

**IDENTIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA CALZADO ALEXANDER
BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC-ISO 9001:2000**

OSCAR ALEXANDER LEÓN CASTELLANOS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005**

**IDENTIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA CALZADO ALEXANDER
BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC-ISO 9001:2000**

OSCAR ALEXANDER LEÓN CASTELLANOS

**Proyecto para optar al Título de
Ingeniero Industrial**

Director

**JAIME ALBERTO CAMACHO PICO
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005**

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	14
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	15
1.1. Objetivo General	15
1.2. Objetivos Específicos	15
1.3. Justificación	17
2. MARCO TEÓRICO	19
2.1. Calidad	20
2.2. Evolución Histórica de la Calidad	21
2.3. Sistema de Gestión de Calidad	22
2.3.1. Principios de Gestión de Calidad	24
2.3.2. Alcance de un Sistema de Gestión de Calidad	26
2.3.3. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	26
2.3.4. Razones para Implementar ISO 9000	27
2.3.5. Beneficios de la Implementación de la ISO 9000	27
2.3.6. Normalización	28
2.4. Normas ISO 9000	29
2.4.1. Familia de la Norma ISO 9000:2000	29
2.4.2. Cambios de la Norma ISO 9001:2000	30
2.5. Certificación	32
2.5.1. Organismos Certificadores de Sistemas de Gestión de Calidad	33
3. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	34
3.1. Objeto	34
3.2. Reseña Histórica	34
3.3. Generalidades de Calzado Alexander	35
3.4. Ubicación	35

3.5.	Presentación de cada una de las Áreas	35
3.6.	Productos y Servicios	35
3.7.	Clientes	36
3.8.	Insumos – Proveedores	37
3.9.	Estructura Organizacional	38
3.10.	Proceso Productivo	39
4.	PLANIFICACIÓN	47
4.1.	Planificación Organizacional	47
4.1.1.	Misión	47
4.1.2.	Visión	48
4.1.3.	Objetivos Corporativos	48
4.1.4.	Principios y Valores	49
4.1.5.	Análisis Interno y Externo (Matriz DOFA)	49
4.2.	Planificación de la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	51
4.2.1.	Decisión del Proyecto	52
4.2.2.	Sensibilización de la Organización	54
4.2.3.	Capacitación del Personal en lo referente a la Norma y al S.G.C.	57
4.2.4.	Identificación de los Procesos de la Organización	65
4.2.5.	Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa, en cuanto a Calidad	68
4.2.5.1.	Diagnóstico de la Organización basado en los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000	76
4.2.6.	Establecimiento y Ejecución del Plan de Acción	79
4.2.6.1.	Definición de la Política y Objetivos de Calidad	79
4.2.6.2.	Definición de los Indicadores para el logro de los Objetivos de Calidad	86
4.2.7.	Planificación de los Procesos	87
4.2.8.	Documentación	90
4.2.8.1.	Diagnóstico de la Documentación	91
4.2.8.2.	Resultado del Diagnóstico de la Documentación	93
4.2.8.3.	Diseño, Elaboración y Establecimiento de la Documentación	94

5.	ACTIVIDADES PREPARATORIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	108
6.	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	115
6.1.	Metodología	115
6.1.1.	Aplicación de un S.G.C basado en la NTC-ISO 9001:2000	115
6.1.2.	Etapas del Desarrollo del Proceso de Implementación	116
6.1.3.	Plan de Revisiones	119
7.	AUDITORIA INTERNA	123
7.1.	Metodología Utilizada en la Auditoria Interna	123
7.2.	Toma de Acciones para la Mejora	129
8.	AUDITORIA EXTERNA	134
8.1.	Metodología Utilizada en la Auditoria Externa	134
8.2.	Toma de Acciones para la Mejora	135
	CONCLUSIONES	141
	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	146
	BIBLIOGRAFÍA	147
	ANEXOS	148

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Cadena de Suministro Norma ISO 9001:2000	31
Figura N° 2. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos	31
Figura N° 3. Organigrama Funcional de Calzado Alexander	38
Figura N° 4. Proceso de Fabricación de Calzado Alexander	42
Figura N° 5. Mapa de Procesos de Calzado Alexander	66
Figura N° 6. Estructura Documental de Calzado Alexander	94
Figura N° 7. Plano Anterior de Calzado Alexander	111
Figura N° 8. Plano Actual de Calzado Alexander	112

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Familia Norma ISO 9000:2000	29
Cuadro N° 2. Diagrama de Flujo – Línea Cascarita	43
Cuadro N° 3. Diagrama de Flujo – Línea Ortopédica	44
Cuadro N° 4. Diagrama de Flujo – Línea Clásica	45
Cuadro N° 5. Diagrama de Flujo – Línea Sport	46
Cuadro N° 6. Matriz DOFA de Calzado Alexander Marco Nacional	49
Cuadro N° 7. Matriz DOFA de Calzado Alexander Marco Internacional	50
Cuadro N° 8. Redacción de la Política a partir de la Identificación de Directrices de Calidad	84
Cuadro N° 9. Definición de los Objetivos a partir de la Política de Calidad	85
Cuadro N° 10. Definición de Indicadores para el Logro de los Objetivos de Calidad	86
Cuadro N° 11. Plan de Auditoria Interna	124

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Productos de Calzado Alexander	36
Tabla N° 2. Insumos – Proveedores	37
Tabla N° 3. Programa de Sensibilización	55
Tabla N° 4. Programa de Capacitación	63
Tabla N° 5. Diagnóstico de la Empresa respecto a la Norma ISO 9001:2000	71
Tabla N° 6. Ponderación de Indicadores de Competitividad	82
Tabla N° 7. Directrices de la Política de Calidad	83
Tabla N° 8. Determinación de los Objetivos de Calidad respecto a Quejas	83
Tabla N° 9. Diagnóstico de la Documentación de la Empresa	92
Tabla N° 10. Estado Actual de la Documentación	105
Tabla N° 11. Conformación de Equipos	108
Tabla N° 12. Evaluación del Cumplimiento de los Procedimientos Documentales	117
Tabla N° 13. Revisión de Formatos y Registros del SGC	120

LISTA DE ANEXOS

Anexo N° 1. Manual de Calidad	149
Anexo N° 2. Certificación ISO 9001:2000 de Calzado Alexander	175

AGRADECIMIENTOS

A toda mi familia, quienes me apoyaron incondicionalmente para llegar a ser el profesional que hoy en día soy, a Rosa Delia Santamaría Becerra quien me acompañó y me aportó todo su conocimiento para lograr concluir este proyecto de manera exitosa, a los docentes quienes con su sapiencia académica me brindaron las herramientas necesarias para desempeñarme en el campo profesional, a la directiva y a todo el personal de la empresa Calzado Alexander por darme la oportunidad de realizar este proyecto de gran impacto para el departamento y a todas las personas que creyeron en mí.

Especialmente a Dios y a mis padres, que siempre los lleve presente en mi corazón.

Oscar Alexander

RESUMEN

TITULO

IDENTIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA CALZADO ALEXANDER BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC-ISO 9001:2000*

AUTOR

OSCAR ALEXANDER LEÓN CASTELLANOS**

PALABRAS CLAVES

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD, PROCESOS OPERATIVOS, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACION, AUDITORIA.

DESCRIPCION

Este documento presenta las bases del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa CALZADO ALEXANDER, fundamentado en los principios y requerimientos de la norma ISO 9001:2000, incluyendo la descripción de los procesos principales de la Empresa.

El desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad de CALZADO ALEXANDER, se ha caracterizado por una implementación gradual en diferentes etapas, las que han permitido consolidar un sistema de calidad que soporta efectivamente la gestión de la Corporación, con el objetivo de obtener la satisfacción del cliente y el fortalecimiento de todos los miembros de la organización. En el capítulo uno de este documento se hace la presentación de los objetivos bajo los cuales se enmarco la realización de este proyecto y una breve justificación acerca de la importancia que tiene para la empresa llevar a cabo el proceso de certificación, en el capítulo dos, se presentará el marco teórico en el que se soporto el proceso de implementación del sistema.

En el capítulo tres de este documento se describe que es CALZADO ALEXANDER y se presenta la situación actual en los aspectos relacionados con gestión de la calidad. En el capítulo cuatro y seis, se presentan los requisitos de la norma ISO 9001:2000, su interpretación y la forma como se han implantado en la Organización, a través del ciclo PHVA, en el capítulo cinco se describen las actividades que se realizaron para la implementación el sistema, en el capítulo siete se presentan los resultados de la auditoria de suficiencia y las respectivas propuestas de mejora de acuerdo a las no conformidades halladas, luego en el capítulo ocho se muestran los resultados de la auditoria de suficiencia y las respectivas propuestas de mejora. Posteriormente y para finalizar se presentan las conclusiones y las recomendaciones para el mantenimiento y mejoramiento del sistema de calidad en la Organización.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ciencias Físico mecánicas.

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales - Ingeniería Industrial.

Director: Ing. Jaime Alberto Camacho Pico

SUMMARY

TITLE

IDENTIFICACIÓN, DOCUMENTATION AND IMPLEMENTATION OF A MANAGEMENT OF QUALITY SYSTEM IN THE ENTERPRISE CALZADO ALEXANDER, WITH BASE IN NTC ISO 9001: 2000 NORM.*

AUTHOR

OSCAR ALEXANDER LEÓN CASTELLANOS**

KEY WORDS

SYSTEM QUALITY GESTION, PROCESSES OPERATIVES, DOCUMENTATION, IMPLEMENTATION, AUDIT.

DESCRIPTION

This document presents the bases of the management of quality system of the Enterprise CALZADO ALEXANDER, supported in the principles and requests of the ISO 9001:2000, including the description of the main processes of the Enterprise.

The development of the management of quality system of CALZADO ALEXANDER has been characterized for a gradual implementation in different phases, which have permitted to consolidate a system of quality that bears effectively the management of the Corporation, with the purpose to obtain the satisfaction of the client and the strengthening for all the members of the organization. In the first chapter of this document, the presentation of the objectives is done which were the target for carrying out this project and a brief justification is presented about the importance that has to carry out the process of certification for the business, in the second chapter will be presented the theoretical framework in which the process of implementation of the system was borne.

In the third chapter of this document, it describes what CALZADO ALEXANDER is and the present situation in the aspects related to management of quality is presented. In the fourth and sixth chapter the requeriments of the ISO 9001:2000 Norm are presented, its interpretation and the way as they have been established in the Enterprise, through the cycle PHVA, in the fifth chapter it describe the activities what will be realized for the implementation of the system, in the seventh chapter the results of the audit of are presented and the respective proposals of improvement according to the no conformities found, then in the eighth chapter the results of the audit of are presented and the respective proposals of improvement. Subsequently and to finalize the conclusions and the recommendations for the maintenance and improvement of the system of quality in the Enterprise are presented.

* Work of Grade

** Physical - Mechanical Sciences Faculty
Industrial and Enterprise Studies School. Industrial Engineering,
Director: Ing. Jaime Alberto Camacho Pico.

INTRODUCCION

En un mercado exigente como el actual, es necesario que las organizaciones definan y utilicen estrategias, que las hagan competitivas.

La norma ISO 9001:2000 se ha convertido en todo un principio de la cultura empresarial, que ha sido implementado en un gran número de empresas de todo el mundo, ya que es un factor estratégico para la competitividad, asegura la satisfacción del cliente, facilita el control y disminución de desperdicios, rechazos y devoluciones, mejora la cultura de calidad en la organización, fortalece la planeación de la empresa y el trabajo en equipo. El Sistema de Gestión de la Calidad se ha convertido en el impulsor del aumento de la productividad en las organizaciones.

Por esta razón, CALZADO ALEXANDER se encuentra interesada en la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en los procesos de las áreas operativas y administrativas; por ser estos el motor de la organización, se desea obtener la certificación de sus procesos, como meta propuesta dentro de sus estrategias de crecimiento.

Sin embargo, la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad eficaz, no implica simplemente el hecho de cumplir con un requisito y obtener una certificación, la cual ya trae consigo un sin número de beneficios, es una cultura que requiere el compromiso y el deseo de las personas vinculadas a la organización por mejorar continuamente y desarrollar la capacidad de enfrentar los cambios del entorno, manteniendo la competitividad y productividad.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. Objetivo General

Identificar, Documentar e Implementar un primer ciclo de mejora de un Sistema de Gestión de Calidad en los Procesos Operativos de la empresa Calzado Alexander, basada en el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2000, incluyendo el planteamiento y puesta en marcha de los Planes de Mejora generados como resultado de la Primera Auditoria Interna de Calidad concluyendo con la Auditoria de Certificación realizada en la Organización por un ente externo.

1.2. Objetivos Específicos

- ◆ Desarrollar los fundamentos o bases que sostienen un Sistema de Gestión de Calidad que incluye: misión, visión, políticas empresariales, valores corporativos, estructura organizacional, política y objetivos de calidad.
- ◆ Establecer la Política de Calidad y realizar su despliegue planteando los objetivos de la calidad e indicadores respectivos como punto de referencia para el direccionamiento de Calzado Alexander.
- ◆ Vincular a todo el personal de Calzado Alexander en el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad, por medio de un Plan de Capacitaciones programado para la Implementación del mismo y la creación de una cultura de la calidad, en todas las actividades desarrolladas.
- ◆ Elaborar la documentación requerida para garantizar que los propósitos establecidos sean coherentes con las acciones realizadas y que se están

desarrollando los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y los reglamentarios aplicables, estableciendo el Manual de Calidad, Manual de Procedimientos y los registros de la información que sea necesaria para suministrar evidencia del cumplimiento de los requisitos y del desarrollo eficaz del Sistema de Gestión de Calidad en Calzado Alexander.

- ◆ Estructurar y mejorar los procesos administrativos y operativos de Calzado Alexander, bajo el proceso conjunto de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- ◆ Implementar el Sistema de Gestión de Calidad bajo los lineamientos de la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2000, para asegurar que las actividades desarrolladas en la empresa están funcionando de manera eficaz y controlada.
- ◆ Desarrollar la Auditoria Interna en la empresa, según los procedimientos establecidos, para obtener evidencias objetivas de que se ha cumplido con los requisitos existentes, evaluar la efectividad de la organización y asegurar la toma de acciones de mejora como respuesta a los resultados de esta.
- ◆ Desarrollar mecanismos de seguimiento y medición en los procesos de Calzado Alexander, necesarios para monitorear el mejoramiento continuo.
- ◆ Realizar los ajustes, cambios y/o mejoras necesarias al SGC como resultado de las auditorias internas, revisiones por la dirección y algunos aspectos detectados por el grupo líder de la organización para la Auditoria de Certificación.
- ◆ Preparar las actividades de la Auditoria Externa de Certificación basadas en el plan de auditoria enviado por el organismo encargado de realizar dicha auditoria.

-
-
- ◆ Dar acompañamiento a la Auditoria Externa hasta obtener la Certificación, la cual consiste, en evaluar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad de Calzado Alexander con la norma NTC ISO 9001:2000.

1.3. Justificación

Debido a la situación actual del País y la crisis a la que se ven enfrentadas hoy en día las pequeñas y medianas empresas, en el contexto actual, cada vez más competitivo, se plantea la necesidad de mejorar el nivel de calidad de procesos, funciones, productos y servicios, a fin de obtener y mantener una posición líder en mercados nacionales e internacionales.

El Sistema de Gestión de la Calidad con base en la norma ISO 9001 es genérico por naturaleza y aplicable a todo tipo de empresas, independiente de su tipo, del tamaño del negocio, incluyendo las pequeñas y medias empresas, y a todos los tipos de productos y de servicios. Teniendo conocimiento de esto los directivos de la empresa Calzado Alexander, creyeron que la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NTC-ISO 9001:2000 para los procesos Administrativos y Operativos, permitirá mejorar el desempeño, coordinación y productividad de sus empleados, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

La Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad también genera otros beneficios internos a la organización, al igual que oportunidades con relación al mundo exterior.

Los beneficios internos para la Compañía incluyen:

- Enfoque mejorado hacia el cliente y orientación a los procesos dentro de la compañía.
- Mayor compromiso de la dirección y mejor toma de decisiones.
- Condiciones de trabajo mejoradas para los empleados.
- Aumento de motivación por parte de los empleados.
- Costo reducido de fallas internas y fallas externas.

-
-
- Ser una organización con mayor productividad y competitividad.
 - Mayor orientación hacia sus objetivos empresariales.
 - La mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

También se generan los siguientes beneficios externos:

- Los clientes tienen más confianza en que recibirán productos conformes a sus requisitos, lo que a su vez redundará en mayor satisfacción del cliente.
- Mejor imagen de la Compañía.
- Brindar respuestas rápidas y flexibles a las exigencias de sus clientes.
- Oportunidad de competir sobre la misma base que las organizaciones más grandes.
- Publicidad más agresiva, ya que los clientes pueden estar informados de los beneficios de realizar negocios con una compañía que maneja la calidad de sus productos o servicios.

2. MARCO TEORICO

“Para que una organización funcione de manera eficaz, debe identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recurso y que se gestiona con el fin de que las entradas sean transformadas en salidas, puede considerarse un proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación de interacciones entre estos procesos, así como su gestión, puede denominarse “enfoque a procesos”. Una ventaja del enfoque a procesos, es el control continuo que proporciona sobre los puntos de unión entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como, su combinación e interacción. Cuando se utiliza dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad un enfoque de este tipo, enfatiza la importancia de la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos de valor agregado, la obtención de resultados del desempeño y la eficacia de procesos con base a mediciones objetivas.

En el contexto económico actual es indiscutible que la calidad es una ventaja competitiva fundamental. Con el propósito de prever y garantizar la suficiente confianza entre los proveedores y compradores, se busca unificar los criterios en las metodologías de las empresas que proporcionaban productos y servicios estandarizando sistemas de calidad.

La ISO es una serie de normas internacionales sobre sistemas de calidad de productos, procesos y prácticas administrativas. “La norma ISO 9001, especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad, que pueden utilizarse para una aplicación a nivel interno por las organizaciones, o para certificación, o con

fines contractuales. Se centra en la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente”.

2.1 Calidad¹

La Calidad es un término que hoy día encontramos en multitud de contextos y con el que se busca despertar en quien lo escucha una sensación positiva, transmitiendo la idea de que algo es mejor, es decir, la idea de excelencia. El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados.

El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Todo parece indicar que no se trata de una moda pasajera. Existen diversas razones objetivas que justifican este interés por la calidad y que hacen pensar que las organizaciones competitivas son aquellas que comparten, fundamentalmente, estos tres objetivos:

- Buscar de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas (haciéndose eco de nuevas especificaciones para satisfacerlos).
- Orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten
- Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad.

¹ <http://www.umh.es/calidad/curso/concepto.htm>

2.2 Evolución Histórica de la Calidad

La gente piensa que la calidad es un fenómeno actual, y que las organizaciones han descubierto lo que significa. Esto no es en absoluto cierto, Ya en la edad media existe constancia de artesanos que fueron condenados a ser puestos en la picota por vender un alimento en mal estado. Y es que la calidad era un tema muy importante en aquella época, dada la escasez de productos que existía. Los alimentos eran escasos, y los bienes de consumo muy caros, al tener que ser fabricados de forma totalmente artesanal. Por tanto, desperdiciar alguno de estos recursos era considerado un delito grave.

Si bien, es cierto que es a partir de principios del siglo XX cuando se empieza a formar lo que hoy se conoce por gestión de la calidad, sobre todo a raíz del desarrollo de la fabricación en serie.

A comienzos de siglo, Frederick W. Taylor (1856-1915), desarrolló una serie de métodos destinados a aumentar la eficiencia en la producción, en los que se consideraba a los trabajadores como máquinas con manos. Esta forma de gestión, conocida como Taylorismo, ha estado vigente durante gran parte del siglo XX, y aunque está muy alejada de las ideas actuales sobre calidad, fue una primera aproximación a la mejora del proceso productivo.

En 1931, Walter E. Shewart (1891-1967), saca a la luz su trabajo *Economía y Control de Calidad en la Producción*, precursor de la aplicación de la estadística a la calidad.

Este trabajo es aprovechado por otros estudiosos de la época, como base de posteriores desarrollos en el mundo de la gestión de la calidad. Además, se da la coincidencia de que el ejército de los Estados Unidos decide aplicar muchas de sus ideas para la fabricación en serie de maquinaria de guerra.

A raíz del final de la guerra, los japoneses se interesan por las ideas de Shewart, Deming, Juran y otros, que preconizan los primeros pasos de la gestión de la calidad moderna. Éstos, ante el rechazo de la industria americana a aplicar sus ideas, deciden trabajar en Japón, obteniendo los resultados que todos conocen. El impacto de sus ideas fue tal, que en la actualidad, el premio más importante en el ámbito de la gestión de la calidad lleva el nombre de uno de ellos, es el premio Demíng.

A partir de finales de los años 70, la industria occidental se da cuenta de la desventaja que sufre respecto a los productores japoneses, y empieza a imitar sus filosofías de gestión, sobre todo a raíz de un cambio de actitud de los consumidores, que cada vez se ilusionan más por productos de elevada calidad a precio competitivo. Es paradójico pensar que estas ideas partieran de científicos americanos, pero que su industria se mostrara reticente a aplicarlas. Es a partir de estos años, cuando se empieza a hablar de aseguramiento de la calidad en las organizaciones, y cuando surgen las primeras normas que regulan la gestión de la calidad.

En la actualidad, y una vez que parece que la industria occidental ha conseguido reducir en gran medida la desventaja respecto a la japonesa, surgen nuevos modelos o paradigmas relacionados con la gestión de la calidad, Las normas ISO 9000 son de obligatorio cumplimiento en algunos sectores industriales, y aparecen nuevos modelos de gestión como el de Excelencia Organizacional o EFQM de la Unión Europea y el Baldrige de los Estados Unidos. El cliente es conciente de que la calidad es un importante factor diferenciador, y cada vez exige más a los fabricantes.

2.3 Sistema de Gestión de Calidad

La norma ISO 9000 define el Sistema de Gestión de Calidad como el Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de los

procedimientos, de los procesos y de los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Este conjunto consiste en la definición de un método de trabajo que asegure que los servicios prestados cumplen con unas especificaciones previamente establecidas en función de las necesidades del cliente.

