1

el cliente de la empresa, y poder seguir trabajando en pro de brindarles un mejor servicio.

Los resultados y el análisis de la encuesta se presentan solo a los evaluadores, esto por confidencialidad de la empresa.

8.3. REUNIONES REALIZADAS EN LA SEDE DE BOGOTÁ.

Después de realizadas las auditorías internas, la coordinación de calidad pudo notar la falta de compromiso de las personas que laboran en la sede de Bogotá. Fue necesario realizar charlas con cada persona y explicarles su participación en el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad.

8.7.1 REUNIÓN CON EL COMITÉ DE CALIDAD.

Se realizaron reuniones con el comité de calidad con el fin de escuchar y brindar apoyo a todas las dudas que tenían los responsables de los procesos en la sede de Bogotá.

Figura 14. Comité de calidad sede Bogotá



8.7.2 REUNIÓN CON LOS REPRESENTANTES DE VENTAS

Figura 15. Reunión con representantes de ventas



Se realizó una reunión con los administradores de ventas y los representantes de ventas de la ciudad de Bogotá para reforzarles los temas en el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad en los cuales se encontraron falencias y explicarles nuevamente como se deben utilizar correctamente los formatos y registros.

En esta reunión se hizo un simulacro de auditoría para que todas las personas responsables de los procesos de ventas, estuvieran preparadas y más tranquilas en el momento de la auditoría externa.

8.4. INDICADORES

Al revisar los indicadores de Gestión de la Calidad que genera cada línea se encontró que los análisis y las acciones que se derivaban de cada uno, no se estaban registrando de la forma correcta. Por tal razón en una reunión del comité de calidad la coordinación de calidad expuso dicha situación y la gerencia determinó como fecha límite de entrega a la asistente de calidad el día 15 de cada

mes, para tener el tiempo suficiente para preparar el informe que se debe pasar a la gerencia antes del 20 de cada mes para que esta haga el seguimiento respectivo.

Por confidencialidad de la empresa estos indicadores con sus respectivos análisis no se muestran.

8.5. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

“La alta gerencia debe, a intervalos planificados, revisar el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacias continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de calidad”⁸.

Revisando la norma ISO 9001: 2000 pudimos observar que la revisión por la gerencia era un requisito que no se había cumplido. Por tal razón la coordinación de calidad asesoró a los gerentes en la revisión del sistema (Ver anexo Ñ) y preparó los documentos necesarios para que esta se pudiera llevar a cabo sin contratiempos.

Los documentos fueron:

Estado de las acciones correctivas y preventivas

Informe de indicadores

Cronograma de auditorías

Informe resumen de las auditorías internas

Resultados y análisis de las quejas y los reclamos

Resultados y análisis de la encuesta de satisfacción de los clientes.

Noticomertex

⁸ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Numeral 5.6.1

8.6. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

Se realizaron charlas a todas las personas que hacen parte del sistema de gestión de la calidad y en especial a los directores y administradores de línea, sobre la importancia de registrar las acciones que se toman a diario en el formato de acciones correctivas y preventivas y la importancia de realizar seguimiento a las decisiones tomadas.

Se revisó el estado de las acciones preventivas y correctivas en un comité de calidad y se realizó el compromiso por parte de cada responsable de verificar las acciones tomadas.

Luego de realizar estos planes de mejora, se puede decir que la empresa cumple con todos los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y se encuentra a la espera de la auditoría externa.

9. AUDITORÍA EXTERNA

Figura 16. Auditoría Externa



El plan de auditoría fue enviado a la empresa el día 22 de abril de 2006 por los auditores del ICONTEC y se puede observar en el anexo O.

La auditoría externa se realizó el día 27 de abril de 2006 en la sede de Girón por la auditora líder Maria Teresa Cotes Narváez y el día 28 de abril en la ciudad de Bogotá por el auditor John Jairo Gutierrez evaluando los procesos según el plan de auditoría

En el informe final de la auditoría cabe resaltar que no se encontraron no conformidades ni mayores, ni menores, logrando así que los auditores felicitaran a la compañía y nos reconocieran como una empresa líder en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

En el anexo P se presenta el informe de auditoría externa en donde se puede verificar la aprobación por parte del ICONTEC de incluir en el alcance a la línea de insumos y a la sede de Bogotá.