Un Sistema de Gestión Calidad identifica, coordina y mantiene las actividades necesarias para que los productos / servicios cumplan con los requisitos de la calidad establecidos sin tener en cuenta dónde estas actividades se producen.

Un Sistema de Gestión Calidad coloca requisitos a las actividades y procesos que se realizan en la organización y documenta cómo se realizan estas actividades.

El objetivo de un Sistema de Gestión Calidad es satisfacer las necesidades internas de la gestión de la organización. Por tanto, va más allá de satisfacer los requisitos que impone el cliente.

Un Sistema de Gestión de Calidad adecuado puede encaminar a la Organización hacia la mejora continua con objeto de aumentar la probabilidad de alcanzar la satisfacción del cliente. Da a la organización y a sus clientes, mayor garantía de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma consistente.

La Norma ISO 9001 establece los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad (genéricos) pero no establece requisitos para el producto, o sea, los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad son complementarios a los requisitos del producto.

Sistema de Gestión de Calidad exige:

- Apoyo de la Alta Dirección de la organización.

-
-
- Establecer normas para el sistema (Documentación).
 - Desarrollar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad (Implementación).
 - Mejorar el Sistema de Gestión de Calidad (Mejoramiento).
 - Lograr el reconocimiento internacional del Sistema de Gestión de Calidad (Certificación).

Las fases para el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

1. Documentación: Manual de Calidad, Procedimientos, Instructivos, Registros, Planes de Calidad y demás documentos soportes.
2. Implantación: Incluye la difusión, sensibilización y capacitación.
3. Seguimiento: Puede ser mediante auditorias internas o revisiones periódicas.

Conducir una organización en forma exitosa exige que ésta se gestione en forma sistemática. No se puede visualizar una Organización como pequeñas islas independientes, es necesario implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la integración de todas las partes. Uno de los principales componentes de la gestión de la Organización es la gestión de la calidad. En cuanto a esto se han identificado ocho principios de la calidad como un marco hacia la mejora del desempeño de una Organización, los cuales constituyen la base de las normas de Sistema de Gestión de la Calidad de la familia ISO 9000.

2.3.1 Principios de Gestión de Calidad

Estos principios pueden utilizarse por la dirección como un marco de referencia para guiar a las Organizaciones hacia la consecución de la mejora del desempeño. Estos principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales que participan en el Comité Técnico de ISO 176 (ISO/TC 176), Gestión de la Calidad y aseguramiento de la calidad, el cual es responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas ISO 9000.

Los ocho principios están definidos en la Norma ISO 9000:2000, Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario, y en la Norma ISO 9004:2000, Sistema de Gestión de la Calidad – Directrices para la mejora del desempeño.

- 1. Organización Enfocada al Cliente.** Las Organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir los requisitos de los clientes y esforzarse en sobrepasar las expectativas del cliente.

- 2. Liderazgo.** La Dirección establece la unidad de gestión y propósito de la Organización. Deberían crear y mantener el ambiente interno en el cual el personal este completamente implicado en alcanzar los objetivos de la Organización.

- 3. Participación del Personal.** Las personas a todos lo niveles de la Organización son la esencia de ésta y su implicación total permite que sus capacidades sean utilizadas para el beneficio de la organización.

- 4. Enfoque Basado en Procesos.** Se consigue un resultado deseado más efectivamente cuando los recursos y las actividades son gestionadas como un proceso.

- 5. Gestión Basada en Sistemas.** Identificar, comprender y dirigir un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo determinado, mejora la eficiencia y eficacia de la Organización.

- 6. Mejora Continua.** La mejora continua debería ser objetivo permanente de la organización.

7. Toma de Decisión Basada en Hechos. Las decisiones efectivas están basadas en el análisis de los datos o información.

8. Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor. Una organización y sus suministradores son interdependientes, y las relaciones mutuamente beneficiosas mejoran la capacidad de ambos para crear valor.

2.3.2 Alcance de un Sistema de Gestión de Calidad

El sistema de calidad debe abarcar todas las actividades que se realizan en la organización y que puedan afectar (directa o indirectamente) a la calidad del producto / servicio que suministra.

Estas actividades abarcan desde las acciones de compra, control del diseño, control de la documentación, realización de ofertas, identificación de los productos, control de los procesos, inspección de los productos, hasta el tratamiento de productos no conformes, almacenamiento y formación del personal.

Un Sistema de Calidad ayuda a evitar problemas en la ejecución de estas actividades, ya que la filtración de errores a través de las actividades de la organización puede ocasionar importantes pérdidas. El costo de corregir un error entre proveedor y cliente antes de firmar el contrato, es mucho menor que si el error se detecta en la entrega al cliente del producto / servicio terminado. El espíritu de los Sistemas de Calidad es prevenir errores para evitar estas filtraciones y pérdidas económicas.

2.3.3 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

¿Por dónde empiezo? ¿Tendré que cambiar todo? ¿Qué norma elijo? Éstas son algunas de las preguntas que se hacen los responsables de las organizaciones que han de tomar la decisión de implantar el sistema de calidad.

Por tal motivo, se pretende aconsejar a todo el que quiera saber cómo implantar y mantener un sistema de calidad, que refuerce su propia competitividad, consiguiendo la satisfacción de sus clientes y la calidad de sus bienes o servicios de una forma rentable.

2.3.4 Razones para Implementar ISO 9000

- Reduce la necesidad de apagar incendios y libera a los directivos de las constantes intervenciones en el negocio.
- Proporciona los medios para permitir que las tareas se identifiquen y especifiquen de manera adecuada para lograr los objetivos.
- Permite documentar de forma efectiva el “Know how” de la compañía.
- Permite evitar la recurrencia de problemas.
- Permite obtener resultados adecuados en el primer intento.
- Permite probar objetivamente la calidad de productos y servicios.
- El estándar ISO 9000 no es el más exigente.

2.3.5 Beneficios de la Implementación de la ISO 9000

a. BENEFICIOS PARA LOS SOCIOS

- Good Will de la organización.
- Competitividad.
- Mayor Rentabilidad.
- Satisfacción de los empleados.
- Soporte para ejecutar proyectos.
- Mayor garantía de permanencia.

b. BENEFICIOS PARA EL PERSONAL

- Seguridad y autonomía.
- Mejores relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.
- Autocontrol.

-
-
- Mejor calidad del medio ambiente.
 - Mejor calidad de VIDA.

c. BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES

- Satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Confianza en el producto.
- Mejor Servicio.
- Seguridad de que el precio es adecuado al producto que recibe.
- Flexibilidad en el producto.

d. BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

- Penetración de mercados
- Productos competitivos
- Reducción de costos
- Mejoramiento de la productividad
- Mejoramiento del clima organizacional
- Mejoramiento continuo

2.3.6 Normalización

Actividad colectiva encaminada a dar solución a situaciones repetitivas, que proviene fundamentalmente del campo científico o técnico, y consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas. Esta actividad consta de los procesos de formulación, publicación e Implementación de las normas.

Algunos beneficios importantes de la normalización pueden ser:

- La mejor adaptación de los productos, procesos y servicios a sus propósitos previstos.
- La eliminación de obstáculos al comercio.
- La facilitación de la cooperación tecnológica.

2.4 Normas ISO 9000

ISO 9000 es un conjunto de normas internacionales sobre gestión y aseguramiento de calidad, aceptadas en 81 países del mundo. Son normas genéricas e independientes de cualquier tipo de industria o sector económico. El objetivo fundamental de esta serie de normas internacionales, es el de unificar los distintos enfoques nacionales o sectoriales, con relación a la gestión y al aseguramiento de la calidad, proyectándose al mejoramiento de la calidad de bienes y servicios, y al comercio entre las naciones

Las normas ISO 9000 describen los elementos que deben cubrir los Sistemas de Gestión de la Calidad, y no la manera específica como una organización debe implementar dichos elementos; por lo tanto, no exigen cambiar aquello que una organización hace bien, en este caso, sólo será necesario documentarlas y establecer como medir todo lo que hace, en forma tal, que garantice el cumplimiento de los requisitos de calidad, relacionados con la satisfacción total del cliente.

2.4.1 Familia de la Norma ISO 9000:2000

La serie ISO 9000:2000 está compuesta por tres (3) normas.

NORMAS ISO 9000:2000	
ISO 9000	Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario
ISO 9001	Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos
ISO 9004	Sistemas de Gestión de la Calidad: Directrices para la Mejora del Desempeño

Cuadro Nº 01. Familia Norma ISO 9000:2000

La Norma ISO 9000:2000 constituye una norma explicativa del enfoque de procesos y de los principales elementos de un sistema de gestión de la calidad. Contiene una relación completa del vocabulario utilizado en gestión de calidad.

Las Normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000 son un par consistente e integral, que han sido diseñadas para complementarse entre sí.

La ISO 9001:2000, indica los requisitos que una organización debe cumplir, con relación a su sistema de gestión de la calidad, cuando este sistema es evaluado por una organización independiente, con relación a su proceso de certificación.

La ISO 9004:2000, tiene la misma estructura de la 9001, y constituye una guía para la mejora del desempeño de las organizaciones, proporcionando orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de calidad, especialmente, en la mejora continua, la eficacia, y en la eficiencia global de la organización. Sin embargo, no está elaborada con propósitos de certificación.

2.4.2 Cambios de la Norma ISO 9001:2000

Los principales cambios que se han realizado en la norma ISO 9001:2000 (en comparación con la versión 94) son los siguientes:

- ✓ El objeto, su alcance y los propios requisitos.
- ✓ La unificación en solamente una norma de requisitos del sistema de gestión de la calidad: la ISO 9001, que reemplaza las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.
- ✓ El nivel de exigencia, disminuido en lo referente al número de procedimientos documentados a mantener; seis (6) procedimientos obligatorios: control de documentos, control de los registros, auditorías internas, control de los productos no conformes, tratamiento de acciones correctivas y tratamiento de acciones preventivas.
- ✓ La exigencia para que la organización documente cualquier otro requisito que sea necesario establecer para el normal funcionamiento de sus procesos.
- ✓ La mayor interacción entre la organización y el cliente, antes, durante y después de la entrega del producto y/o servicio.
- ✓ La vinculación de las diferentes actividades de revisión y evaluación para garantizar que el sistema de gestión de la calidad se mejore continuamente.
- ✓ La garantía de competencias de la gente para realizar su trabajo.
- ✓ La mayor compatibilidad con las normas de sistemas de gestión ambiental ISO 14000.

- ✓ La mejora en la lógica de la terminología, especialmente en la descripción de la cadena de suministro (Ver Figura 1), donde el término “organización” reemplaza al término de proveedor, así mismo, el término “proveedor” reemplaza ahora al término subcontratista.

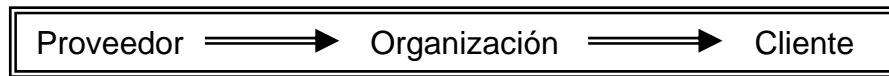


Figura 1. Cadena de Suministro Norma ISO 9001:2000

- ✓ La garantía del control de procesos para proveer productos y/o procesos subcontratados.
- ✓ La reestructuración de requisitos (ahora sólo 8, en vez de 20) y el enfoque basado en procesos (Ver Figura 2). Los nuevos requisitos se distribuyen en ocho (8) capítulos, que a su vez introducen distintas cláusulas.

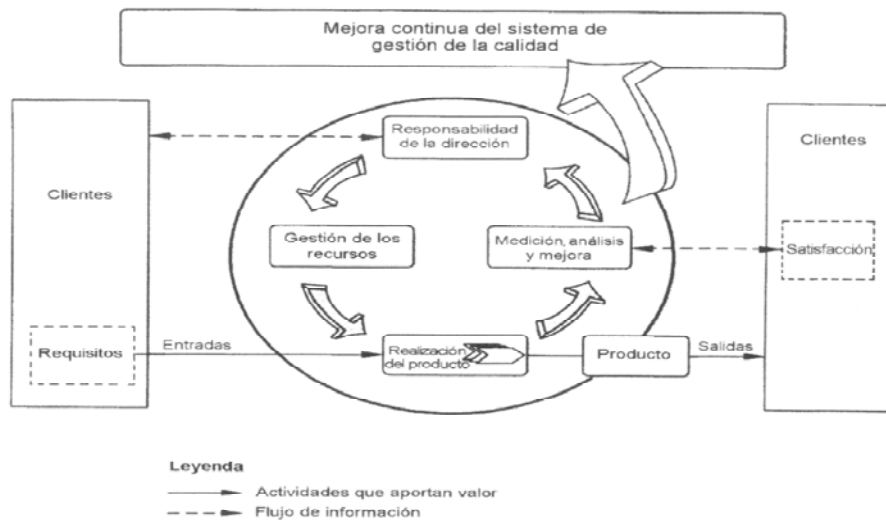


Figura 2. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos²

Respecto a las normas anteriores puede concluirse que los principales cambios que presenta la norma ISO 9001:2000 se centran en:

- ✓ Los procesos relacionados con el cliente.
- ✓ La introducción de la mejora continua.

² ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas)

-
-
- ✓ La participación del personal en el sistema.
 - ✓ El enfoque a los procesos.

2.5 Certificación

La certificación es el reconocimiento formal que hacen entidades certificadoras acreditadas, sobre productos o sistemas de gestión de la calidad.

La certificación no es un requisito obligatorio, pero puede ser exigido por alguno de los clientes. La decisión de adquirir una certificación dentro de la organización puede estar influenciada por los competidores y/o por los reglamentarios o estatutarios.

La certificación es una herramienta fundamental para el desarrollo de actividades como:

- ✓ El control de los productos importados y nacionales para los cuales existen normas técnicas obligatorias o reglamentos técnicos.
- ✓ La verificación de la calidad de insumos, materiales y productos adquiridos por los entes estatales.
- ✓ La creación de confianza y garantía de calidad, en el marco voluntario en una relación contractual cliente-proveedor.

Las certificaciones se expiden en las siguientes modalidades:

- ✓ Certificación de Conformidad de Productos: Ensayo de tipo, ensayo de lote, ensayo del cien por ciento (100%)
- ✓ Certificación de Conformidad de Sistemas de Calidad
- ✓ Certificación de Personal.

El Decreto N° 2269 de 1993 determina que cuando exista una norma técnica obligatoria o un reglamento técnico, debe demostrarse, a través de un certificado de conformidad, expedido por un organismo acreditado, el cumplimiento con las especificaciones establecidas en éstos, lo cual fue reglamentado mediante el

Decreto N° 300 de 1995, y la Resolución N° 343 de 1995 de la Superintendencia de Industria y Comercio de la República de Colombia.

2.5.1 Organismos Certificadores de Sistemas de Gestión de Calidad

Los Organismos Certificadores de Sistemas de Gestión de Calidad NTC-ISO, acreditados por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) de Colombia son:

- ✓ ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas).
- ✓ SGS Colombia S.A. (Société Générale de Surveillance).
- ✓ BVQI Colombia Ltda. (Bureau Veritas Quality International)

3. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Objeto

Diseño, fabricación y comercialización de calzado infantil y juvenil.

3.2. Reseña Histórica

El propietario de la empresa, el señor Jaime Quiñónez inició su actividad comercial en la ciudad de Bucaramanga hace aproximadamente unos 20 años, con dos máquinas que adquirió después de trabajar como operario en talleres de calzado desde los 12 años de edad.

Pese a su experiencia en el sector del calzado, el señor Jaime Quiñónez tuvo que afrontar la quiebra de su empresa, principalmente por dos razones: primero, las máquinas que tenía fabricaban zapatos pasados de moda que no se vendían, y segundo, le vendía a un solo cliente quien inesperadamente desapareció dejándolo sin dinero y con deudas.

En 1984 registró la patente y marca de calzado Alexander en la ciudad de Bogotá, regresó a Bucaramanga, y después de cancelar sus deudas empezó a trabajar nuevamente en su empresa pero ahora en asocio con un cuñado. Sin embargo, esta sociedad no prosperó pues a los 6 años de formarse, ya adeudaba grandes cantidades de dinero, lo que conllevó a tomar la decisión de liquidarla, quedando el señor Orlando Pabón socio de Jaime Quiñones con todas las posesiones.

Ante tal situación el señor Jaime con su deseo de salir adelante decide constituir nuevamente su empresa partiendo de cero (0), y es así, como se encuentra trabajando solo en su empresa desde 1996. Su empresa ha venido creciendo

gradualmente y de igual forma se ha fortalecido en el mercado internacional con excelentes resultados en ventas.

3.3. Generalidades de Calzado Alexander

Nombre Comercial	: CALZADO ALEXANDER
Representante Legal	: Jaime Quiñónez Silva
Celular	: 310 8081620
Nº de Matrícula Mercantil	: 05-048434-01 del 20/02/1995
Tipo de Sociedad	: Unipersonal
Régimen de Impuesto sobre Ventas	: Común

3.4. Ubicación

Dirección	: Cra 9 no. 30 – 115
Teléfonos	: 6424261 – 6702781
Telefax	: 6425135
Página Web	: www.calzadoalexander1.com.co
E-mail	: calzadoalexander1@hotmail.com

3.5. Presentación de cada una de las Áreas

La Gerencia y toda el área administrativa se encuentra ubicada en la segunda planta de la parte inferior de la fábrica. La empresa cuenta con una infraestructura física amplia, con la mayoría de los procesos ubicados en un área de 300 m², cada puesto de trabajo es dotado de la infraestructura necesaria (Equipo de oficina, equipo de trabajo, papelería, iluminación, herramientas, entre otros) para desarrollar plenamente todas las actividades.

3.6. Productos y Servicios

CALZADO ALEXANDER es una empresa especializada en el diseño, fabricación y comercialización de calzado infantil y juvenil en el que cuenta con una amplia gama de productos de calzado en los que se encuentran especificados en la siguiente tabla con sus especificaciones:

PRODUCTOS	LINEA	CARACTERISTICAS	DIRIGIDO A
CALZADO CLASICO	Elegante	<ul style="list-style-type: none"> • Capellada en cuero • Forro sintético • Suela neolite con antideslizante • Colores de cueros blanco, beige perlado, charol y napa negra 	Niños de 1 a 16 años
CALZADO SPORT	Sport	<ul style="list-style-type: none"> • Capellada en cuero • Forro sintético • Suela en hule termoplástico TR caucho, o livinil expandido • Colores de cueros pasteles y combinación según muestras 	Niños de 2 a 17 años
CALZADO ORTOPEDICO	Elegante	<ul style="list-style-type: none"> • Capellada en cuero • Forro sintético • Suela neolite con antideslizante • Colores de cueros blanco, beige perlado, charol y napa negra 	Niños de 0 a 5 años
SANDALIA	Sandalia	<ul style="list-style-type: none"> • Capellada y talón en cuero • Forro sintético • Suela en Spacion, TR, PVC. • Colores de cueros pasteles, ácidos, blanco y negro. 	Niños de 5 a 17 años Niñas de 2 a 17 años
PREANDANTE	Bebe	<ul style="list-style-type: none"> • Capellada en cuero • Forro sintético • Suela en hule termoplástico TR caucho, o livinil expandido • Colores de Cueros blanco, beige perlado, charol, napa negra y pasteles. 	Niños de 1 a 3 años
CASCARITA	Bebe	<ul style="list-style-type: none"> • Capellada en cuero • Forro sintético • Suela de cuero • Colores de Cueros blanco, beige perlado, charol, napa negra y pasteles. 	Niños de 0 a 1 años

Tabla Nº 1. Productos de Calzado Alexander

3.7. Clientes

La empresa ha incursionado desde hace tres años y medio en el mercado internacional, llegando a países como Estados Unidos, Ecuador, Panamá, Republica Dominicana, Puerto Rico y otros lugares en los que se han concentrado las ventas de todas las líneas de la empresa en porcentajes, los cuales han tenido variación debido a la inestabilidad que ha presentado el Dólar, moneda con la cual se realizan las transacciones internacionales; del año 2002 al 2004 se exportaba

el 70% de los productos y el restante se distribuía en diferentes partes del país, en la actualidad se ha cambiado la balanza a un 40% del producto al mercado internacional, especialmente Ecuador, Puerto Rico y Republica Dominicana, el 60% se ha distribuido en todo el país llegando a nuevas lugares de diferentes regiones. Los clientes son muy exigentes en este mercado, tanto en calidad y cumplimiento como en precios, razón por la cual la empresa lleva un proceso de evaluación a los clientes para asegurar el cumplimiento de los pagos.

3.8. Insumos – Proveedores

Dentro de la materia prima utilizada y los insumos necesarios para la fabricación del producto se encuentran una variedad debido al cambio tan incontrolable del mercado, las nuevas tendencias de moda y las políticas o normas sobre el cuidado del medio ambiente y el desarrollo en el campo de investigación de los componentes químicos de los pegantes, disolventes, tintas y otros.

En la siguiente tabla se indican la mayoría de los materiales utilizados en la fabricación, con sus respectivos proveedores:

PRODUCTO O SERVICIO	PROVEEDOR	PROPIETARIO
CUEROS, PEGANTES, CAJAS	PELETERIA DAMIAN	COSME DAMIAN
CUEROS	PELETERIA RINCON	CARLOS RINCON
PEGANTES	PEGATEX	SOCIEDAD
CUEROS, PEGANTES	CUEROS Y CUEROS	JOSE LUIS MENDOZA
FORROS, PEGANTE, HORMAS	PELETERIA CANGURO	CANGURO S.A.
CUEROS, FORROS, PEGANTES	PELETERIA LA NUTRIA	LUCILA ANGARITA
CONTRAFUERTE, EXTARLUX	JAB	REPRESENTACIONES JAB
TACHUELAS, PUNTILLAS	REPRESENTACIONES ESPECIALES	GRUPO FAMILIAR
CAJAS PLEGABLES	IMPREPAL.	IVAN RIOS
HEBILLAS, ADORNOS	FANTAXIA.	FANTAXIA S.A.
PINTURAS, TINER, VARSOL	LA MAGIA DEL COLOR.	RAFAEL SAMBRANO
REPUESTOS, CONTRAFUERTE	MACANGURO S.A.	PEDRO GARCIA

Tabla Nº 2. Insumos – Proveedores

3.9. Estructura Organizacional

CALZADO ALEXANDER, se encuentra articulado por tres divisiones de acción como se muestra a continuación:

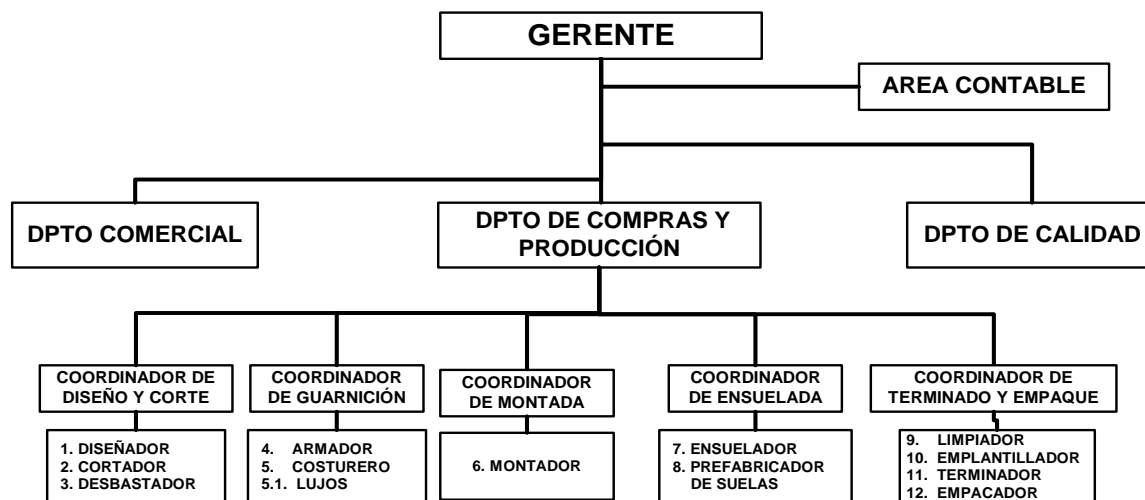


Figura 3. Organigrama Funcional Calzado Alexander

La estructura organizacional de Calzado Alexander tiende a ser plana, ya que dentro de los propósitos de la empresa esta el de eliminar los cargos de supervisión para integrar en la mayoría de las áreas un control en la calidad del proceso de manera individual es decir autocontrol por parte de los responsables de realizar cada actividad de los procesos de la organización.

La gerencia es el nivel mas alto en la organización, en este cargo se controla las diferentes actividades que hacen parte de la administración, la producción, la comercialización y del Sistema de Gestión de la Calidad.

✓ Personal de la empresa

Nivel de estudios: la secretaria y la auxiliar contable tienen estudios tecnológicos y los operarios en su mayoría tienen estudios de secundaria. El promedio de edad de los empleados está entre los 24 y 32 años.

Se considera que la rotación de personal es baja, lo que permite que los trabajadores tengan un gran sentido de pertenencia hacia la empresa. Con motivación personal la gerencia entrega bonificaciones a las personas que tengan un buen desempeño y compromiso con la empresa. Adicionalmente se realizan reuniones sociales en fechas importantes y se dan regalos al mejor trabajador de cada una de las secciones.

Los empleados del área administrativa (gerente, secretaria, auxiliar de gerencia, contadora y auxiliar contable) y los Coordinadores del Área operativa (almacén, guarnición, montada, ensuelada y terminado) quienes a la vez son operarios en la misma área, tienen un contrato a término fijo inferior a un año, los demás operarios trabajan a destajo. La empresa actualmente labora con un promedio de 47 empleados.

Los empleados son vinculados a la empresa mediante recomendaciones, entre los criterios de selección del personal se destacan la experiencia y la personalidad del mismo. Por su parte, la experiencia se considera un factor importante, ya que en este medio la capacitación es larga, y la empresa no cuenta con un programa de capacitación desarrollado por ella misma, por lo que procura contratar personas que hayan trabajado en empresas de calzado reconocidas, que puedan aportarles valor agregado al proceso de producción.

3.10. Proceso Productivo

El calzado es elaborado en un 80% en cuero natural de res, porcino y otras especies (cocodrilo, etc.). El cuero lleva un proceso de transformación, el cual es realizado por las curtiembres; estas se encargan de llevar el cuero crudo del animal a tratamientos químicos de los que se derivan varios productos tales como: la badana (*por su bajo espesor utilizada en la mayoría de los casos como forros*), el crupón (*por su grosor es utilizada para elaborar correas, suelas y productos de uso fuerte*), las hojas de cueros de diferentes calibres y características

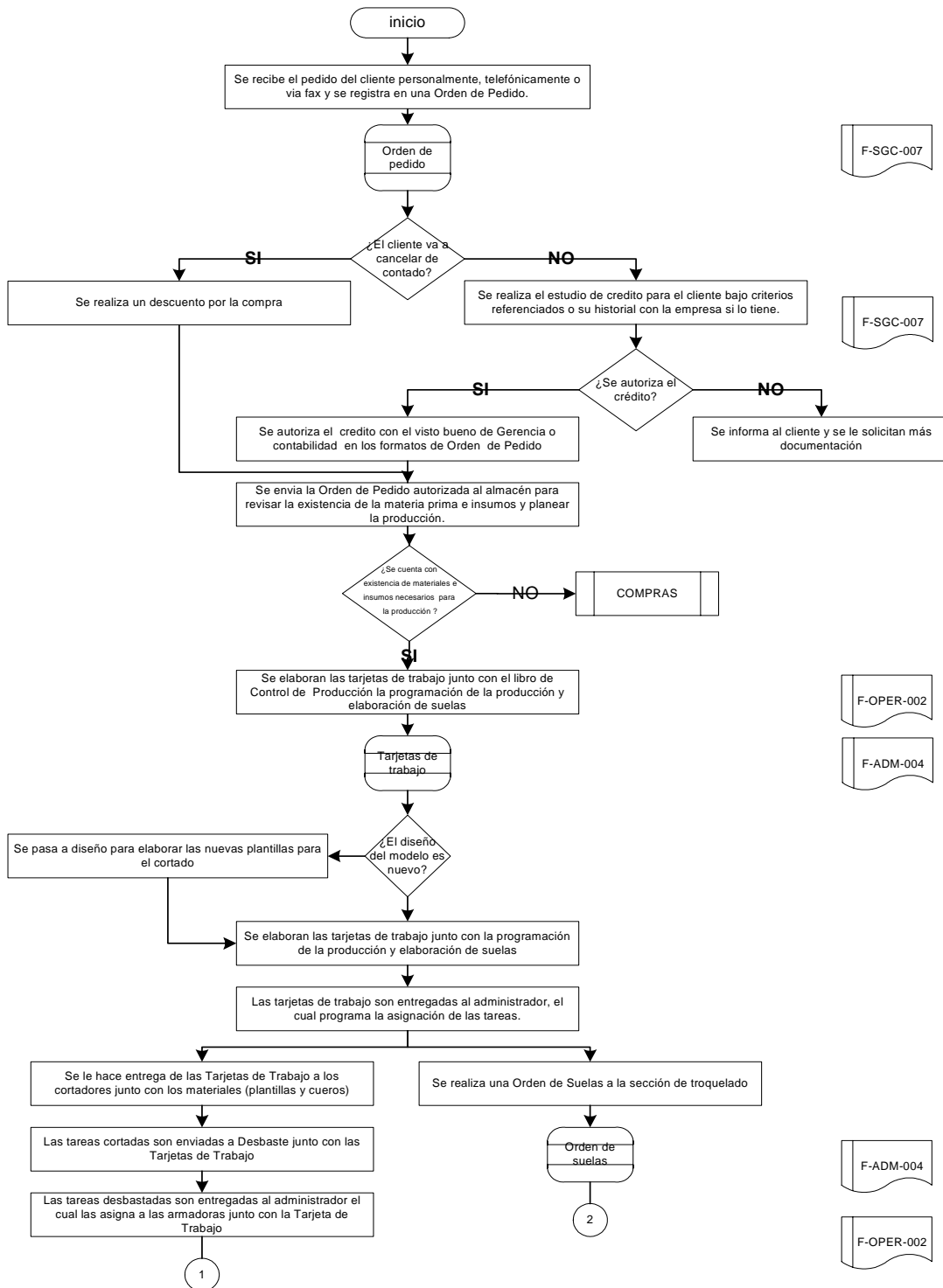
superficiales, utilizadas en su mayoría como parte superior del calzado (capellada, talones, tiras etc.).

El proceso de fabricación del Calzado en la empresa comienza a partir del diseño del producto hasta su empaque final y de ahí su debido proceso de envío al cliente, todo esto es realizado dentro de las instalaciones de la empresa y algunos productos de son elaborados por maquilas o pequeños fabricantes que proveen a la empresa bajos los estrictos controles de calidad establecidos por la empresa.

Los procesos relacionados en la fabricación del producto varían debido a las diferentes líneas existentes en la empresa las cuales son:

- Ortopédica: Diseñada especialmente para el crecimiento y formación del pie del niño o niña elaborada en cuero en la parte superior.
- Sport: cuenta con suela sintética y un estilo informal para niños de toda edad.
- Sandalia: de la misma horma sport con suela sintética o prefabricada.
- Clásica: Línea elegante con suela prefabricadas.
- Colegial: línea prediseñada para niños a partir de los 3 años.
- Cascarita: elaborada en cuero en un 90 % dirigida a niños de 0 a 1 año de edad.
- Preandante ó no tuerce: es la línea mas reciente y cuenta con un diseño en la suela la cual ayuda a mantener firme el pie del niño al caminar, esta dirigido a niños de 0 a 1 año de edad.

En el siguiente diagrama se ilustrará el proceso generalizado de la fabricación del calzado:



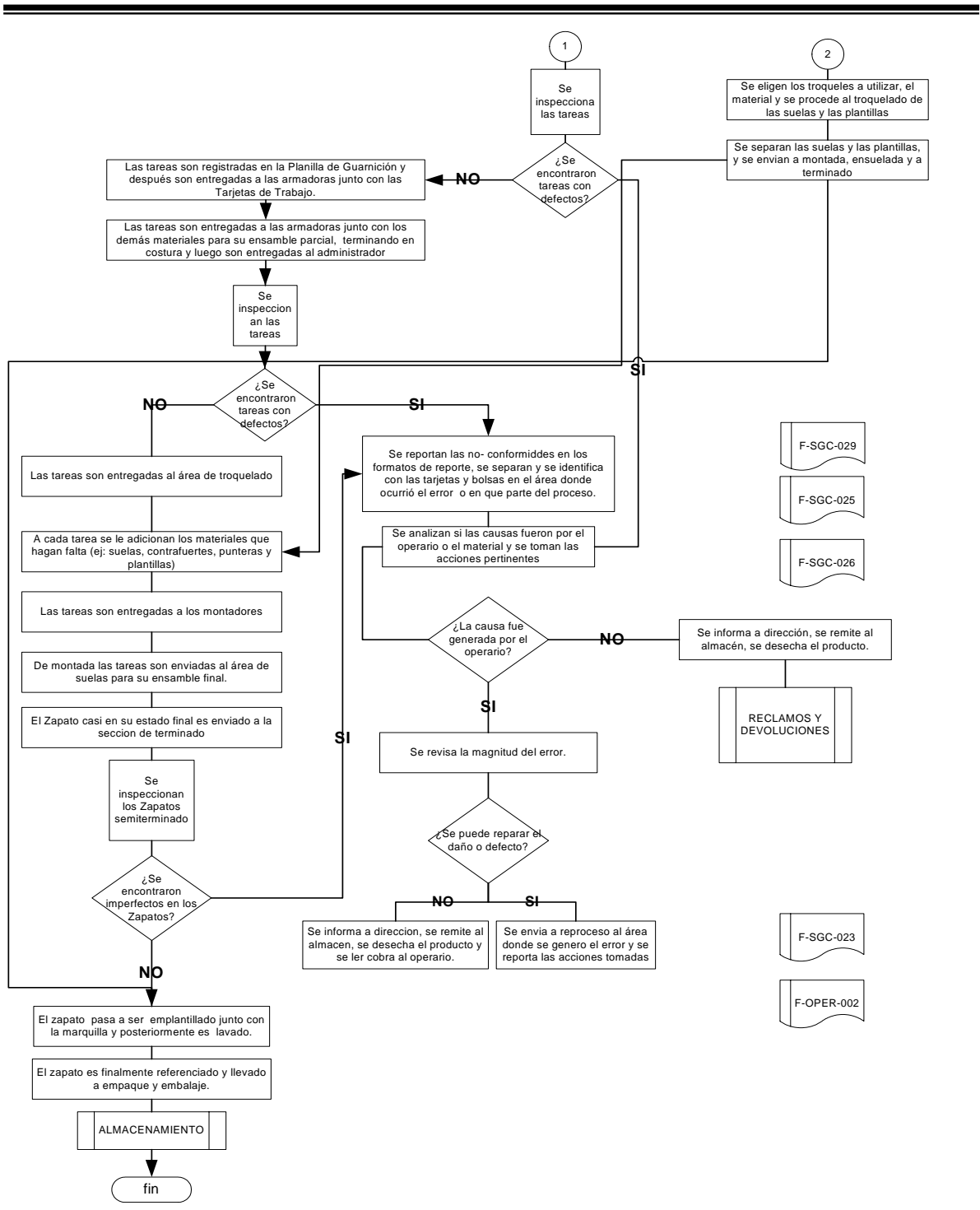


Figura 4. Proceso de Fabricación de Calzado Alexander

Debido a las características de algunas de las líneas elaboradas en la empresa, unos procesos se reducen y en otros cambian actividades debido a los diseños y


















































materiales a utilizar, esto se ilustra en los siguientes diagramas de flujo por líneas con sus respectivos métodos de inspección y control:

• Línea Cascarita

CALZADO ALEXANDER		Línea CASCARITA	Dirigido: Bebes de 0 a 1 año	Numeros de Series 14 al 19							
		One/Trans	Inicio/Fin	Insp/Trans	Operación	Decision	Inspeccion	One/Insp	Entra Mat.	Almacen	Transporte
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	SIMBOLO		METODOS DE INSPECCION Y CONTROL							
10	DISEÑO Y MODELAJE DEL PRODUCTO										
20	ELABORACION DE LOS MOLDES			VISUAL							
	ENTREGA DE MOLDES A ALMACEN			FORMATO DE EVALUACION Y APROVACION DE DISEÑOS DE CALZADO							
	REVISION Y PRUEBA DE LOS MOLDES			FORMATO DE EVALUACION Y APROVACION DE DISEÑOS DE CALZADO							
	ES EL MODELO APROBADO?			FORMATO DE EVALUACION Y APROVACION DE DISEÑOS DE CALZADO							
	ENTREGA DE TAREAS ASIGANADAS A CORTE			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
30	CORTE DE PARTES EXTERIORES			VISUAL							
40	CORTE DE PARTES INTERIORES			VISUAL							
	VERIFICACION DE CORTES			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
	TRASLADO DE MATERIAL A DESBASTE			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
50	DESBASTE DE PIEZAS			VISUAL							
	VERIFICACION DEL DESBASTE			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
	TRASLADO DE MATERIAL PARA ARMADA			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
60	ARMADO DE PIEZAS			VISUAL							
	VERIFICACION DE LA ARMADA			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
	TRASLADO DE MATERIAL A COSTURA			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
70	COSTURA DE PIEZAS			VISUAL							
	VERIFICACION DE LA COSTURA			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
	TRASLADO DE MATERIAL A LA ARMADA			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
80	ELIMINACION DE COSTURAS Y MATERIALES SOBRANTES			VISUAL							
	VERIFICACION DE SOBRANTES			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
	TRASLADO DE MATERIAL MONTADA			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
90	MONTADA DE PIEZAS			VISUAL							
100	VERIFICACION DE LA MONTADA			VISUAL							
110	TROQUELADO DE PIEZAS PARA EMLANTILLADA			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
	TRASLADO DE MATERIAL A EMLANTILLADO			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
120	PEGUE DE LAS PLANTILLAS Y MARQUILLAS			VISUAL							
	VERIFICACION DEL PEGADO			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
	TRASLADO DEL PRODUCTO A TERMINADA			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
130	LIMPIEZA, Y RETOQUES FINAL DEL PRODUCTO			VISUAL							
	VERIFICACION DEL PRODUCTO TERMINADO			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
140	EMPACADO DEL PRODUCTO			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
	TRASLADO DEL PRODUCTO A EMBALAJE			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)							
	REGISTRO Y REPORTE DEL PRODUCTO TERMINADO			REGISTRO DE INPECCION FINAL DEL PRODUCTO TERMINADO							
	FIN										



















































Cuadro Nº 2. Diagrama de Flujo – Línea Cascarita

• Línea Ortopédica

Proveedor:		Línea		Dirigido:		Numeros de Series	
CALZADO ALEXANDER		ORTOPEDICO		Bebes y niños de 0 a 4 años		16 al 26	
							
<i>One/Trans</i>	<i>Inicio/Fin</i>	<i>Insp/Trans</i>	<i>Operación</i>	<i>Decision</i>	<i>Inspeccion</i>	<i>One/Insp.</i>	<i>Entra Mat.</i> <i>Almacen.</i>
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	SIMBOLO		METODOS DE INSPECCION Y CONTROL			
10	DISEÑO Y MODELAJE DEL PRODUCTO						
20	ELABORACION DE LOS MOLDES			VISUAL			
	ENTREGA DE MOLDES A ALMACEN				FORMATO DE EVALUACION Y APROVACION DE DISEÑOS DE CALZADO		
	REVISION Y PRUEBA DE LOS MOLDES				FORMATO DE EVALUACION Y APROVACION DE DISEÑOS DE CALZADO		
	ES EL MODELO APROBADO?				FORMATO DE EVALUACION Y APROVACION DE DISEÑOS DE CALZADO		
	ENTREGA DE TAREAS ASIGNADAS A CORTE				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
30	CORTE DE PARTES EXTERIORES			VISUAL			
40	CORTE DE PARTES INTERIORES			VISUAL			
	VERIFICACION DE CORTES				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
	TRASLADO DE MATERIAL A DESBASTE				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
50	DESBASTE DE PIEZAS			VISUAL			
	VERIFICACION DEL DESBASTE				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
	TRASLADO DE MATERIAL PARA ARMADA				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
60	ARMADO DE PIEZAS			VISUAL			
	VERIFICACION DE LA ARMADA				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
	TRASLADO DE MATERIAL A COSTURA				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
70	COSTURA DE PIEZAS			VISUAL			
	VERIFICACION DE LA COSTURA				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
	TRASLADO DE MATERIAL A LA ARMADA				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
80	ELIMINACION DE COSTURAS Y MATERIALES SOBANTES			VISUAL			
	VERIFICACION DE SOBANTES				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
	TRASLADO DE MATERIAL MONTADA				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
90	TROQUELADO DE PIEZAS PARA MONTADA , SUELAS Y ENSUELADA			VISUAL			
	TRASLADO DE MATERIAL A MONTADA Y A SUELAS				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
100	ELABORACIÓN DE SUELAS			VISUAL			
	VERIFICACIÓN DEL TERMINADO DE LAS SUELAS				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
120	MONTADA DE PIEZAS			VISUAL			
	VERIFICACION DE LA MONTADA				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
	TRASLADO DE MATERIAL A ENSUELADA				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
120	ENSAMBLE Y MONTAJE DE SUELAS			VISUAL			
	VERIFICACION DE LOS PEGUES				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
	TRASLADO DE MATERIAL A EMLANTILLADO				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
130	PEGUE DE LAS PLANTILLAS Y MARQUILLAS			VISUAL			
	VERIFICACION DEL PEGADO				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
	TRASLADO DEL PRODUCTO A TERMINADA				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
140	LIMPIEZA, Y RETOQUES FINAL DEL PRODUCTO			VISUAL			
	VERIFICACION DEL PRODUCTO TERMINADO				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
150	EMPACADODEL PRODUCTO			FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)			
	TRASLADO DEL PRODUCTO A EMBALAJE				FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)		
	REGISTRO Y REPORTE DEL PRODUCTO TERMINADO				REGISTRO DE INPECCION FINAL DEL PRODUCTO TERMINADO		
	FIN						

Cuadro Nº 3. Diagrama de Flujo – Línea Ortopédica

• Línea Clásica (sandalia con suela prefabricada)

Proveedor:		Línea		Dirigido:		Numeros de Series	
CALZADO ALEXANDER		CLASICA		Niños de 1 año en adelante		19 al 37	
        							
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	METODOS DE INSPECCION Y CONTROL					
		SIMBOLO					
10	DISEÑO Y MODELAJE DEL PRODUCTO						
20	ELABORACION DE LOS MOLDES	 VISUAL					
	ENTREGA DE MOLDES A ALMACEN	 FORMATO DE EVALUACION Y APROVACION DE DISEÑOS DE CALZADO					
	REVISION Y PRUEBA DE LOS MOLDES	 FORMATO DE EVALUACION Y APROVACION DE DISEÑOS DE CALZADO					
	ES EL MODELO APROBADO?	 FORMATO DE EVALUACION Y APROVACION DE DISEÑOS DE CALZADO					
	ENTREGA DE TAREAS ASIGNADAS A CORTE	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
30	CORTE DE PARTES EXTERIORES	 VISUAL					
40	CORTE DE PARTES INTERIORES	 VISUAL					
	VERIFICACION DE CORTES	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
	TRASLADO DE MATERIAL A DESBASTE	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
50	DESBASTE DE PIEZAS	 VISUAL					
	VERIFICACION DEL DESBASTE	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
	TRASLADO DE MATERIAL PARA ARMADA	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
60	ARMADO DE PIEZAS	 VISUAL					
	VERIFICACION DE LA ARMADA	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
	TRASLADO DE MATERIAL A COSTURA	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
70	COSTURA DE PIEZAS	 VISUAL					
	VERIFICACION DE LA COSTURA	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
	TRASLADO DE MATERIAL A LA ARMADA	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
80	ELIMINACION DE COSTURAS Y MATERIALES SOBRANTES	 VISUAL					
	VERIFICACION DE SOBRANTES	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
	TRASLADO DE MATERIAL MONTADA	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
90	TROQUELADO DE PIEZAS PARA MONTADA , SUELAS Y ENSUELADA	 VISUAL					
	TRASLADO DE MATERIAL A MONTADA Y A SUELAS	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
100	ELABORACIÓN DE SUELAS						
	VERIFICACIÓN DEL TERMINADO DE LAS SUELAS						
120	MONTADA DE PIEZAS	 VISUAL					
	VERIFICACION DE LA MONTADA	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
	TRASLADO DE MATERIAL A ENSUELADA	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
120	ENSAMBLE Y MONTAJE DE SUELAS	 VISUAL					
	VERIFICACION DE LOS PEGUES	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
	TRASLADO DE MATERIAL A EMPLANTILLADO	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
130	PEGUE DE LAS PLANTILLAS Y MARQUILLAS	 VISUAL					
	VERIFICACION DEL PEGADO	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
	TRASLADO DEL PRODUCTO A TERMINADA	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
140	LIMPIEZA, Y RETOQUES FINAL DEL PRODUCTO	 VISUAL					
	VERIFICACION DEL PRODUCTO TERMINADO	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
150	EMPACADODEL PRODUCTO	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
	TRASLADO DEL PRODUCTO A EMBALAJE	 FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)					
	REGISTRO Y REPORTE DEL PRODUCTO TERMINADO	 REGISTRO DE INPECCION FINAL DEL PRODUCTO TERMINADO					
	FIN						