CONCLUSIONES

- Adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad permite identificar mecanismos de mejora en cada uno de los procesos en pro de satisfacer las necesidades de los clientes, cumplir objetivos organizacionales y ser cada día más competitivos.
- Gracias al diagnóstico realizado en la empresa se pudo detectar el estado en el que se encontraba la organización en cuanto al cumplimiento de la norma ISO 9001:2000, se detectaron las falencias y se identificaron las principales necesidades de mejoramiento con el fin de dar cumplimiento a los requisitos establecidos en dicha norma.
- Brindar capacitación y sensibilización en cuanto a la norma ISO 9001:2000 y a la importancia de implementar esta norma en la empresa, permitió que el Sistema de Gestión de la Calidad en Comertex S.A. sea todo un éxito.
- Las auditorías internas permitieron detectar las fortalezas y debilidades que teníamos en el sistema, así como implementar planes de mejora efectivos.
- La encuesta de satisfacción del cliente es una fortaleza en el Sistema de Gestión de la Calidad de Comertex S.A. porque es una herramienta que permite detectar que aspectos considera el cliente como positivos en la empresa y en cuales se está fallando para de esta forma poder implementar planes de mejora en pro del servicio y la satisfacción del cliente
- En la auditoría externa no se encontraron no conformidades ni mayores, ni

menores por lo que se logro extender el alcance a la ciudad de Bogotá e incluir a la línea de insumos.

- Se logró incluir en el alcance a la línea de insumos, quedando certificadas además las líneas de: Tejido Plano, Tejido de Punto, No Tejidos, Hogar, Calzado y Franquicias para las sedes de Girón y Bogotá.
- Para realizar una documentación efectiva y que permita el mejoramiento de cada uno de los procesos es necesario involucrar al personal que hace parte directa de dicho proceso. Realizar los procedimientos con el personal de logística permitió que ellos conocieran mas el proceso, la empresa, el SIGC y que tuvieran mayor grado de pertenencia hacia la organización.
- El respaldo por parte de la gerencia es fundamental para que funcione el SIGC, si el gerente no se siente comprometido con el sistema de gestión de la calidad difícilmente lo harán los trabajadores tal como ocurrió en un momento en la ciudad de Bogotá
- Es importante generar fuentes de información para involucrar, incentivar y crear compromiso en el personal que labora en la empresa. En Comertex S.A. se realizaron carteleras de calidad y el concurso de calidad lo cual incentivó y permitió que las personas conocieran más acerca del SIGC.
- Una de las fortalezas del Sistema de Gestión de Calidad es que permite identificar que tan eficientes somos en la toma de decisiones; Elaborando un plan de acciones correctivas y preventivas nos permite hacer este tipo de seguimiento.
- Para realizar una correcta documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad es necesario conocer primero la organización, luego

realizar entrevistas con los responsables de los procesos y luego verificar con ellos que la información plasmada sea la más confiable.

- Los indicadores son una fuente de información y permiten mejorar el desempeño de las áreas de la organización.

RECOMENDACIONES

- Se debe fortalecer el registro de las quejas y los reclamos, con el fin de detectar las verdaderas causas de inconformidad de los clientes.
- Para que el Sistema de Gestión de la Calidad se mantenga con éxito se debe implementar una cultura de calidad y se debe empezar por adquirir compromiso desde los directores de línea.
- Fomentar la cultura de registro en cada uno de las personas que hacen parte del Sistema de Gestión de la Calidad y que este no se haga solo por prepararse para una auditoría.
- Para tener mayor confiabilidad en los planes de mejora enfocados a la satisfacción del cliente, se sugiere realizar la encuesta de satisfacción al cliente trimestralmente
- Implementar el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad en las otras sedes de Comertex S.A. bajo la norma ISO 9001:2000 como herramienta de mejoramiento continuo.
- Los auditores internos se deben comprometer a cumplir con el cronograma de auditorías.
- La revisión por la dirección se debe realizar periódicamente en el comité de calidad, evaluando el desempeño y los resultados de todas las áreas de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Santafé de Bogotá. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. – 1993.

MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de la Calidad Total. Bogotá D.C. Editorial Tercer Mundo. – 1992.

ORTIZ PIMIENTO, Néstor Raúl. Principios de la Calidad. Bucaramanga. SIC editorial - 1999.

GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, J. William. Planeación estratégica aplicada. Bogotá. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. – 1998.

JIMENEZ, Edith Yolanda. Gestión Administrativa. Universitaria de Santander UDES. Escuela internacional de postgrados. Bucaramanga. SIC editorial. - 2000.

PEACH, Robert W. Manual de ISO 9000. Bogotá. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A – 1999.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION ICONTEC. Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario NTC ISO 9000. Bogotá D.C. ICONTEC. 2000.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION ICONTEC. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos NTC ISO 9001. Bogotá D.C. ICONTEC. 2000.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION
ICONTEC. Sistema de Gestión de Calidad. Directrices para las auditorías de
calidad NTC ISO 19011. Bogotá D.C. ICONTEC. 2000

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION
ICONTEC. Guía para pequeñas empresas: Guía sobre la Norma ISO 9001: 2000,
Santa fé de Bogotá D.C. ICONTEC. 2001.

www.icontec.org.co

www.monografias.com