Cuadro N° 4. Diagrama de Flujo – Línea Clásica

• Línea Sport (preandante y colegial)

Proveedor:		Linea		Dirigido:		Numeros de Series	
CALZADO ALEXANDER		SPORT		Niños de 1 año en adelante		20 al 37	
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	METODOS DE INSPECCION Y CONTROL					
10	DISEÑO Y MODELAJE DEL PRODUCTO						
20	ELABORACION DE LOS MOLDES		VISUAL				
	ENTREGA DE MOLDES A ALMACEN		FORMATO DE EVALUACION Y APROVACION DE DISEÑOS DE CALZADO				
	REVISION Y PRUEBA DE LOS MOLDES		FORMATO DE EVALUACION Y APROVACION DE DISEÑOS DE CALZADO				
	ES EL MODELO APROBADO?		FORMATO DE EVALUACION Y APROVACION DE DISEÑOS DE CALZADO				
	ENTREGA DE TAREAS ASIGANADAS A CORTE		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
30	CORTE DE PARTES EXTERIORES		VISUAL				
40	CORTE DE PARTES INTERIORES		VISUAL				
	VERIFICACION DE CORTES		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
	TRASLADO DE MATERIAL A DESBASTE		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
50	DESBASTE DE PIEZAS		VISUAL				
	VERIFICACION DEL DESBASTE		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
	TRASLADO DE MATERIAL PARA ARMADA		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
60	ARMADO DE PIEZAS		VISUAL				
	VERIFICACION DE LA ARMADA		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
	TRASLADO DE MATERIAL A COSTURA		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
70	COSTURA DE PIEZAS		VISUAL				
	VERIFICACION DE LA COSTURA		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
	TRASLADO DE MATERIAL A LA ARMADA		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
80	ELIMINACION DE COSTURAS Y MATERIALES SOBANTES		VISUAL				
	VERIFICACION DE SOBANTES		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
	TRASLADO DE MATERIAL MONTADA		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
90	TROQUELADO DE PIEZAS PARA MONTADA Y ENSUELADA		VISUAL				
	TRASLADO DE MATERIAL MONTADA		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
100	MONTADA DE PIEZAS		VISUAL				
	VERIFICACION DE LA MONTADA		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
	TRASLADO DE MATERIAL A ENSUELADA		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
110	ENSAMBLE Y MONTAJE DE SUELAS		VISUAL				
	VERIFICACION DE LOS PEGUES		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
	TRASLADO DE MATERIAL A EMPLANTILLADO		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
120	PEGUE DE LAS PLANTILLAS Y MARQUILLAS		VISUAL				
	VERIFICACION DEL PEGADO		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
	TRASLADO DEL PRODUCTO A TERMINADA		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
130	LIMPIEZA, Y RETOQUES FINAL DEL PRODUCTO		VISUAL				
	VERIFICACION DEL PRODUCTO TERMINADO		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
140	EMPAQUETADO DEL PRODUCTO		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
	TRASLADO DEL PRODUCTO A EMBALAJE		FORMATO DE CONTROL DE PRODUCCION (F-OPER-002-01)				
	REGISTRO Y REPORTE DEL PRODUCTO TERMINADO		REGISTRO DE INPECCION FINAL DEL PRODUCTO TERMINADO				
	FIN						

Cuadro Nº 5. Diagrama de Flujo – Línea Sport

4. PLANIFICACIÓN

4.1. Planificación Organizacional

La organización a través de la gerencia mantiene procesos de planeación a las actividades relacionadas con la proyección y crecimiento de la empresa, programando anualmente proyectos a desarrollar en el campo de mercadeo y ventas, en el que incluye la creación de nuevos productos, el desarrollo de las líneas, la participación en ferias, el incursionar en nuevos mercados (nacional e internacional) con ayuda de entidades como Proexport, Fundes, ASICAN, Sena, Ceinnova, CDP (Centro de Desarrollo Productivo) del cuero, CDE (Centro de Desarrollo Empresarial) y otras más. También se pronostican las ventas anuales a partir de los registros de años anteriores para mantener un estado de la materia prima en los mínimos necesarios y así cumplir con los pedidos que se generen en las ventas de todo el período.

Para la programación de la producción, la gerencia organiza las Ordenes de Pedidos recibidos por parte de los vendedores y los que soliciten directamente los clientes por medio telefónico, fax o Internet en una hoja de cálculo, de manera que se establecen las fechas de despachos a partir del día en que se apruebe por el gerente y la almacenista la producción de los pedidos, esto a través de verificaciones en cuanto existencia de materia prima e insumos, la capacidad de la planta en cuanto a necesidad de recurso humano, equipos, maquinaria y herramientas.

4.1.1. Misión

CALZADO ALEXANDER es una empresa manufacturera dedicada al diseño y confort del calzado infantil en cuero, con procesos certificados y excelentes materiales, brindando moda y comodidad a los pies de la población infantil, con un

equipo humano de gran experiencia en el sector, comprometido con el mejoramiento continuo de sus procesos para así posesionar la marca y el producto en el mercado nacional e internacional.

4.1.2. Visión

CALZADO ALEXANDER será en el 2006 la empresa con mayor reconocimiento en Santander por demostrar los mejores indicadores en productividad, y líder en el mercado de calzado infantil nacional e internacional por su calidad y precio, superando las expectativas de nuestros clientes con un desarrollo continuo en nuestras líneas.

4.1.3. Objetivos Corporativos

- Mantener precios competitivos basados en la planificación de los materiales a utilizar en producción.
- Desarrollar nuevos estilos de productos partiendo en una mayor innovación en acorde a las necesidades y gustos del cliente.
- Mantener información actualizada del comportamiento y gustos del mercado y recopilar de igual manera las sugerencias de nuestros clientes.
- Controlar la compra de materia prima inspeccionando el material con técnicas adecuadas para su selección.
- Establecer y mantener vínculos de compromiso y cumplimiento con los proveedores.
- Los productos deben estar preparados para su entrega con de anterioridad a la fecha de envío.
- Mantener técnicas de control que verifique las cantidades de entrega de manera eficaz y exacta.
- Utilizar los procesos de análisis de perfil de cargos para la escogencia de personal.
- Capacitar al personal con los cursos ofrecidos por el SENA y otras entidades inscritas.

- Planear con anterioridad la producción controlando las cantidades a producir, la materia prima necesaria y el tiempo de elaboración.

4.1.4. Principios y Valores

- Respeto hacia nuestros clientes internos (*compañeros de trabajo*) y externos de la empresa (*proveedores, vendedores, compradores y personal de mantenimiento*).
- Brindar lo mejor de nosotros para lograr la excelencia.
- Honestidad y compromiso con nuestra empresa y consigo mismo.
- Ser personas comprometidas y responsables en la sociedad, en la familia y en el trabajo.
- Llevar con orgullo el nombre de nuestra empresa reflejado en el producto que elaboramos con nuestras manos y el uniforme que portamos dentro y fuera de la empresa.

4.1.5. Análisis Interno y Externo (Matriz DOFA)

a. Matriz DOFA de la Industria del Calzado

DEBILIDADES	AMENAZAS
Informalidad que contribuye al debilitamiento del mercado local. Estacionalidad del producto. Rezago tecnológico. Escasa capacitación de la mano de obra. Baja disponibilidad de capital de trabajo debido a que el sector tiene una alta calificación de riesgo.	Fuerte competencia internacional, principalmente China. Contracción de la demanda interna sumado al ingreso masivo de calzado con menores precios. Cierre progresivo de algunos mercados, como el caso de USA.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Fidelidad del cliente. Fácil adaptación a las especificaciones del mercado. Ubicación geográfica de Colombia. Aunque los ingresos provenientes de exportaciones han disminuido el sector tiene una alta vocación exportadora.	Liberación de nuevos mercados con poder adquisitivo. Realización de actividades como Show Rooms, Ferias Internacionales, etc. Trabajo asociativo que permita incrementar la capacidad competitiva.

Cuadro N° 6. Matriz DOFA de Calzado Alexander Marco Nacional

- **Diagnóstico Interno de CALZADO ALEXANDER**

Dentro de los problemas mencionados de la industrial del calzado se puede prever que no todos afectan directamente a la empresa **CALZADO ALEXANDER**, como es el caso de la informalidad, ya que como es una empresa exportadora, su competencia no se ubica en el ámbito local. De otro lado, los problemas referentes al bajo nivel de productividad y la subutilización de la capacidad instalada se relacionan estrechamente con la situación actual de la empresa, por lo que cualquier mejora que contrarresté dichos problemas traerá un alto impacto benéfico para la organización.

b. Matriz DOFA para CALZADO ALEXANDER en el Marco Internacional

DEBILIDADES	AMENAZAS
Nula gestión de mercadeo. El segmento de mercado no está definido. No existe estrategia publicitaria. No hay mecanismos para medir el grado de satisfacción del cliente.	Competidores con amplia información del mercado. Estrategias publicitarias de la competencia. Incumplimiento en los pagos de los clientes internacionales, debido a la falta de un seguro de cartera.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Variedad de productos. El empaque y la presentación del producto terminado como factor diferenciador. Estrategia de ventas. El proceso de exportación es conocido en toda la empresa. Buena aceptación en el mercado, debido a su diseño, calidad y precio.	Los aspectos diferenciadores en la presentación del producto, ejemplo: cuero repujado, obsequios, accesorios. Experiencia en el área de mercadeo internacional.

Cuadro Nº 7. Matriz DOFA de Calzado Alexander Marco Internacional

- **Diagnóstico Externo de CALZADO ALEXANDER**

a) Competitividad de CALZADO ALEXANDER en el sector

El mercado al cual se dirige la empresa es difícil según las estadísticas de años anteriores. De esta manera, se encuentra que el subsector calzado para niño, presentó la menor participación en ventas (7.2%) según la Encuesta Anual

Manufacturera de 2004. Además de estar situada en el subsector de menos participación, los países a los que exporta han disminuido las compras a Colombia, por ejemplo, las exportaciones a EEUU en 1991 fueron del 36.3%, decreciendo a un 8.9% en el año 2000 y en la actualidad se encuentra en 6.5%, datos del año 2004.

b) Reconocimiento en el producto por sus Clientes

La permanente incursión en el mercado internacional desde hace cuatro años y medio ha situado el producto de Calzado Alexander entre los mejores, reconocimiento dado por los clientes quienes desde ese tiempo han mantenido vínculos con la organización, por medio de pedidos de productos clásicos y de las nuevas colecciones, diseños desarrollados por el personal de la empresa y los vendedores quienes finalmente tienen contacto directo con los clientes y el mercado.

4.2. Planificación para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

Teniendo en cuenta los resultados del análisis interno y externo de la Empresa, con los cuales queda claramente evidenciado la urgente necesidad de Calzado Alexander de implementar su S.G.C, se estableció el plan ha desarrollar para llevar a cabo este proyecto en la organización.

Las etapas de la implementación se definieron siguiendo un orden lógico de secuencia en las actividades, teniendo en cuenta las prioridades que la organización tenía en el momento, así:

1. Decisión del Proyecto.
2. Sensibilización de la Organización.
3. Capacitación del personal en lo referente a la norma y al S.G.C.
4. Identificación de Procesos de la Organización.
5. Diagnostico de la situación actual de la organización en cuanto al nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000.
6. Establecimiento y ejecución del Plan de Acción.

4.2.1. Decisión del Proyecto

- ✓ **Compromiso de la Dirección con el S.G.C.** Para la alta dirección de Calzado Alexander es clara la necesidad de acoger el sistema y la cultura de calidad en la organización, en miras de obtener el nivel de competencia adecuado para sostenerse en el mercado actual y explorar el mercado internacional a través de sus servicios.

Por tal razón, esta necesidad se ve evidenciada en su compromiso firme con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad y su mejoramiento continuo a través de su respaldo y participación activa y la disponibilidad de recursos para que se puedan ejecutar todas las actividades planeadas para llevar a cabo exitosamente este proyecto.

- ✓ **Nombramiento del Comité de Calidad y del Representante del Sistema de Gestión.** El compromiso de la Dirección quedó evidenciado a través de la conformación del Comité de Calidad, el cual quedó integrado por los responsables de los diferentes procesos, con el fin de capturar toda la información de la organización y manejarla como un sistema integrado. El comité de calidad quedó conformado por:

- Gerente (Líder del Grupo)
- Jefe de Almacén
- Coordinador de cada Área (Un operario por cada área de Guarnición, Montada, Soladura, Emplantillado y Terminado)
- Coordinador de Calidad
- Auxiliar Contable

El objetivo del Comité de Calidad es coordinar el mejoramiento de los servicios, los procesos y el sistema de gestión de calidad. Además, el Comité de Calidad:

- Se asegura del cumplimiento de los objetivos de calidad y de la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Se asegura de la adopción de medidas para la solución de las no

conformidades presentadas en el informe de la División de Calidad.

- Revisa los informes presentados por la División de Calidad.
- Estudia, analiza, toma decisiones y coordina la realización de las actividades y acciones necesarias para el cumplimiento de lo establecido en el Manual de Gestión de la Calidad.
- Estableció realizar reuniones semanales con un asesor externo y experto en normas ISO 9000 vinculado al Centro de Desarrollo Empresarial (CDE).

El Comité de Calidad designó al Coordinador de Calidad como representante del Sistema de Gestión de Calidad, el cual, debe asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad, a su vez, debe informar al Comité de Calidad el desempeño y mejoramiento de dicho sistema y se asegure que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en toda la Organización.

- ✓ **Funciones del Representante de la Dirección:** El representante de la dirección con independencia de otras responsabilidades, tiene la responsabilidad y autoridad que incluye:
- Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
 - Fijar y asegurar el cumplimiento de las directrices en la elaboración e implementación de Planes de Calidad, asegurándose de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
 - Se asegura de la realización y seguimiento de las auditorias al Sistema de Gestión de la Calidad.
 - Coordina y canaliza los esfuerzos de la organización en el afianzamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
 - Asegurar que exista el mismo nivel de información a nivel directivo, en temas de calidad, mediante los informes trimestrales y las reuniones de Comité de Calidad.

-
-
- Informar a la Dirección Ejecutiva sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, a través de la realización del informe mensual de actividades de la coordinación de Calidad, en el cual se presentan los resultados de las auditorias y encuestas de satisfacción.
 - Identificar y establecer los requisitos del cliente, legales y reglamentarios.
 - Planificar la mejora continua de los procesos.

4.2.2. Sensibilización de la Organización

Se realizaron conferencias en la empresa relacionadas con la importancia de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, donde se trataron temas referente al impacto que ha ocasionado el Sistema en las organizaciones hoy en día y los beneficios que trae para la planeación, la producción, el recurso humano, el mejoramiento continuo de los procesos y para el cumplimiento y respaldo de la empresa a nivel nacional e internacional. Así mismo se les infundó la importancia de la certificación, enfatizando la responsabilidad y el compromiso de cada uno de los miembros de la organización para el logro de este objetivo y se presentaron de manera detallada los beneficios que obtiene la organización y todo el personal que labora en ella al comprometerse con la calidad.

En esta parte del proyecto se busca superar los obstáculos o dificultades que en cantidad significativa pueden llegar a afectar el éxito del proyecto como son:

- La resistencia al cambio.
- La rutina de las labores en las personas.
- La creencia de que con el sistema se aumenta el trabajo y las responsabilidades.
- La falta de orden en la ejecución de los procesos.
- La reducción de nómina.

Por tales razones, es necesario que a través de esta etapa se lleve a la organización hacia la adopción de una filosofía y una cultura de trabajo enfocada hacia la calidad, logrando con esto obtener un alto grado de compromiso y

participación de todos los empleados en el mantenimiento y mejoramiento del sistema.

Estas sensibilizaciones se brindaron inicialmente al personal administrativo de la organización, en ciertas ocasiones se hizo necesaria la participación de un miembro de cada sección del área operativa, encargados de dirigir o supervisar las actividades de fabricación del producto para no obstaculizar el normal flujo laboral de la organización.

Los temas tratados durante la etapa de sensibilización se determinaron a partir del análisis interno que se le aplicó a la organización en el cual se identificaron deficiencias en algunos aspectos como: conocimientos referentes al control de calidad tanto en el proceso como en el producto, la utilización y manejo de documentos para el control de la producción y la norma NTC-ISO 9000:2000. El contenido que se maneja para cada tema se planeó en conjunto entre el Coordinador de Calidad y un asesor del Centro de Desarrollo Empresarial fue el siguiente:

PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN			
TEMA	CONTENIDO	FECHA	DIRIGIDO A
Concepto y Familia de Normas ISO 9000	Se enunciaron las características principales de la familia de Normas ISO 9000: 2000, para conocer sus funciones y su aplicación	14 junio 2003	Todo el personal administrativo (gerente, secretaria, auxiliares, almacenista y dos (2) representantes del área de producción).
Términos relativos a la calidad	Se facilitó la terminología de la NTC-ISO 9000: 2000, que será utilizada para documentar e implementar el sistema de gestión de calidad.	21 junio 2003	Todo el personal administrativo (gerente, secretaria, auxiliares, almacenista y dos (2) representantes del área de producción).
Fundamentos de la NTC-ISO 9001: 2000	Se dio a conocer a todos los empleados de la organización los requisitos exigidos por esta Norma Internacional.	27 y 28 junio 2003	Todo el personal administrativo y demás áreas de la organización.
Importancia de la certificación	Se divulgó la importancia de la certificación, enfatizando en el compromiso de cada uno de los miembros de la organización para el logro de este objetivo.	28 junio 2003	Todo el personal de la organización

Beneficios que se obtienen al implementar un sistema de gestión de calidad	Se presentaron los beneficios que obtienen la organización y todo el personal que labore en ella al comprometerse con la calidad.	27 y 28 junio 2003	Todo el personal de la organización
Paradigmas generados a la implementación de un SGC	Los paradigmas que comúnmente se presentan cuando se da inicio a este proyecto.	5 julio 2003	Todo el personal de la organización

Tabla Nº 3. Programa de Sensibilización

Durante las sensibilizaciones se utilizaron medios audiovisuales como, pápeleo grafos y carteleras para la presentación de contenidos teóricos básicos de el S.G.C., posteriormente se organizaban grupos de trabajo para realizar talleres en los cuales, los participantes demostraban que realmente comprendían la importancia de establecer e implementar un sistema de Gestión de Calidad y se comprometieran con el proyecto.

Los principales objetivos que se lograron a través de estas sensibilizaciones fueron:

- Lograr el compromiso de todo el personal con el Sistema de Gestión de Calidad.
- Lograr la sensibilización total de las personas que de forma directa o indirecta, se relacionan con la calidad de los servicios que ofrece la organización (en algunos casos se invito a empleados de nuestros proveedores).
- Mostrar de manera general la estructura de la Norma ISO 9000:2000 y los requisitos más importantes para la organización.
- Hacer énfasis a los diferentes integrantes de la organización, a cerca de su grado de participación durante la etapa de establecimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- Lograr la participación de todo el personal en la etapa de establecimiento del Sistema y tener en cuenta sus opiniones durante todo el proceso.

-
-
- Mantener informado al personal sobre el avance del proceso y sobre nuevos elementos de calidad, como política de calidad, objetivos de calidad y otros elementos del Sistema de Gestión de Calidad.

4.2.3. Capacitación del Personal en lo referente a la Norma y al S.G.C.

Para llevar a cabo el Programa de Capacitación se establecieron los siguientes objetivos:

- Dar a conocer de manera clara, sencilla y aplicable los criterios y elementos a tener en cuenta en el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.
- Crear un ambiente dirigido a la calidad, el cual facilite la implementación y la adopción como un hábito personal, un elemento de competitividad y una filosofía organizacional.
- Comprender los requisitos exigidos en el numeral 4.2 “Requisitos de la documentación” de la norma ISO 9001.
- Crear habilidades en el personal para la creación y adopción de documentos.
- Conocer la importancia de la documentación del sistema de gestión de calidad y su control.
- De acuerdo a las solicitudes realizadas por el personal durante las sensibilizaciones, se detectó la necesidad de realizar divulgación y capacitación sobre todos los temas alusivos a la calidad en todos los niveles de la organización.

A continuación, se muestra el contenido que se maneja para la ejecución del programa de capacitación:

1. La documentación de un sistema de Calidad, trata de dar a conocer los procesos y técnicas para crear y desarrollar la documentación del sistema de gestión de la calidad.
2. Términos relacionados a la documentación, tales como:
 - Información, datos que poseen significado.

-
-
- Especificación, documento que establece requisitos.
 - Manual de Calidad, documento que especifica el sistema de gestión de calidad en una organización.
 - Plan de calidad, documento que especifica que procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quien deber aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto, proceso o contrato específico.
 - Registro, documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
 - Procedimiento, forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
3. Requisitos de la documentación, La documentación del sistema de gestión de calidad debe incluir:
- Declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de la calidad.
 - Un manual de calidad.
 - Los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional.
 - Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y,
 - Los registros requeridos por esta Norma Internacional.
4. Estructura de la documentación del sistema de calidad, Objetivo hacer una división lógica de la información para que cada empleado reciba únicamente los documentos que requiere para así, llevar a cabo una operación en forma segura, con métodos ecológicos y métodos de trabajo que aseguren la calidad pactada con el cliente.
5. Formato para procedimientos del sistema de calidad, Definir la forma con la cual la organización elabora toda la documentación que incide en el sistema de calidad. Aquí se describe el formato a utilizar para los documentos escritos y se especifica cada campo del formato.
-
-

-
-
6. Norma fundamental, permite describir en forma clara y sencilla la manera como se escriben los procedimientos en una empresa. Se tratará de hacer una guía práctica que permita a cualquier empleado escribir rápidamente un procedimiento y que lo haga de manera uniforme (ISO en griego quiere decir igual). Se espera que los documentos se redacten de manera similar, pero el formato y los detalles mediante el cual, cada organización escribe sus documentos son libres, no hay normas de la ISO para ese nivel de detalle. Cada empresa los determina de acuerdo a sus necesidades.
7. Control de documentos, permite escribir en forma de procedimiento un método para controlar la distribución y los cambios de los documentos del sistema de gestión de la calidad. Son documentos del sistema de calidad, los procedimientos y los instructivos declarados en el manual de calidad y en los listados maestros de documentos.
8. Administración de documentos, permite escribir en forma sencilla un procedimiento para definir la manera como se deben administrar los documentos relacionados con el sistema de gestión de la calidad. Se entiende por administrar los documentos definir un método para distribuir entre los usuarios de un mismo documento la versión vigente y lograr realizar los cambios en forma sincronizada, destruyendo las copias obsoletas del documento en sus versiones anteriores. Es necesario controlar los cambios de los documentos y su distribución.
9. El concepto de compras, en el que se desarrolló los siguientes temas:
- Conceptos básicos: como cliente, proveedor y producto.
 - Compra técnica: relación de procesos en la cadena de suministro, fichas técnicas, requisición técnica interna, orden de compra, contrato, verificación del producto comprado, procedimiento de devoluciones.
 - Selección proveedores: criterios de selección, comercial, financieros, técnicos, homologación de componentes, homologación de oficinas y proveedores,

homologación de servicios y valores agregados, soporte y mantenimiento, outsourcing.

- Evaluación proveedores: periódica, sencilla y simple, criterios de evaluación, evaluación técnica, evaluación comercial, desarrollo de proveedores, socios en las utilidades, visita técnica de evaluación.
- Implementación: sensibilización del personal, divulgación de documentos, listado de materiales que inciden en la calidad, selección de proveedores nuevos, evaluación de proveedores antiguos, comprar técnicamente, verificar compras, usar el proceso de devolución si es del caso.
- Auditoria: revisa los registros de la selección de proveedores, evaluación de proveedores, compras técnicas recientes, devoluciones, verificación del producto comprado.

10. Auditorias internas, sirve como herramienta de la dirección para hacer el seguimiento y verificar la implementación efectiva de la política de una organización para gestión de la calidad y/o gestión ambiental.

Reconocer los beneficios que trae la implementación de las auditorias internas como:

- Conocer la capacidad del sistema de gestión de calidad para cumplir con los requisitos. (Cliente, ISO 9001, legales y de la organización).
- Evaluar las fortalezas y debilidades del sistema de gestión de calidad.
- Detectar oportunidades para la mejora continua.
- Verificar la capacidad de los procesos para cumplir con los requisitos.
- Evaluar el compromiso del recurso humano con su sistema de gestión.
- Validar el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- Evaluar las relaciones con las partes interesadas.
- Ejecutar seguimiento de la eficacia de las acciones: correctivas, preventivas y de mejora.

-
-
11. Gestión de los recursos, analizar la norma ISO 9000 en lo referente a recursos en un sistema de gestión de la calidad, relacionar los principios de gestión de recursos con los requisitos de la norma, dar criterios y modelos de formatos que permitan desarrollar el numeral 6.2 de la norma ISO 9001 y tener indicadores de gestión de capacitación. Se hará referencia en temas sobre recurso humano, infraestructura y el medio ambiente.

 12. Medición, análisis y mejora, se enfoca en la importancia de planificar e implementar procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora en los que incluya metodologías aplicables, técnicas estadísticas según lo requiera, con el fin de demostrar conformidad con el sistema y requisitos del cliente, analizando, aplicando y/o generando un mejoramiento continuo en los procesos y el producto.

 13. Responsabilidad de la dirección, se presentarán los conceptos relativos a la elaboración de una política y los objetivos de calidad, se brindarán herramientas para la aplicación de la planeación estratégica de la calidad en la definición de la política de calidad y desarrollar habilidades para elaborar una política de calidad.

 14. Planificación del sistema de gestión de calidad, se realizará con el fin de cumplir los requisitos citados en numeral 4.1 de la norma ISO 9000:2000, así como los objetivos de la calidad y de mantener la integridad del SGC cuando se planifiquen e implementen cambios en éste. Términos relativos a la calidad que faciliten la terminología de la NTC-ISO 9000:2000, que será utilizada para documentar e implementar el sistema de gestión de la calidad, de igual manera se explicará la importancia de la gestión por procesos.

 15. Control del producto no conforme, cómo la organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos se identifique, se controle, se documente por medio de registros y se analicen sus causas, se

trate por medio de planes de acción para remediar y/o prevenir, se notifique y se de disposición del mismo. Comunicar la importancia de realizar seguimiento y medición a los procesos de la organización, para ello se efectuarán entrevistas personalizadas con los coordinadores de las divisiones, en las cuales se les entregará información relativa a:

- Indicadores de gestión
- Utilización de técnicas estadísticas
- Toma de acciones (correctivas y preventivas)

Durante las capacitaciones se utilizaron medios audiovisuales como, computadores, papelografos, carteleras, folletos y guías para la presentación de contenidos teóricos básicos del programa de capacitación, posteriormente, se organizaban talleres en los cuales los asistentes participaban activamente.

Con la realización de estas capacitaciones se logró fortalecer los conocimientos técnicos y respecto a la norma, de todos los empleados de la organización, sintiéndose comprometidos y realmente identificados con la planificación y las metas organizacionales propuestas por la alta dirección.

Igualmente los empleados de la organización comprendieron la importancia de planificar sus procesos y labores diarias por medio de caracterizaciones, procedimientos, instructivos, planes de trabajo o planes de calidad. Así mismo, también se consiguió que entendieran el porque es necesaria la generación de evidencias a través del diligenciamiento de formatos, el seguimiento y control de los procesos y las acciones preventivas y correctivas.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN			
TEMA	CONTENIDO	FECHA	DIRIGIDO A
Documentación de un sistema de Calidad	Se enunciaron las características principales de la familia de Normas ISO 9000: 2000, para conocer sus funciones y su aplicación	15 y 22 Octubre 2003	Todo el personal administrativo (gerente, secretaria, auxiliares, almacenista y dos (2) representantes del área de producción).
Términos relativos a la calidad	Se facilitó la terminología de la NTC-ISO 9000: 2000, que será utilizada para documentar e implementar el sistema de gestión de calidad.	23 y 30 Octubre 2003	Todo el personal administrativo (gerente, secretaria, auxiliares, almacenista y dos (2) representantes del área de producción).
Fundamentos de la NTC-ISO 9001: 2000	Se dio a conocer a todos los empleados de la organización los requisitos exigidos por esta Norma Internacional.	5 y 13 Noviembre 2003	Todo el personal administrativo (gerente, secretaria, auxiliares, almacenista y dos (2) representantes del área de producción).
Enfoque basado en procesos	Se explicó con detalle el concepto de proceso y su aplicación a través de la norma en la organización.	20 y 27 Noviembre 2003	Todo el personal administrativo (gerente, secretaria, auxiliares, almacenista y dos (2) representantes del área de producción).
Importancia de la certificación	Se divulgó la importancia de la certificación, enfatizando en el compromiso de cada uno de los miembros de la organización para el logro de este objetivo.	3 y 10 Diciembre 2003	Todo el personal administrativo y demás áreas de la organización
Beneficios que se obtienen al implementar un sistema de gestión de calidad	Se presentaron los beneficios que obtiene la organización y todo el personal que labore en ella al comprometerse con la calidad.	14 y 21 Enero 2004	Todo el personal administrativo y demás áreas de la organización.
Difusión del mapa de procesos, las caracterizaciones, la política, y los objetivos de calidad	El mapa de procesos, las caracterizaciones, la política y los objetivos de calidad se establecieron por escrito y se expusieron en un lugar visible para que todos los empleados los conocieran y aplicaran en sus labores diarias.	27, 28 Enero y 4,5 Febrero 2004	Todo el personal administrativo (gerente, secretaria, auxiliares, almacenista y dos (2) representantes del área de producción).
Curso de auditorías internas	Se envió a capacitación en Diplomado de Auditorías Internas con una entidad externa al Coordinador de calidad, Almacenista, Terminadora y al Gerente. Se planificó de esta manera con el	7 y 14 Febrero 2004	Coordinador de calidad, Almacenista, Terminadora y al Gerente

	propósito de contar dentro de la organización con auditores internos calificados, encargados de evidenciar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización.		
Seguimiento y control de los procesos	Se comunico insistentemente en la importancia de realizar seguimiento y medición a los procesos de la organización, para ello se efectuaron entrevistas personalizadas con los coordinadores de área, en las cuales se les entregaba información relativa a: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de gestión ▪ Utilización de técnicas estadísticas ▪ Toma de acciones correctivas y preventivas 	24, 25 y 31 Febrero 2004	Gerente, secretaria, auxiliares, almacenista, Coordinadores de área y dos (2) representantes del área de producción.
Diligenciamiento de formatos y registros del sistema de gestión de calidad	Se dio a comprender la importancia de los registros para evidenciar la conformidad de los requisitos exigidos en el numeral 4.2 "Requisitos de la documentación" de la norma ISO 9001, el poder de la información para el control, seguimiento y análisis de todas las actividades relacionadas con la organización. La formación del personal en la creación, adopción e implementación de documentos.	7, 14, 21 y 28 Febrero 2004	Gerente, secretaria, auxiliares, almacenista, Coordinadores de área y dos (2) representantes del área de producción.
Aplicación de acciones de mejora	Se explico la aplicación de una metodología que generara una cultura de calidad enfocada en el mejoramiento de los procesos a partir del seguimiento y medición de los procesos, para ello se efectuaron talleres en grupos con los coordinadores de área, en las cuales se les enseñaba el análisis de la información relativa a: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de gestión ▪ Técnicas estadísticas ▪ Acciones correctivas y preventivas 	7, 14, 21 y 28 Febrero 2004	Gerente, secretaria, auxiliares, almacenista, Coordinadores de área y dos (2) representantes del área de producción.

Tabla Nº 4. Programa de Capacitación

Cabe resaltar que estas capacitaciones al igual que las sensibilizaciones, fueron alternadas con capacitaciones técnicas basadas en el Programa anual de Capacitación el cual fue creado como resultado de las deficiencias técnicas en algunos procesos y áreas de la planta a los operarios, la cuales se enfocaron a fortalecer las competencias técnicas del personal y fueron realizadas por entidades tales como: SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), ASICAN (Asociación de Industriales del Calzado), CDP (Centro de Desarrollo Productivo) del cuero, CDE (Centro de Desarrollo Empresarial), ACICAN; también estuvo a cargo de diferentes personas de la organización, cada una, con gran experticia en los temas a tratar. Algunos de los temas tratados en estas capacitaciones fueron Técnicas en Corte de Cuero y Sintéticos (enfocada al aumento de la productividad en el corte, métodos para la reducción del desperdicio de material y técnicas eficaces para detección de imperfectos en el cuero, manipulación de productos como pegantes, químicos y activadores.

4.2.4. Identificación de los Procesos de la Organización

Para esta parte del proceso se necesito recopilar la mayor información posible de las actividades de la Organización, los aspectos generales y los detalles del sistema productivo, se identificaron los procesos claves de la organización, los cuales tuvieron gran importancia para el establecimiento del Sistema de Gestión de Calidad. Todos los factores que se incluyeron en este análisis, además de constituir la base de los procesos existentes, con referencia a los requisitos de la norma, permitieron detectar las oportunidades de mejora de los mismos, así como, la necesidad de establecer nuevos procesos que de alguna forma condujeran hacia un incremento de la productividad y la satisfacción del cliente.

Para lograr este propósito, se reunió el comité de calidad para definir los procesos claves de la empresa y construir el mapa de procesos. La técnica que se utilizó fue el papel marrón, la cual se basa en la lluvia de ideas para la construcción del mapa de procesos de la organización. En el Manual de Calidad se presentan los procesos del modelo de producción de la organización.

A continuación se presenta el mapa de procesos del producto de CALZADO ALEXANDER, existen cuatro (4) grandes grupos de procesos:

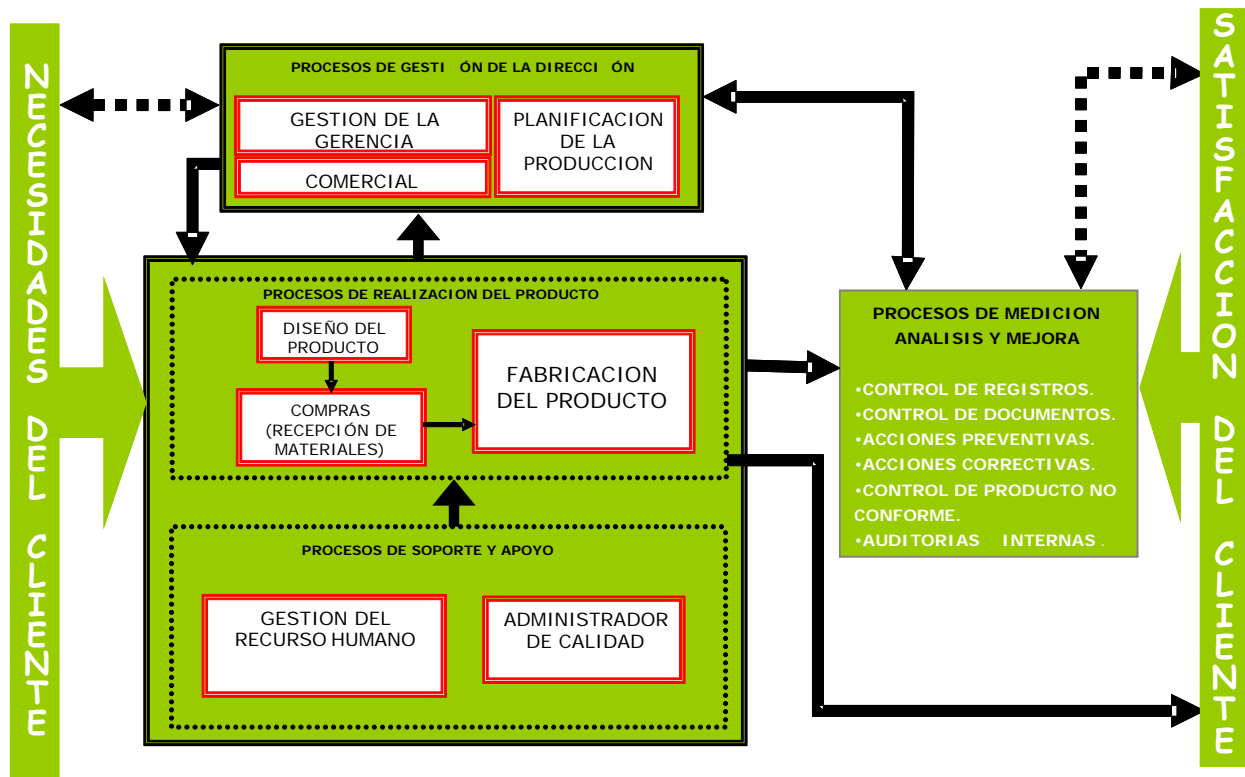


Figura 5. Mapa de Procesos

- ✓ **Procesos de Gestión de la Dirección:** Se encarga de apoyar los procesos administrativos y de gestión gerencial, y se asegura que la liberación del producto hacia el cliente se haga bajo condiciones planificadas.
 - Gestión de la Gerencia: Establece, controla y evalúa las directrices y lineamientos estratégicos para manejar la empresa.
 - Planeación de la Producción: Planifica los procesos relacionados con la realización del producto, establece una secuencia de las actividades y de los recursos necesarios para su desarrollo.
 - Comercial: Investiga, obtiene y transforma la información necesaria para llegar de la mejor manera a nuestros clientes con productos y servicios acorde a sus necesidades.

-
-
- ✓ **Procesos de la Realización del Producto:** Mediante estos procesos se diseña, se produce y se establecen parámetros para la compra de materiales. Corresponden a este grupo.
 - **Diseño del Producto:** Diseña y desarrolla periódicamente calzado que impartan y cumplan las expectativas del cliente.
 - **Compras (Recepción de Materiales):** Asegura, establece, controla y tramita con los proveedores la compra y recepción de materia prima, materiales, insumos y servicios necesarios para la fabricación del producto y/o satisfacción de necesidades administrativas.
 - **Fabricación del Producto:** Organiza los procesos de fabricación a partir de los requisitos del cliente, de la organización y del estado para controlar la correcta aplicación de los procesos establecidos para la elaboración del producto, empleando los controles necesarios para aplicar las mejoras inmediatas y las acciones necesarias.

 - ✓ **Procesos de Soporte y Apoyo:** Este proceso se encarga de identificar los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización y del control de todo el sistema.
 - **Gestión del Recurso Humano:** Identifica las necesidades de personal y evalúa la competencia en la empresa, con el fin de dar solución y respuesta eficaz a las mismas, llevando a cabo un adecuado proceso de selección y evaluación del personal, contratación e inducción de personal para que la empresa cuente con las personas indicadas en los lugares precisos.
 - **Administración de la Calidad:** Administra, controla y evalúa el sistema de gestión de calidad de la empresa para asegurar y mejorar su eficacia continuamente.

 - ✓ **Procesos de Medición, Análisis y Mejora:** Este macro-proceso se encarga de realizar un control general de la empresa mediante la medición, análisis y
-
-

mejora de los procedimientos que se presentan a continuación:


- **Control de Registros:** Define el control de los registros de calidad respecto a la identificación, recuperación, almacenamiento, la protección, el tiempo de retención y disposición de los registros del Sistema de Calidad como evidencias de la implementación del Sistema de Calidad y la conformidad con los requisitos especificados del producto y clientes.
- **Control de Documentos:** Establece la secuencia de actividades y los responsables para la generación, distribución, actualización, anulación y control de los documentos que hacen parte del Sistema de Calidad de Calzado Alexander.
- **Acciones Correctivas:** Define la metodología para realizar las acciones correctivas y eliminar los problemas detectados interna y externamente para evitar su reincidencia.
- **Acciones Preventivas:** Analiza las posibles ocurrencias de fallas o No conformidades potenciales, su severidad y la posibilidad de detección, antes de que éstas se presenten, para establecer las medidas preventivas y así evitarlas o disminuir la posibilidad de su aparición.
- **Control del Producto no Conforme:** Establece el control para asegurar la prevención del uso no propuesto del producto no conforme, estipulándose la identificación, evaluación, segregación y disposición del mismo, así como, la notificación a las funciones interesadas.
- **Auditoria Interna:** Define la metodología a seguir en las Auditorias Internas al Sistema de Gestión de Calidad de la Organización con el fin de asegurar la implementación efectiva de los objetivos y políticas relacionados con el Manual del Sistema de Calidad.


4.2.5. Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa, en cuanto a Calidad


Al iniciar el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad se realizó un diagnóstico diseñado previamente para determinar el nivel de


cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 que tenía la organización en su momento.

Para realizar este análisis se estructuró una metodología la cual permitiera identificar las falencias en cuanto controles en la producción, en la recepción de los materiales, los documentos y registros utilizados y el nivel de conocimientos en cuanto a calidad por parte de los empleados. Para facilitar la realización de este diagnóstico se estudiaron a fondo los requisitos de la Norma previamente, de tal forma que se contara con una base teórica – práctica, lo suficientemente buena para determinar cómo debían cumplirse, y establecer el cronograma de trabajo a desarrollar.

 **Objetivo del Diagnóstico.** Realizar un diagnóstico en CALZADO ALEXANDER para determinar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000; Y así mismo el nivel y calidad de la documentación existente.

 **Responsable del Diagnóstico.** El responsable directo de la evaluación el Autor del Proyecto: Oscar Alexander León Castellanos, con la colaboración de un Asesor de Calidad del CDE (Centro de Desarrollo Empresarial), el cual subsidio el 50% de los costos del Proyecto.

 **Alcance del Diagnóstico.** El diagnóstico abarca los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 que aplican a los procesos de la Organización.

 **Realización del Diagnóstico.** Para el desarrollo del diagnóstico se utilizó un cuestionario de Auditoría de Diagnóstico³ que incluía todos los puntos de la Norma, en cada uno de los requisitos se estableció si se daba o no cumplimiento, si existían documentos o no y observaciones sobre la situación.

³ Diplomado en Auditorías Internas de Calidad. ICONTEC

Para la realización del Diagnóstico se tuvo en cuenta la documentación existente en la empresa, relacionada con el diseño, fabricación y comercialización del producto, como lo son procedimientos establecidos por los diferentes entes regionales como ACICAN, CEINNOVA, CDP (Centro de Desarrollo Productivo) del cuero y el SENA como también los registros manejados; y el cumplimiento de los requisitos especificados en cada numeral de la NTC ISO 9001:2000, además se realizaron entrevistas a los responsables de cada uno de los procesos evaluados; y finalmente la observación directa de todo el proceso permitió definir la situación actual.

Para una mejor comprensión del informe del diagnóstico, a continuación se relacionan los criterios utilizados. Los criterios de evaluación a utilizar son los siguientes y se apliquen a cada uno de los numerales y subnumerales que considera la norma, que deba ser evaluado de acuerdo a la siguiente tabla de calificación.

- a) **NO APLICA:** De acuerdo con las características de la industria, el elemento de la norma no aplica según los parámetros de exclusión de ISO 9001
PUNTAJE = 0%.
- b) **NO D&D:** Requisito aplicable, no diseñado, ni desarrollado, ni implementado
PUNTAJE =10%.

El promedio del diagnóstico corresponde al porcentaje que le valor total signifique del total del porcentaje obtenido sumando los calificados como aplicables.

Los siguientes criterios de evaluación serán utilizados para medir el avance según su grado de desarrollo:

- c) **D&D:** Requisito aplicable, en proceso de diseño y desarrollo
PUNTAJE = 25%.
- d) **IRRE:** Requisito aplicable, implementado, con resultados, registros y evidencias. **PUNTAJE = 50%.**
- e) **AUDITADO:** Requisito aplicable, implementado y auditado con resultados conformes. **PUNTAJE = 75%..**

- f) **MC:** requisito aplicable, implementado, auditado y en proceso de mejora continúa. **PUNTAJE =100%.**

A continuación se ilustrara la tabla utilizada para el diagnóstico realizado a la empresa Calzado Alexander y la cual servirá para dar seguimiento del avance según su grado de desarrollo.

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA CONFORME A LA NORMA ISO 9001:2000								
Numeral ISO	REQUISITO	DIAGNOS- TICO		SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN			TOTAL	OBSERVACIONES
		NO APLICA	NO D&D	D&D	IRRE	AUDITADO		
4.1	REQUISITOS GENERALES	0	2	0	0	0	0	10%
4.1	Se encuentran identificados los procesos		1					
4.1	Se ha definido la interacción de los procesos		1					
4.2	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	0	6	0	0	0	0	10%
4.2.2	Tienen un Manual de la Calidad		1					
4.2.3	Tienen procedimientos para el control de documentos (procedimientos, guía para la elaboración de procedimientos, instructivos, manuales, etc.)		1					
4.2.3	Tienen guía para elaboración de procedimientos		1					
4.2.3	Tienen un inventario de la documentación existente y de la faltante		1					
4.2.4	Existe un procedimiento para la administración de los registros de calidad		1					
4.2.4	Existe un inventario de registros de calidad		1					
5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCION	0	4	0	0	0	0	10%
5.1	Se tiene una política de calidad		1					
5.1	Se han realizado o se tienen objetivos que se relacionan con calidad.		1					
5.1	Ha difundido la política de calidad (si existe)		1					
5.1	Se llevan a cabo revisiones del SGC		1					
5.4	PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	0	2	0	0	0	0	10%
5.4.1	Los objetivos de calidad han sido establecidos en las funciones y niveles pertinentes		1					
5.4.2	Se planifican los cambios que pueden afectar la integridad del SGC		1					
5.5	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	0	3	2	0	0	0	16%
5.5.1	Se tiene definida las responsabilidades de las personas que puedan afectar la calidad		1					
5.5.1	Se tiene organigrama			1				Se identifico la necesidad de actualizarlo.

Numeral ISO	REQUISITO	DIAGNOS- TICO		SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN			TOTAL	OBSERVACIONES
		NO APLICA	NO D&D	D&D	IRRE AUDITADO	MC		
5.5.2	Se ha seleccionado el representante de la dirección			1				La gerencia le asigno esta labor al autor del proyecto (practicante), como también el cargo de Coordinador de Calidad.
5.5.3	Se han establecido los procesos de comunicación		1					
5.5.3	Se han efectuado mejoras en los procesos de comunicación		1					
5.6	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	0	1	0	0	0	10%	
5.6	Se han establecido las entradas, los resultados y otras caracterizaciones del proceso de revisión por la dirección		1					
6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS	0	1	0	0	0	10%	
6.1	Existe una metodología para la asignación sistemática de los recursos		1					
6.2	RECURSOS HUMANOS	0	3	0	0	0	10%	
6.2.2	Se ha determinado la competencia del personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto/servicio		1					No existe una descripción formal de los cargos en los que se incluya la competencia exigida, ni un manual de funciones de toda la empresa.
6.2.2	Existe una metodología que permita identificar las necesidades de formación y suministrar la misma al personal del SGC.		1					
6.2.2	Se mantienen registros que evidencien la educación, formación, habilidades y experiencia.		1					Las carpetas de las hojas de vida de los empleados actuales están incompletas razón por la cual no existen soportes de la competencia.
7.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO	0	3	0	0	0	10%	
7.1	Se planifican los procesos para la realización del producto y la prestación del servicio		1					La falencia más grande de la empresa es falta de programación en los pedidos, no identifican la capacidad instalada de la empresa y tampoco cuenta con una adecuada distribución de la planta operativa.
7.1	Se ha determinado los requisitos del producto/servicio		1					No existen fichas técnicas de ninguna referencia producida actualmente en la empresa.
7.1	Se ha establecido los registros que evidencien e cumplimiento de los requisitos por parte de los procesos de realización del producto y sus resultados		1					
7.2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	0	2	1	0	0	15%	
7.2.1 / 7.2.2	Tienen una metodología para gestionar los pedidos, convenios o intercambios, presentación de ofertas o ventas (ventas nacionales y de exportación)			1				Más que una metodología es una informalidad en la gestión de ventas aunque manejan documentos de orden de pedido, no existe un proceso definido. Tampoco cuentan con un paquete definido de ofertas y promociones.
7.2.3	Se ha efectuado mejoras en los procesos de comunicación con el cliente		1					
7.2.3	Se ha efectuado mejoras en los procesos de comunicación con el cliente		1					

Numeral ISO	REQUISITO	DIAGNOS- TICO		SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN				TOTAL	OBSERVACIONES
		NO APLICA	NO D&D	D&D	IRRE AUDITADO	MC			
7.3	DISEÑO Y DESARROLLO	0	2	0	0	0	0	10%	
	Existe una metodología que establezca el control que se debe efectuar durante el diseño y/o desarrollo del producto o servicio		1						
	El personal es competente para las actividades		1						No tienen definidas las competencias del personal
7.4	COMPRAS	0	6	0	0	0	0	10%	
7.4.1	Conocen cuales son los proveedores que más afectan la calidad		1						Solo identifican como el proveedor más importante el del cuero.
7.4.1	Se tienen criterios para evaluar los proveedores		1						
7.4.1	Se tiene una metodología para seleccionar para seleccionar, registrar y calificar periódicamente a los proveedores que se han considerado críticos		1						
7.4.1	Tienen un plan de selección y calificación de proveedores		1						
7.4.1	Se tienen una metodología para realizar el proceso de compras		1						No existe ninguna, es realizado de manera informal y solo para algunos materiales.
7.4.1	Se tiene una metodología para realizar el proceso de importaciones	1							La mayoría de los materiales e insumos son Nacionales, algunos son importados pero nos lo proveen en el país.
7.4.2	Se tiene datos o información de las materias primas a comprar o servicios a subcontratar		1						Solo mantienen carpetas de facturas de compras de materiales e insumos
7.5	PRODUCCIÓN Y/O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	1	6	0	0	0	0	10%	
7.5.1	Se tiene una descripción completa de los procesos de realización del producto prestación de servicio		1						
7.5.2	¿Existen procesos que requieran validación?	1							Se realizan inspecciones en cada etapa del proceso
7.5.3	Se tiene una metodología que identifique la información de enlace y/o la ruta para la trazabilidad?		1						Pero existen tarjetas de trabajo en las que se detalla los procesos a seguir del producto y el nombre del operario de cada proceso
7.5.3	¿Se identifican los productos?		1						Se tienen especificado por referencias, números y materiales
7.5.4	Existe una metodología para el tratamiento del producto suministrado por el cliente		1						
7.5.5	Existe una metodología para la preservación del producto durante el proceso interno		1						No cuentan con lo necesario para proteger el producto durante el proceso ya que esta expuesto al polvo de las maquinas y el mismo ambiente.
7.5.5	Existe una metodología que describa actividades para la preservación del producto durante el despacho, distribución y entrega de los productos		1						La empresa cuenta con un correcto empaque del producto como de un embalaje adecuado para la protección del producto durante el transporte de envío y entrega.

Numeral ISO	REQUISITO	DIAGNOS- TICO		SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN				TOTAL	OBSERVACIONES
		NO APLICA	NO D&D	D&D	IRRE	AUDITADO	MC		
7.6	CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION	4	0	0	0	0	0	0%	No se identifican dispositivos de medición, ni la necesidad de calibración en ningún equipo.
	Conocen cuales son los equipos de medición que pueden afectar la calidad del producto	1							
	Tienen una metodología que describa la gestión metrológica de la empresa	1							
	Existe un responsable de la función metrológica de la empresa	1							
	Tienen un sistema de codificación para los instrumentos y equipos de medición	1							
8.2	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	0	12	0	0	0	0	10%	No existe ni métodos de seguimiento ni indicadores de control
8.2.1	Se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente		1						
8.2.2	Existe un procedimiento para auditorias internas de calidad		1						
8.2.2	Existe un sistema o forma de evaluación y selección de auditores internos de calidad		1						
8.2.2	Están formados los candidatos seleccionados para las auditorias internas de calidad		1						
8.2.2	Se ha elaborado un programa de auditorias internas de calidad		1						
8.2.3	Aplican métodos para la medición de procesos		1						
8.2.3	Tienen definidos indicadores de desperdicios, devoluciones, quejas, reclamos, acciones de mejoramiento, auditorias internas de calidad		1						
8.2.4	Tienen metodologías para la medición y seguimiento del producto (materias primas, producto en proceso, producto terminado)		1						Solo se realizan inspecciones visuales y manuales en el proceso y la verificación final es visual.
8.2.4	Tienen metodologías para la evaluación y seguimiento de la prestación del servicio		1						
8.2.4	Se han definido los criterios de aceptación		1						
8.2.4	Se tienen definidos los métodos específicos para la medición y seguimiento del producto		1						
8.2.4	Se tienen definidos los métodos específicos para la medición y seguimiento del servicio		1						
8.3	CONTROL DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO NO CONFORME	0	1	0	0	0	0	10%	
8.3	Existe un procedimiento para el control de productos o servicios no conformes		1						
8.4	ANÁLISIS DE DATOS	0	4	0	0	0	0	10%	
8.4	El análisis de datos se aplica a la satisfacción del cliente		1						
8.4	El análisis de datos se aplica a la conformidad del producto		1						

Numeral ISO	REQUISITO	DIAGNOS- TICO		SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN				TOTAL	OBSERVACIONES
		NO APLICA	NO D&D	D&D	IRRE AUDITADO	MC			
8.4	El análisis de datos se aplica a las características y tendencias de los procesos y los productos		1						
8.4	El análisis de datos se aplica a los proveedores		1						
8.5	MEJORA	0	10	0	0	0	0	10%	
8.5.1	Existe mejora demostrable a través de las auditorias internas		1						
8.5.1	Existe mejora demostrable a través de la política de calidad		1						
8.5.1	Existe mejora demostrable a través de los objetivos de calidad		1						
8.5.1	Existe mejora demostrable a través de del análisis de los datos		1						
8.5.1	Existe mejora demostrable a través de las acciones correctivas		1						
8.5.1	Existe mejora demostrable a través de las acciones preventivas		1						
8.5.1	Existe mejora demostrable a través de la revisión por la dirección		1						
8.5.2	Tienen un procedimiento para implementar y verificar la eficacia de las acciones correctivas		1						
8.5.3	Tienen un procedimiento para implementar y verificar la eficacia de las acciones preventivas		1						
	Tienen una metodología para la atención de quejas y reclamos		1						
	PROMEDIO							11%	

Tabla Nº 5. Diagnóstico de la Empresa respecto a la Norma ISO 9001:2000

De acuerdo a este diagnóstico se pudo establecer que:

- Los documentos existentes en la empresa daban cumplimiento a los requisitos de la Norma.
- Los procesos o actividades daban cumplimiento a los requisitos de la Norma pero no estaban documentados.
- Los requisitos de la Norma a los cuales no se les daban cumplimiento y por lo tanto no estaban documentados.
- Las posibles exclusiones de algunos numerales de la Norma NTC-ISO 9001:2000 que no aplican en la empresa.

De esta manera, la evaluación permitió definir con claridad los pasos a seguir, determinando los procesos que sólo tendrían que ser documentados, aquellos que debían ser mejorados y documentados, y los que debían ser diseñados y documentados para posteriormente implementarse y mejorarse.

4.2.5.1. Diagnóstico de la Organización Basado en los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

Resultados del Diagnóstico. El diagnóstico nos sirvió para evidenciar la necesidad y el nivel de organización y estandarización de los procesos que requiere la corporación para la implementación del SGC.

Las conclusiones más sobresalientes a las que se llegaron fueron:

- La empresa no tiene definidos objetivos claros relacionados con calidad como tampoco cuenta con una política de calidad establecida.
- La Empresa viene realizando desde el mes de enero del 2003, reuniones internas semanales, con un grupo conformado por personal administrativo (propietario, gerente, auxiliar contable y la secretaria) y operativo (almacenista, terminadora, troquelador y la encargada de lujos) de la misma organización.
- La Empresa cuenta con un excelente equipo humano, dinámico, con gran experiencia, con un factor diferenciador y es que la mayoría del personal lleva laborando con ellos más de 15 años lo cual se convierte en una fortaleza para la implementación del sistema, esto genera un mayor compromiso con la organización, el personal más antiguo están ubicados en las siguientes áreas: administrativa (contadora y la auxiliar contable); soladura (3 montadores y 3 ensueladores), guarnición (2 costureras, 8 armadoras, la desbastadora y la encargada de los lujos), prefabricados (troquelador y el encargado de elaboración de suelas) y la terminadora (quien también es la encargada de la inspección final del calzado).

-
-
- La falta de una estructura documental adecuada a las actividades que se desarrollan en la empresa lo cual es la causa de la falta de control en diversas áreas de la empresa. Por tal motivo no cuentan con listados de documentos y registros.
 - Los procesos no se encuentran documentados, ni se tiene definido un manual de funciones en que se detalle las funciones principales y secundarias de los cargos, motivo por el cual existe mucha informalidad para realizar las actividades de coordinación.
 - Los procesos no están bien definidos, ni se tienen establecido los tiempos promedio para cada actividad relacionada con la fabricación del producto, lo cual genera necesidad de crear un plan de desarrollo para identificarlos y establecer sus interrelaciones, para así adecuarlos a una correcta planificación del sistema.
 - De igual manera los procesos y procedimientos de la organización no están documentados como también no están definidas las acciones necesarias para tomar en caso de encontrarse inconvenientes en los procesos y actividades relacionadas con el buen funcionamiento de la empresa.
 - No existe una metodología para la identificación y asignación de los recursos necesarios tanto para la implementación de las estrategias como para el logro de los objetivos de la organización, por tal razón se excluirá el Numeral 7.6. “Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición”, de la Norma NTC-ISO 9001:2000.
 - El personal que labora actualmente no cuenta con programas de capacitación, ni de una adecuada distribución de áreas para un eficiente desarrollo de sus actividades, reduciendo así la productividad general de la empresa, esto es,

debido a la falta de una redistribución de la planta que elimine los recorridos innecesarios y la exposición de polvo y residuos generados por las máquinas que afectan tanto la salud del trabajador como la preservación del producto durante todo el proceso de fabricación.

- La empresa cuenta con un formato de Pedido en ventas para generar las órdenes de producción interna. También vienen trabajando con unas “Tarjetas de Trabajo” que sirven para elaborar las órdenes de producción en toda la planta, en las que se detallan algunas características básicas del producto (número de pares, color de material de cuero o sintético, las series a producir, la horma y la suela).
- No se tiene definido un proceso de comunicación con el cliente, solo existe el contacto directo por medio de los vendedores.
- El proceso de diseño y desarrollo, es realizado sin ningún tipo de control, ni seguimiento, como tampoco cuentan con registros de los cambios en los mismos. Para la creación de diseños y el desarrollo de los mismos solo se cuenta con la información recopilada por parte de los vendedores y la del propietario, quien es el encargado de realizar las ventas fuera del país, en la mayoría de los casos se basan de revistas de calzado.
- La empresa no tiene identificado los proveedores que mas afectan la calidad del producto, ni cuenta con procedimientos para evaluarlos, seleccionarlos y darles seguimiento.
- Tampoco existe un método para la recepción del producto, en el que se especifique técnicas para las inspecciones, su selección y el debido registro de los resultados.

-
-
- No existen mecanismos de control y seguimiento en ningún proceso, lo cual indica que no existen registros de las ocurrencias sucedidas durante períodos anteriores ni la toma de acciones frente a resultados.
 - Se halló la posibilidad de excluir el Numeral “7.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio” de la norma NTC-ISO 9001:2000, ya que en cada proceso de fabricación del producto es verificado por cada operario bajo supervisión de un encargado de la coordinación de todo el proceso a pesar de no llevar registros que evidencien esta actividad.
 - No existen los procesos de acciones correctivas, preventivas, ni auditorías. Así mismo, es nula la realización de análisis de datos y de técnica alguna que apoye esta gestión.
 - No se tiene claro la existencia de equipos de medición que puedan afectar la calidad del producto.

4.2.6. Establecimiento y Ejecución del Plan de Acción.

4.2.6.1. Definición de la Política de Calidad y de los Objetivos de Calidad.

En esta etapa del proyecto se aplicó una metodología en la que participaron el gerente, propietario, la auxiliar contable, el almacenista y la encargada de la revisión del producto terminado, teniendo en cuenta la misión, la visión, los objetivos, los principios corporativos, la planeación estratégica y los requerimientos del cliente y de la organización; siguiendo un orden de patrones establecidos, con el objetivo de conocer cuáles de las directrices de calidad tiene una mayor influencia sobre la calidad de los productos o servicios de la empresa.

METODOLOGIA

- a. Hacer una lista de quejas, reclamos y sugerencias de los clientes internos y externos de la empresa y relacionarlas en la primera columna del formato anexo.
- b. Determinar que indicadores de competitividad son importantes para la empresa y que peso tiene cada uno. En total los factores representan el 100%. Tener en cuenta por lo menos la rentabilidad y el crecimiento.
- c. Calificar el impacto de cada queja, reclamo o sugerencia en los factores de competitividad. Calificar según los siguientes criterios:
- Crecimiento
 - Rentabilidad
 - Posicionamiento
 - Servicio
- d. Definir el tipo de relación existente entre la información recolectada y los indicadores de competitividad.
- | | |
|------------------------------|---|
| • Existe relación directa | 3 |
| • Existe relación | 1 |
| • No existe ninguna relación | 0 |
- e. Multiplicar la ponderación dada a cada factor de competitividad por la calificación asignada según los criterios del numeral anterior y colocar este valor en las columnas bajo los factores de competitividad.
- f. Sumar por filas y colocar el resultado en las columnas Subtotal.
- g. Estimar la frecuencia con que se presenta cada queja, reclamo o sugerencia según los siguientes criterios y registrarla en la columna Frecuencia.

• Baja frecuencia	0.75
• Frecuencia regular (se presenta con alguna regularidad)	1
• Alta frecuencia	1.25

h. Multiplicar el valor de las columnas Subtotal y Frecuencia y registrarlas en la columna Total 1.

i. Analizar las diversas directrices de la política de calidad según lo presentado en el curso.

- Conformidad de Producto o Servicio.
- Oportunidad en la entrega.
- Racionalización de los recursos.
- Organizacional.
- Entorno.

Determinar si se requiere una adicional. En este caso adjuntar a las anteriores en el formato.

j. Calificar para cada queja, reclamo o sugerencia su relación con cada directriz de la política de calidad según los siguientes criterios, y colocar dicha calificación en la columna izquierda de cada directriz.

- | | |
|------------------------------|---|
| • Existe relación directa | 3 |
| • Existe relación indirecta | 1 |
| • No existe ninguna relación | 0 |

La relación se puede establecer preguntándose: ¿la queja x incide en la directriz de calidad?

k. Multiplicar el valor de la columna Total 1 por la calificación asignada en el numeral anterior y registrar ese valor en la columna derecha de cada directriz.

l. Sumar por columnas los valores registrados en las columnas derechas de cada directriz y colocar los resultados en la última fila: Total

5. Se inicia la construcción de la Política de Calidad de Calzado Alexander:

REDACCION DE UNA POLITICA DE CALIDAD A PARTIR DE LA IDENTIFICACION DE LAS DIRECTRICES DE CALIDAD

EMPRESA: **CALZADO ALEXANDER**

FECHA: **JULIO 28/2003**

INTEGRANTES: **JAIME QUIÑONEZ, CESAR QUIÑONEZ, MYRIAN DELGADO, ALBA ROCIO MONSALVE NORIEGA, CARMEN SANABRIA, GLORIA CALDERON**

DIRECTICES	POLITICA DE CALIDAD
CONFORMIDAD DEL PRODUCTO	Elaborar calzado de la línea infantil con calidad en los materiales y acabados que superen las expectativas del cliente
OPORTUNIDAD DE ENTREGA	donde, cuando y como lo requiera
RACIONALIZACION DE RECURSOS	a precios competitivos soportados en una adecuada planificación de los procesos e inventarios
ORGANIZACIÓN	con un personal idóneo y comprometido con el mejoramiento continuo.

Cuadro N° 8. Redacción de la Política de Calidad a partir de la Identificación de Directrices de Calidad

Una vez identificadas las directrices organizacionales y de calidad para la definición de la Política y teniendo en cuenta que la Política de Calidad debe ser adecuada al propósito de la Organización, debe incluir un compromiso de cumplir requisitos de la mejora continua, y debe estar orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; la Política de Calidad fue definida de la siguiente manera:

*“Elaborar calzado de la línea infantil con **calidad** en los materiales y acabados que superen las **expectativas del cliente** donde, cuando y como lo **requiera**, a **precios competitivos** soportados en una adecuada **planificación** de los procesos e inventarios con un **personal idóneo y comprometido** con el **mejoramiento continuo.**”*

Una vez establecida se presentó ante el comité de calidad, quien la aprobó y pasó a la siguiente etapa, plantear y aprobar los objetivos de calidad en base a esta política, y posteriormente programo dentro de las actividades de sensibilización y

capacitación la divulgación necesaria para aplicar la Política y los Objetivos a la organización.

6. Definición de los objetivos derivados de la Política de calidad:

PROCESO CLAVE	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Planificación de la Producción	Mantener precios competitivos basados en la planificación de los materiales a utilizar en producción	Optimización de los recursos a utilizar	Precio de la materia prima Vs Precio de venta	40%	Mensual	Gerente Almacenista
Compras	Mantener los inventarios de materia prima y producto terminado en el mínimo necesario para garantizar el justo a tiempo.	-Nivel mínimo de inventarios -Devoluciones de compras	-Nivel mínimo de inventarios por producto -Devoluciones de compras en el mes	Mantener los niveles en el mínimo establecido por producto. El mínimo de 5 % de devoluciones	Mensual	Almacenista
Diseño Comercial	Desarrollo de nuevos estilos de productos partiendo en una mayor innovación en acorde a las necesidades, expectativas y gustos del cliente.	Desarrollar nuevos estilos de productos partiendo en una mayor innovación en acorde a las necesidades y gustos del cliente.	Cantidad de colecciones nuevas creadas.	Mínimo 2 colecciones por año	Anual	Gerente Diseñador Almacen
Recurso Humano	Seleccionar un personal idóneo y comprometido en el sostenimiento y mejoramiento de nuestra organización y sus funciones, desarrollar acciones de inducción, capacitación y especialización necesarias para garantizar la buena calidad del producto.	-Personal capacitado. -Desempeño de Personal	Personal capacitado durante el periodo Reportes de evaluación del desempeño del personal	60% de personal 80 a 100 % del desempeño óptimo de todo el personal	Anual	Gerente
Compras. Gestión de la Gerencia	Establecer vínculos de compromiso y cumplimiento con los proveedores	Evaluación y seguimiento de cumplimiento de los proveedores	Calificación promedio de las evaluaciones y seguimiento.	Mayor de 4,0	Mensual	Gerencia Almacenista
Almacén Comercial Producción	Satisfacción del cliente a través de entregas oportunas con las cantidades y características requeridas.	-Entrega de Productos -Reporte de Ventas	-Número de productos entregados sin inconformidades sobre Número de productos entregados -Comportamiento de la demanda por líneas de productos	100% 85 al 90 % de los ofrecidos al mercado	Bimensual	Gerente Almacenista Vendedores
Medición, análisis y mejora.	Mejorar continuamente nuestros procesos	-Auditorías internas. -Quejas, Reclamos y sugerencias. -Evaluación de la Organización. -Sumatoria promedio del resultado de indicadores sobre número total de indicadores. -Indicadores de Producción. -Revisiones por la dirección.	-Resultado de las Auditorías internas. -Reporte de quejas, reclamos y sugerencias. -Reporte de las evaluaciones de la organización. -Sumatoria promedio de Resultado de indicadores sobre número total de indicadores. -Productividad por áreas. -Reporte de mejoras en el Sistema de Gestión de Calidad.	Implementar todas las mejoras resultado de las auditorías, reporte de quejas, reclamos y sugerencias y de las evaluaciones de la organización en el menor tiempo posible. De un 80% de cumplimiento. A los niveles mínimos programados por mes. Mínimo 4 reportes por mes.	-Cada Auditoría interna. -Mensualmente según los pedidos programados. -Mensual	Comité de calidad Gerencia

Cuadro Nº 9. Definición de los Objetivos a partir de la Política de Calidad

Los Objetivos de Calidad que se establecieron se mencionan a continuación:

- ✓ Mantener precios competitivos basados en la planificación de los materiales a utilizar en producción.
- ✓ Mantener los inventarios de Materia prima y producto terminado en mínimo necesario para garantizar la entrega a tiempo de los productos.
- ✓ Desarrollar nuevos estilos de productos partiendo en una mayor innovación en acorde a las necesidades y gustos del cliente.

- ✓ Seleccionar un personal idóneo y comprometido en el sostenimiento y mejoramiento de nuestra organización y sus funciones, desarrollar acciones de inducción, capacitación y especialización necesarias para garantizar la buena calidad del producto.
- ✓ Establecer y mantener vínculos de compromiso y cumplimiento con los proveedores.
- ✓ Satisfacción del cliente a través de las entregas oportunas con las cantidades y características requeridas.
- ✓ Mejorar continuamente nuestros procesos.

4.2.6.2. Definición de Indicadores para el logro de los Objetivos de Calidad

Se realizaron diferentes reuniones con el comité de calidad con el fin de construir y establecer indicadores de seguimiento adecuados para medir el logro de los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.

Basado en el desarrollo anterior de la creación de la política y los objetivos de calidad y a diversos cambios, al cual fue sometido el Sistema de Gestión de Calidad durante su implementación, se establecieron los siguientes indicadores del Sistema, los cuales se describen en la siguiente tabla en la que se especifica el objetivo de calidad a cual se relaciona, el nombre del indicador, la formula para hallarlo, la meta a alcanzar, su periodicidad y los responsables de llevar a cabo el cumplimiento de los mismos:

INDICADOR	OBJETIVO DE CALIDAD	FORMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Optimización de los recursos a utilizar	Mantener precios competitivos basados en la planificación de los materiales a utilizar en producción	Precio de la materia prima Vs Precio de venta	40%	Mensual	Gerente Almacenista
Nivel mínimo de inventarios	Mantener los inventarios de materia prima y producto terminado en el mínimo necesario para garantizar el	Nivel mínimo de inventarios por producto	Mantener los niveles en el el mínimo establecido por producto.	Mensual	Almacenista
Devoluciones de compras	justo a tiempo.	-Devoluciones de compras en el mes	El mínimo de 5 % de devoluciones	Mensual	
Desarrollo de estilos productos	Desarrollar nuevos estilos de productos partiendo en una mayor innovación en acorde a las necesidades, expectativas y gustos del cliente.	Numero de colecciones creadas.	Mínimo 2 colecciones por año	Annual	Diseñador Vendedores Gerente
Personal capacitado.	Seleccionar un personal idóneo y comprometido en el sostenimiento y mejoramiento de nuestra organización y sus funciones, desarrollar acciones de inducción, capacitación y especialización necesarias para garantizar la buena calidad del producto.	Personal capacitado durante el periodo.	60% del personal	Semestral	Gerente Almacenista
Desempeño de Personal		Reportes de evaluación del desempeño de personal.	80 a 100 % del desempeño óptimo de todo el personal	Bimensual	

Evaluación y seguimiento del cumplimiento de proveedores	Establecer vínculos de compromiso y cumplimiento con los proveedores	Calificación promedio de las evaluaciones y seguimiento a los proveedores Vs número de proveedores	Mayor de 4,0 puntos ó 80% de la calificación	Bimensual	Almacenista Gerente
Entrega de Productos	Satisfacción del cliente con entregas oportunas y con las cantidades y características requeridas.	Número de productos entregados sin inconformidades sobre Número de productos entregados	100%	Mensual	Coordinadores de area Almacenista
Reporte de Ventas		Comportamiento de la demanda por líneas de productos	85 al 90 % de los ofrecidos al mercado	Bimensual	
Auditorias internas.		Resultado de las Auditorias internas.	Implementar todas las mejoras resultado de las auditorias.	Cada Auditoria interna.	Audidores internos y externos
Quejas, Reclamos y sugerencias.		Reporte de quejas, reclamos y sugerencias.	reporte de quejas, reclamos y sugerencias y de las evaluaciones de la organización en el menor tiempo posible.	Mensual	Gerente Almacenista Coordinadores de Area
Evaluación de la Organización.	Mejorar continuamente nuestro procesos	Reporte de las evaluaciones de la organización.		Mensual	Gerente Coordinador de Calidad
Revisiones por la dirección. (cumplimiento de objetivos)		Sumatoria promedio de resultado de indicadores sobre número total de indicadores.	De un 80% de cumplimiento.	Mensual	Gerente
Indicadores de Producción.		Productividad por áreas.	Mensualmente según los niveles mínimos programados por pedidos para producción.	Mensual	

Cuadro Nº 10. Definición de Indicadores para el logro de los Objetivos de Calidad

El Comité de Calidad realizó varias sesiones para construir los indicadores que medirían el logro de los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad, ya que son de gran importancia, puesto que permiten conocer en qué medida se realiza una gestión efectiva para el logro de los objetivos de calidad y dan elementos para el análisis y toma de decisiones en la revisión por la dirección.

4.2.7. Planificación de los Procesos

Luego de ser identificados los procesos de la organización que afectan de manera significativa la calidad del producto y del servicio, actividad que se desarrolló en diferentes sesiones con el Comité de Calidad y culminó con la construcción de una red estructurada de procesos interrelacionados, organizada y orientada, en su totalidad, al cumplimiento de los requisitos del cliente, con fines de lograr un alto nivel de satisfacción del mismo y a su vez generar mejoramiento continuo en todos los procesos de la organización y aumentar los vínculos con sus proveedores.

Este modelo de procesos, el cual constituye el eje central del sistema de gestión de la calidad de la organización, es dinámico y flexible, asegurando así una efectiva respuesta de la organización a los cambios en su entorno.

El diseño de procesos se realizó con los siguientes objetivos:

-
-
- Asegurar a través de la identificación de los procesos y sus interrelaciones, la implementación de un sistema efectivo para la realización del producto y servicio, que:
 - Soporte al Gerente de la empresa y a toda el área de producción para una mejor planeación.
 - Genere registros de seguimiento asociados a procesos, para facilitar el seguimiento a todas las áreas.
 - Fortalezca la interacción de la organización frente al cliente interno y externo.
 - Formalizar el flujo de información existente entre los diferentes procesos de la organización y los establecidos por el cliente.
 - Generar un enfoque correcto basado en procesos que permitan la adecuada implementación de la norma ISO 9001:2000.
 - Ajustar y direccionar los procesos necesarios para el cumplimiento de la Política de Calidad de la Organización, en base a los objetivos planteados y según los requerimientos de la norma.

En el Mapa de Procesos se alcanza a identificar las interrelaciones entre los procesos, en el cual se detalla el contexto dado que contiene los procesos principales que componen el sistema, así:

- Proceso 1: Gestión de la Gerencia
- Proceso 2: Planeación de la Producción
- Proceso 3: Comercial
- Proceso 4: Diseño del Producto
- Proceso 5: Compras (Recepción de Materiales)
- Proceso 6: Fabricación del Producto
- Proceso 7: Gestión del Recurso Humano
- Proceso 8: Administración de la Calidad
- Proceso 9: Procesos de Medición, Análisis y Mejora (los seis procedimientos requeridos por la Norma NTC-ISO 9001:2000)

Cada proceso se llevo a estudio y análisis con la participación de los responsables de realizarlos tales como el gerente, la secretaria, la auxiliar contable, la almacenista, los coordinadores de área, los vendedores y los operarios. Del cual se determino la descripción de la secuencia e interacción de estos procesos mediante la caracterización de los mismos, en las que se especifican la siguiente información:

- **Nombre del Proceso:** identifica el nombre del proceso a caracterizar.
- **Macro Proceso:** al cual pertenece ya que se encuentran agrupados en (4) cuatro grandes procesos.
- **Responsable del Proceso:** quien es el principal responsable de la gestión del proceso.
- **Tipo:** identifica si se trata de un proceso interno o externo al sistema o de la organización.
- **Objetivo:** la descripción corta del proceso.
- **Alcance:** hasta donde aplica el proceso a caracterizar.
- **Entradas:** la información necesaria para iniciar el cada actividad del proceso
- **Proveedor:** los procesos que suministran la información.
- **Nº:** la secuencia de cada actividad del proceso a caracterizar.
- **Actividad:** una descripción clara de las actividades pertinentes del proceso.
- **Responsable:** la identificación del responsable de realizar cada actividad.
- **Método:** la manera como se debe realizar cada actividad.
- **Registros:** los documentos y registros generados en cada actividad.
- **Salida:** la información generada como resultado de cada actividad.
- **Cliente:** los procesos que se ven afectados como resultado de cada actividad
- **Indicadores:** los mecanismos de seguimiento y medición del cumplimiento de los objetivos.
- **Relación con la Norma:** los numerales a los que esta relacionado el proceso.
- **Recursos Necesarios:** los recursos necesarios para dar apoyo al desarrollo del proceso

-
-
- **Documentos Relacionados:** una lista de los documentos generados en el proceso.
 - **Mecanismos de Seguimiento y Medición:** parámetros existentes para realizar un mayor control.
 - **Nombre y Cargo:** de quien elaboro el documento.
 - **Cargo y Firma:** de quien aprueba el documento para su liberación

Toda caracterización como cualquier otro documento del SGC cuenta con una identificación de la última versión disponible y un código según lo establecido en el “Procedimiento de Control de Documentos NP-SGC-001”. Las caracterizaciones de los procesos, se encuentran agrupadas de acuerdo al tipo de macro-proceso al que pertenecen.

4.2.8. Documentación

La manera de evidenciar la existencia y el funcionamiento de un sistema de gestión de calidad en una organización es por medio de la documentación de la misma, es medio por el cual describe su estructura, la manera como se debe realizar toda la gestión de calidad manteniendo registros que demuestren el cumplimiento de los establecido por la norma NTC-ISO 9001:2000 y de los objetivos de calidad del mismo Sistema de Gestión de Calidad para alcanzar la satisfacción del cliente.

La documentación debe ser solo la necesaria, incluyendo los registros generados por el sistema, para establecer, implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y apoyar a la organización para ejercer sus procesos de manera eficaz y eficiente.

El sistema también tiene que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, lo cual se debe precisar por escrito o documentar, registrando los resultados para demostrar que se hace.

La magnitud de extensión de la documentación que conforma el sistema de gestión de la calidad puede cambiar de una organización a otra, debido al tamaño de ella, al tipo de actividades que se realizan, la complejidad de los procesos y la competencia del personal.

La etapa de documentación, se inició con un diagnóstico de toda la documentación utilizada para el funcionamiento de la organización con el objetivo de conocer el estado en el que se encontraba la documentación existente conforme a lo requerido a la norma NTC-ISO9001:2000 como el identificar los faltantes respecto a lo que realmente aplica.

La etapa de la documentación se fundamentó en la elaboración, complementación y modificación de: caracterizaciones de todas los procesos, procedimientos, instructivos, formatos, registros, dejando con esto, evidencia objetiva del método que la empresa utiliza para realizar todos los procesos basándose en los requisitos de la NTC-ISO9001:2000.

4.2.8.1. Diagnóstico de la Documentación

La metodología que se utilizó para hacer el diagnóstico de la documentación consistió en hacer un listado de las actividades principales o las actividades que la organización necesitaría tener documentadas, evaluar si se cuenta con procedimientos documentados para dichas actividades y posteriormente inspeccionar mediante observación directa en campo y por medio de entrevistas en busca de identificar necesidad de crear instructivos para dichas actividades u otros documentos que la apoyen. Como conclusión del diagnóstico se determinó la cantidad de instructivos y/o procedimientos a gestionar.

A continuación se mostrara la descripción del diagnostico de la documentación en una tabla resumen:

DIAGNÓSTICO DE LA DOCUMENTACIÓN DE CALZADO ALEXANDER							
ACTIVIDAD	AREA			DOCUMENTADA		REGISTROS O DOCUMENTOS	DOCUMENTOS A DESARROLLAR
	A	O	S	SI	NO		
Gerencial	X				X	Registro de ventas en hojas de cálculos de Excel, Misión y Visión.	Procedimiento, Organigrama de la empresa, Planificación de la Organización.
Compras			X		X	Cotizaciones de proveedores	Procedimiento, Fichas técnicas de materiales e insumos, Metodología para evaluación y selección de proveedores, Registros de inspección de recepción de materiales e insumos.
Mercadeo	X				X	Tarjetas de presentación, catálogos	Procedimiento o caracterización
Ventas	X				X	Orden de Pedido	Procedimiento o caracterización y Listado de Clientes.
Contabilidad			X		X	Soportes Contables, Facturas	No está dentro del Alcance del Sistema.
Almacenamiento		X			X	Inventario de Materiales existentes (desactualizado)	Listado de Materiales e insumos que afectan la calidad del producto/servicio, Métodos para identificación, inspección y selección de materiales e insumos, Métodos o instructivos para la identificación y preservación de los productos de propiedad del cliente y de la empresa.
Diseño y modelado		X			X	Tarjeta de Trabajo	Procedimiento, Registros de Evaluación y Aprobación de Diseños.
Corte		X			X	Tarjeta de Trabajo	Plan de Calidad, Instructivos, Registros de Control de Producción
Armado		X			X	Tarjeta de Trabajo	Plan de Calidad, Instructivos, Registros de Control de Producción
Guarnición (costura)		X			X	Tarjeta de Trabajo	Plan de Calidad, Instructivos, Registros de Control de Producción
Elaboración de lujos y adornos		X			X	Tarjeta de Trabajo	Plan de Calidad, Instructivos, Registros de Control de Producción
Montada		X			X	Tarjeta de Trabajo	Plan de Calidad, Instructivos, Registros de Control de Producción
Ensuelada		X			X	Tarjeta de Trabajo	Plan de Calidad, Instructivos, Registros de Control de Producción
Elaboración de suelas		X			X	Ninguno	Plan de Calidad, Instructivos, Registros de Control de Producción
Limpado y lavado		X			X	Tarjeta de Trabajo	Plan de Calidad, Instructivos, Registros de Control de Producción
Emplantillado		X			X	Tarjeta de Trabajo	Plan de Calidad, Instructivos, Registros de Control de Producción
Terminado		X			X	Tarjeta de Trabajo	Plan de Calidad, Instructivos, Registros de Control de Producción
Empaque y embalaje		X			X	Listas de Empaque	Plan de Calidad, Instructivos, Registros de Control de Producción
Despacho		X			X	Facturas Pre-venta, Guías de Envío	Instructivos, Listas de envíos Nacionales e Internacionales

Tabla N° 9. Diagnóstico de la Documentación de la Empresa

Esta etapa se desarrolló satisfaciendo los requerimientos de la NTC-ISO 9001:2000, formalizando la estabilidad de las acciones en todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, induciendo al personal a garantizar las actividades que realiza y estableciendo una planeación y control de los trabajos que inciden en la producción y en la prestación del servicio.

El responsable de diseñar, elaborar, modificar y actualizar toda la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de CALZADO ALEXANDER según la gerencia es el Coordinador de Calidad, quien también es el Representante de la Dirección, y que en conjunto con el Comité de Calidad se evalúan para luego ser aprobadas por el Gerente. Se contó con la asesoría de un representante del Centro de Desarrollo Empresarial CDE, quien es el ente encargado de recibir los informes de avances de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, además para la realización satisfactoria de este proceso se contó con la colaboración del personal que incide en los procesos y que se involucran en el Sistema de Gestión de Calidad.

4.2.8.2. Resultado del Diagnóstico de la Documentación

Después de haber realizado el diagnóstico y estudio parcial de la documentación se concluyó que para implementar el sistema de gestión de calidad se debía documentar todos los procesos de la empresa que se relacionaran con el cumplimiento de la norma y la calidad del producto, tarea la cual se realizó conformado grupos de trabajo los cuales se encargaban de recopilar la información necesaria para la elaborar y establecer el procedimiento documentado respectivamente. La elaboración de formatos para evidenciar el desarrollo de los diferentes procesos, procedimientos de la empresa y el cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma NTC-ISO 9001:2000 para con el Sistema de Gestión de Calidad, se elaboraron en compañía de los responsables de utilizarlos, son ellos los mas conocedores de las actividades documentadas y quienes pueden generar los diseños mas adecuados para el mantenimiento y control del Sistema de Gestión de la Calidad. Así mismo, se elaboró toda la documentación

de los otros procesos de acuerdo a lo que la norma exige tener en el Sistema de Gestión de Calidad, tales como: Acciones Correctivas, Acciones Preventivas, Control del Producto No Conforme, Control de Documentos, Control de Registros y Auditorías Internas, así como algunos otros que la organización necesita tener con el fin de respaldar la gestión y avance de la Implementación del Sistema.

4.2.8.3. Diseño, Elaboración y Establecimiento de la Documentación

Para iniciar el diseño de la documentación de la organización se realizó un análisis preliminar para definir como debería quedar de la estructura documental del Sistema de Gestión de la Calidad, esta labor la realizó el Comité de Calidad en dos sesiones, en las que se desarrollaron por medio de talleres prácticos basados en los diagnósticos realizados anteriormente y teniendo en cuenta los requisitos exigidos por la norma NTC-ISO 9001:2000 en cuanto a la documentación pertinente a la misma.

La estructura documental del SGC de Calzado Alexander quedó definida de la siguiente manera:



Figura Nº 6. Estructura Documental de Calzado Alexander

1. Manual de Calidad: Documento Principal del Sistema de Gestión de la Calidad
2. Caracterizaciones: Las Caracterizaciones de los Procesos de la Organización

-
-
3. Procedimientos: todas las Normas Procedimentales.
 4. Documentos de Soporte: Formatos, instructivos y complementos
 5. Registros: Todo documento de registro generado por el Sistema de Gestión de la Calidad

En la pirámide se encuentran agrupados los documentos según su nivel de importancia, en los que se destacan el Manual de Calidad como el primer documento y en el que se recopila toda la información con respecto al funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, seguido a este se encuentra las Caracterizaciones las cuales son la descripción de los procesos comprendidos en el Mapa de procesos y que hacen parte de la Gestión de calidad de la empresa, los cuales explicaremos mas adelante con detalle, en el tercer nivel se encuentran los Procedimientos los cuales determinan la normatividades a seguir en cada actividad de control dentro del Sistema, en el cuarto nivel se encuentran todos los Documentos de Soporte como son formatos, instructivos y complementos que evidencian el mantenimiento del Sistema y de manera general se encuentran los Registros los cuales llevan a cabo la medición, el control y seguimiento de todo el Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa.

Para el diseño y elaboración de los documentos, se eligió un responsable al Administrador Central de Documentos quien a su vez es el Coordinador de Calidad, dentro de sus funciones esta el de guiar a los grupos elegidos para el diseño de los documentos para su elaboración final como el de liberar y establecer los mismos después de ser aprobados por el Gerente.

A continuación se explicarán de forma breve los procedimientos que se tuvieron en cuenta al momento de crear los documentos:

🕒 **Procedimientos y Normas para la Elaboración y Control de los Documentos**

Para iniciar la creación y liberación de todos los documentos del Sistema, se establecieron Normas Procedimentales para su desarrollo como fueron **“Procedimiento para la Elaboración de Documentos” NP-SGC-000**, en este se detalla la manera como deben ser elaborados todos los documentos que hagan parte del Sistema de Gestión de la Calidad de Calzado Alexander, instrucciones de cómo debe quedar diseñada su estructura, la cual generalizada para procedimientos, descripción de procesos, complementos, formatos, instructivos, planes de calidad y el manual de calidad.

Algunos detalles generales como el encabezado (logo de la empresa, el nombre del documento, el código, el N° de la versión actual, la fecha de la versión y la fecha en la cual se creó) la codificación, la cual quedó definida su estructura en tres partes: Tipo Doc. - Área - N° Ident.; la primera es el tipo de documento, la segunda, el área al cual pertenecen y la tercera, el número de identificación asignado según el orden que se generen los documentos, esta codificación aplica para documentos tales como el Manual de Calidad, procedimientos, procesos, planes de calidad, instructivos y algunos complementos. Para los formatos y registros se anexo a la misma estructura otra parte: Tipo Doc. - Área - N° Ident. - N° versión; el número de versión del formato o registro, el cual informa la última actualización del mismo, ya que estos documentos son utilizados constantemente y son sometidos a cambios frecuentes debido a su adecuación tanto en el Sistema de Gestión de Calidad, como a las necesidades de un control eficiente, de un seguimiento continuo y para un fácil manejo para los encargados de diligenciarlos.

El siguiente documento elaborado fue el **“Procedimiento para el Control de Documentos” NP-SGC-001**, el cual establece la secuencia de actividades y los responsables para la generación, distribución, actualización, anulación y control de los documentos que hacen parte del Sistema de Calidad de Calzado Alexander.

Este procedimiento es de uso obligatorio cada vez que se requiera realizar las actividades relacionadas con su objetivo en la empresa. Inicia una vez se desee crear y actualizar un documento y termina con la divulgación del nuevo documento y anulación de la versión obsoleta.

El siguiente documento, **“Procedimiento para el Control de Registros” NP-SGC-002**, este procedimiento define el control de los registros de calidad respecto a la identificación, recuperación, almacenamiento, protección, tiempo de retención y disposición de los registros del Sistema de Calidad como evidencias de la implementación del Sistema de Calidad y la conformidad con los requisitos especificados del producto y clientes, el presente aplica a toda la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad referenciado en los diferentes procedimientos e instructivos del Sistema de calidad.

Otros Procedimientos que se crearon y establecieron, según lo exigido en la norma NTC-ISO 9001:2000, son el **“Procedimiento para Auditorias Internas” NP-SGC-003**; este procedimiento define la metodología a seguir en las Auditorias Internas al Sistema de Gestión de Calidad de la Organización con el fin de asegurar la implementación efectiva de los objetivos y políticas relacionados con el Manual del Sistema de Calidad y el cual aplica a todo el Sistema de Gestión de la Calidad, según los requerimientos de la norma NTC ISO 9001: 2000 y de los objetivos de la organización.

El **“Procedimiento para el Control del Producto No Conforme” NP-SGC-004**, establece el control para asegurar la prevención del uso no propuesto del producto no conforme, estipulándose la identificación, evaluación, segregación y disposición del mismo, así como la notificación a las funciones interesadas; este procedimiento se aplica a los productos no conformes encontrados en recepción de materiales, en proceso y productos terminados.

El “**Procedimiento de Acciones Correctivas**” **NP-SGC-005**, este procedimiento define la metodología para realizar las acciones correctivas, para eliminar los problemas detectados interna y externamente y para evitar su reincidencia; este procedimiento aplica a todas las áreas de la compañía en los siguientes casos:

- Una queja formal del cliente.
- Discrepancias mayores detectadas al Sistema de Calidad.
- Cualquier problema ó no conformidad detectada en un proceso.
- Queda a disposición del empleado el utilizar esta metodología para solucionar cualquier tipo de problema.

Y por ultimo se encuentra el “Procedimiento de Acciones Preventivas” NP-SGC-006, establece la manera de como Analizar las posibles ocurrencias de fallas o No conformidades potenciales, su severidad y la posibilidad de detección, antes de que éstas se presenten, para establecer las medidas preventivas para evitarlas o disminuir la posibilidad de su aparición; este procedimiento aplica a todas las áreas de la empresa en los siguientes casos:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.

Los Documentos creados para el Sistema de Gestión de la Calidad a partir de las Normas Procedimentales establecidas para su Diseño, Elaboración y Control fueron los siguientes:

Caracterizaciones de los Procesos

Las caracterizaciones de los procesos, son documentos que describen de manera detallada, los procesos identificados en el Mapa de Procesos y su interacción con los demás procesos, tales como:

-
-
- “Caracterización del Proceso de Compras” CO-SGC-001, en él se describe la manera como se debe asegurar, establecer, controlar y tramitar con los proveedores la compra y recepción de materiales, insumos y servicios necesarios para la fabricación del producto y/o satisfacción de necesidades administrativas.
 - “Caracterización de Administración de la Calidad” CO-SGC-004, en él se describe la manera como se debe administrar, controlar y evaluar el sistema de gestión de la calidad de la empresa para asegurar y mejorar su eficacia continuamente.
 - “Caracterización de Medición, Análisis y Mejora” CO-SGC-011, en él se describe la manera de realizar una evaluación general de la empresa mediante la medición, el análisis y la mejora, este aplica a todos los procesos del Sistema.
 - “Caracterización de Gestión Gerencial” CO-SGC-012, en el se describe la manera como la dirección establece, controla y evalúa las directrices y lineamientos estratégicos para manejar la empresa, el cual aplica a todos los procesos desarrollados en la empresa.
 - “Caracterización de Proceso Diseño” CO-SGC-016, se detalla la manera de cómo la empresa diseña y desarrolla periódicamente calzado que impartan y cumplan las expectativas del cliente, el cual aplica para las colecciones de que CALZADO ALEXANDER produce y ofrece al mercado nacional e internacional.
 - “Caracterización de Proceso de Recurso Humano” CO-SGC-018 en él se define como la empresa debe identificar las necesidades del personal y evaluar la competencia en la empresa, con el fin de dar solución y respuesta eficaz a las mismas, llevando a cabo un adecuado proceso de selección y evaluación del personal, contratación e inducción, para que la empresa cuente con las personas indicadas en los lugares precisos; proceso que aplica para todos y cada uno de los puestos de trabajo que requieran de personal, realizando para ello un proceso de selección y evaluación válido y confiable; partiendo de un análisis de las exigencias del puesto, un extenso estudio de los aspirantes y los

actuales llevándolo a una selección de la persona más indicada o se mantenga de acuerdo a la cultura y políticas de la empresa.

- “Caracterización de Proceso Comercial” CO-SGC-020, en él se describe la manera de cómo la empresa investiga, obtiene y transforma la información necesaria para llegar de la mejor manera a nuestros clientes con productos y servicios acorde a sus necesidades hasta la venta y entrega de los productos, controlando el cumplimiento de los requisitos del cliente y los términos de entrega, manteniendo un contacto continuo con los mismos; este procedimiento aplica para todos los procesos de mercadeo, ventas, diseño y producción.
- “Caracterización de Proceso de Planificación de la Producción” CO-SGC-028, planificar los procesos relacionados con la realización del producto, establecer una secuencia de las actividades y de los recursos necesarios para su desarrollo; proceso que aplica para todas las actividades relacionadas con la planificación de la producción.
- “Caracterización de Proceso de Fabricación del Producto” CO-SGC-029, en él se detalla la manera de cómo la empresa organiza los procesos de fabricación a partir de los requisitos del cliente, de la organización y de los legales, para controlar la correcta aplicación de los procesos establecidos para la fabricación del producto estableciendo los controles necesarios para aplicar las acciones inmediatas y las mejoras necesarias.

Manual de Calidad

Documento principal y de vital importancia en el Sistema de Gestión de Calidad, ya que en él se recopila toda la información con respecto al funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad (Ver Anexo N° 1).

Este documento fue de los últimos en ser elaborados y establecidos, ya que para su diseño se necesitaba conocer los documentos existentes y que pertenecieran al Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa.

Para su elaboración se revisó la NTC ISO 9000 y pautas para el desarrollo de un Manual de Calidad; se decidió redactar el manual siguiendo la estructura de la norma quedando así: se encuentran divididas en nueve (9) capítulos, los tres (3) primeros son introductorias. Del capítulo cuatro (4) al ocho (8) se describe la manera como se cumplen los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2000, conservando la misma numeración de ésta y el capítulo nueve (9) contiene los anexos referenciados.

Los primeros capítulos del manual, recopilan información general de la empresa (breve reseña histórica, descripción de la empresa, el alcance del Sistema, el aspecto legal, objetivos de la organización, la misión y visión, el organigrama e información con respecto al personal de la empresa), el objeto y campo de aplicación del Sistema, las exclusiones y por consiguiente el contenido necesario y exigido por la norma en un Manual de la Calidad como la política de calidad de la Organización, los objetivos de calidad, la interacción de los procesos de la organización, además expone la documentación establecida y cubre los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.

Para la revisión, elaboración, modificación y divulgación del Manual de Calidad de se aplica el Procedimiento para la Elaboración de Documentos (NP-SGC-000) y Procedimiento de Control de Documentos (NP-SGC-001).

En el Manual se anexan los siguientes documentos:

- *Organigrama de la Calidad*, en el que se representan cada uno de los elementos principales del Sistema de Gestión de la Calidad.
- *Mapa de Procesos*, el cual muestra los procesos de la empresa que hacen parte del Sistema establecido y su interacción.
- *Estructura Documental de Sistema de Gestión de la Calidad*, los grupos de documentos en niveles de incidencia o importancia.

-
-
- *Organigrama de CALZADO ALEXANDER*, la estructura organizacional de la empresa.
 - *Matriz de Responsabilidades*, el cual establece los elementos de la empresa fundamentales para un eficiente desarrollo del Sistema, en acorde a los requisitos establecidos.
 - *Diagrama de Proceso de Compras CO-SGC-003*, en él se ilustra las actividades generales del proceso y su documentación pertinente.
 - *Diagrama de Flujo de las Líneas de Producción CO-SGC-015*, en él se ilustra las actividades generales del proceso y su documentación pertinente.
 - *Diagrama de Proceso General de Fabricación CO-SGC-024*, en él se ilustra las actividades generales del proceso y su documentación pertinente.
 - *Diagrama de Proceso de Diseño CO-SGC-030*, en él se ilustra las actividades generales del proceso y su documentación pertinente.

Debido a que en el Manual de Calidad, se reverencian, tanto los documentos existentes en el sistema, como también el funcionamiento del mismo, es sometido a cambios frecuentes, los cuales son controlados por medio de un documento llamado **“Factibilidad Preliminar del Cambio” SGC-028**, en él, se identifican y se registran los documentos que son afectados cada vez que se realice un cambio en todo el Sistema.

Formatos y Registros

Todos estos documentos mencionados anteriormente permitieron reconocer qué formatos se requerían para dejar los registros de calidad que inmediatamente fueron diseñados y documentados.

Se elaboraron de acuerdo a las necesidades establecidas en los Procesos para registrar las actividades realizadas y también los exigidos por la norma para evidenciar de una manera objetiva, el manejo y cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad ante las auditorias internas o externas.

Según lo establecido en el “Procedimiento para el Control de Documentos” NP-SGC-001, se creó el “Listado de Registros de Calidad” F-SGC-008, en el cual se controlaban identificándolos por su código y nombre del registro, ubicación o sitio de permanencia, el tiempo de retención o conservación, disposición final, el responsable de archivarlo o destruirlo y el encargado de suministrar los formatos.

🕒 Complementos y Otros Documentos

Los demás documentos creados y establecidos en el Sistema, fueron generados a medida que se avanzaba en la documentación, entre ellos se encuentran los “Planes de Calidad” de Producción y de Recepción de Productos, Materiales e Insumos, los cuales se establecieron once (11) para las actividades del proceso de fabricación del producto y once (11) para las actividades de Compras y recepción de Productos; para la elaboración de los planes de calidad fue necesario la ayuda de cada operario responsable de las actividades mencionadas en los documentos, se desarrollaron talleres por grupos en los que se debatían las características de calidad en cada proceso, como también se generaron instructivos para la orientación de los demás operarios de manera que estandarizó muchas de las actividades que se realizaban de maneras diversas y que provocaban diferentes anomalías en el producto por la mala manipulación de los materiales.

De igual manera se identificaron características de suma importancia en la recepción de los productos, materiales e insumos, generando así mismo, requisitos a exigir o cumplir por parte de los proveedores.

Se crearon diagramas de flujo de algunos procesos como el de Compras, de las líneas de producción, del proceso general de fabricación y del proceso de diseño. Otros documentos generados por el mismo desarrollo de la implementación del sistema, fueron los instructivos tanto para diligenciar formatos, como para desarrollar actividades relacionadas con el Sistema de Gestión de la Calidad.

También se le aportó a la empresa documentos y formatos para mejorar su planificación, no solo, de la producción, sino también, en la parte gerencial donde se establecieron cronogramas de programación semestral y anual de todas las actividades a desarrollar como también, formatos para el registro y análisis del mercado, se diseñó una hoja de cálculo en Excel para actualizar el inventario de la bodega en un computador y registrar diariamente las entradas y salidas de materiales e insumos, manteniendo la información de los inventarios actualizada.

También, se actualizó el formato “Tarjetas de Trabajo” el cual se maneja como una orden de producción, ampliándolas y agregándoles un espacio para observaciones, para registrar la firma de los responsables de cada proceso del producto, para registrar no conformidades identificadas durante el proceso, y otro para registrar el seguimiento del producto, por medio de un generado a su vez por la misma necesidad llamado “Formado de Control de Producción” F-OPER-002, el cual consta de un encabezado con su código y versión, un N° consecutivo de la hoja y de quince renglones en los cuales se registra una Tarjeta de Trabajo (Orden de producción) por renglón y que a su vez se registra en las mismas Tarjetas de Trabajo el N° de Documento con su respectivo N° de renglón. Así mismo se fue generando toda la documentación ya existente en la empresa y que hace parte del Sistema de Gestión de la Calidad, la cual se encuentran registrada en el “Listado Maestro de Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad” F-SGC-007.

Debido a la falta de una descripción de cargos en toda la organización, los empleados realizaban sus funciones de manera informal, en las que en ciertos casos se evidenciaban recargos de actividades en un solo empleado, el caso del almacenista quien desempeñaba varias funciones (de administrador de la planta operativa, almacenista, programaba la producción mensual, asignaba tareas a los cortadores, controlaba el desperdicio de los operarios, elaboraba las Tarjetas de Trabajo, empacaba y relacionaba los envíos diarios), con el fin de dejar evidencia de la existencia de mecanismos de aseguramiento de la competencia del personal para desarrollar sus funciones, se elaboró una propuesta de un “Manual de

funciones”, en él se realizó una descripción de los cargos de toda la empresa, y en los que se incluían los requisitos de educación, formación, habilidades, experiencia y como las funciones correspondientes, se establecieron las competencias de los cargos responsables de cada uno de los procesos identificados y que influyan directamente en la calidad del producto o satisfacción del cliente.

El proceso de elaboración del Manual de funciones se inició con la recopilación de la información necesaria para realizar el análisis de las competencias que requería el cargo de acuerdo a sus funciones, mediante la utilización de un cuestionario y de entrevistas con los ocupantes del cargo y los Coordinadores directos de los mismos.

En la siguiente tabla se ilustrará la manera como se evaluaban y se les daba seguimiento a los avances de la documentación:

ESTADO ACTUAL DOCUMENTACION									
EMPRESA: CALZADO ALEXANDER		RESPONSABLE: OSCAR ALEXANDER LEÓN CASTELLANOS				FECHA: AGOSTO 29/2004			
NUMERAL ISO	PROCEDIMIENTO	INSTRUCTIVO	FORMATO	ESTADO					
				BORRADOR		LIMPIO			
				ELABORADO	REVISADO	CORREGIDO	DIGITADO	APROBADO	LIBERADO
	NP-SGC-000	Procedimiento para crear y elaborar documentos y procedimientos del SGC							X
	NP-SGC-001	Procedimiento de control de documentos	IN-SGC-001	Instructivo para Formato de solicitud de Nuevos documentos	F-SGC-001	Formato de solicitud de generación de nuevos documentos			X
			IN-SGC-002	Instructivo para Formato de actualización de documentos	F-SGC-002	Formato de actualización de nuevos documentos			X
			IN-SGC-003	Instructivo para Formato de anulación de documentos	F-SGC-003	Formato de anulación de documentos			X
			IN-SGC-004	Instructivo para Formato de lista de distribución de documentos	F-SGC-004	Formato lista de distribución de documentos			X
			IN-SGC-005	Instructivo para Formato de revisión aprobación y anulación de documentos	F-SGC-005	Formato para revisión, aprobación y anulación de documentos			X
					F-SGC-006	Listado maestro de documentos externos			X
			IN-SGC-007	Instructivo para Formato de listado maestro de documentos internos de SGC	F-SGC-007	Listado maestro de documentos internos del SGC			X
	NP-SGC-002	Procedimiento de control de registros de calidad	IN-SGC-008	Instructivo para Formato de Listado de registros de calidad	F-SGC-008	Listado de registros de calidad			X
	NP-SGC-003	Procedimiento de auditorías internas			F-SGC-014	Evaluación del Sistema de Calidad			
					F-SGC-019	Programa Auditorías Internas		X	
					F-SGC-021	Plan de Auditoría Interna			
					F-SGC-024	Reporte de Hallazgos de Auditoría Interna			
					F-SGC-038	Informe Final de Auditoría Interna			
	NP-SGC-004	Procedimiento para control de producto no conforme			F-SGC-018	Reporte de Producto No Conforme en Recepción			X
					F-SGC-026	Reporte de Producto Final No Conforme			
					F-SGC-035	Control de Producto No Conforme en Producción			
					F-SGC-029	Reporte de Producto No Conforme en Producción			
	NP-SGC-005	Procedimiento de acciones correctivas						X	

	NP-SGC-006	Procedimiento de acciones preventivas			F-SGC-022	Reporte de Acciones de Mejora													X
					F-SGC-023	Reporte de Acciones Correctivas y Preventivas													X
			IN-SGC-009	Instructivo de Registro de Inspección de Recepción de Materiales e Insumos	F-SGC-009	Resumen y Seguimiento Acciones Correctivas y Preventivas													X
			IN-SGC-010	Instructivo para Registro de Inspección de Procesos de Fabricación	F-SGC-010	Acta de comité de calidad													X
			IN-SGC-011	Instructivo para Formato de listado maestro de documentos externos	F-SGC-011	Formato de listado maestro de documentos externos													X
			IN-SGC-006	Instructivo para Plan de Acción	F-SGC-025	Plan de Acción													
	CO-SGC-001	Caracterización de Proceso de Compras	IN-SGC-012	Instructivo para Evaluación y Selección de Proveedores de Bienes	F-SGC-012	Evaluación y Selección de Proveedores de Bienes													X
			IN-SGC-013	Instructivo para Evaluación y Selección de Proveedores de Servicios	F-SGC-013	Evaluación y Selección de Proveedores de Servicios													X
			IN-SGC-015	Instructivo para Reevaluación y Seguimiento de Proveedores de Bienes	F-SGC-015	Reevaluación y Seguimiento de Proveedores de Bienes													X
			IN-SGC-016	Instructivo para Reevaluación y Seguimiento de Proveedores de Servicios	F-SGC-016	Reevaluación y Seguimiento de Proveedores de Servicios													X
	CO-SGC-000	Mapa de Procesos																	X
	CO-SGC-008	Requisitos del Cliente, legales y de la organización.	IN-SGC-017	Instructivo para Formato de Identificación de Requisitos.	F-SGC-017	Formato de Identificación de Requisitos.													X
	CO-SGC-004	Caracterización del Proceso Administración de la Calidad	IN-SGC-029	Instructivo para Bolsas y Tarjetas de identificación del producto	F-SGC-031	Tarjeta de identificación de Producto No Conforme en Compras													X
					F-SGC-032	Tarjeta de identificación de Producto Rechazado en Compras													X
					F-SGC-033	Tarjeta de identificación de Producto No conforme en Producción													X
					F-SGC-034	Tarjeta de identificación de Producto Rechazado en Producción													X
	CO-SGC-002	Lista de chequeo Evaluación del Sistema de Calidad	IN-SGC-039	Instructivo para Calificación y Evaluación del Producto y Servicio al Cliente.	F-SGC-040	Calificación y Evaluación del Producto y Servicio al Cliente													X
	CO-SGC-003	Diagrama de proceso de compras																	X
	CO-SGC-005	Organigrama de Calzado Alexander																	X
	CO-SGC-006	Descripción de indicadores vitales.																	X
	CO-SGC-007	Plan Gerencial			F-SGC-039	Programa de Revisión por la dirección													X
					F-SGC-041	Acta de revisión por la dirección													X
	CO-SGC-009	Taller: Directrices de Calidad.																	X
	CO-SGC-010	Taller de terminación de política y objetivos de calidad																	X
	CO-SGC-011	Caracterización de proceso de Medición, Análisis y Mejora																	X
	CO-SGC-012	Caracterización de Proceso Gestión Gerencial																	X
	CO-SGC-013	Plan Operativo																	X
	CO-SGC-014	Descripción de Comité de calidad																	X
	CO-SGC-015	Diagrama de flujo de las líneas producción																	X
	CO-SGC-016	Caracterización de Proceso Diseño			F-SGC-036	Evaluación, Aprobación y Validación de Diseños de Calzado.													X
	CO-SGC-017	Guía para el Análisis y Evaluación de Datos																	X
	CO-SGC-018	Caracterización de Proceso de Recurso Humano																	X
	CO-SGC-019	Plan de Capacitación de Personal			F-SGC-027	Registros de entrenamiento y Capacitación de Personal													X
	CO-SGC-020	Caracterización del Proceso Comercial																	X
	CO-SGC-021	Plan de implementación del S.G.C.			F-SGC-028	Factibilidad preliminar del cambio													X
					F-SGC-037	Planificación de cambios en el SGC.													X
	CO-SGC-022	Planificación del proceso de producción			F-SGC-030	Programación de la producción.													X
	CO-SGC-023	Diagrama de Proceso de Ventas																	X
	CO-SGC-024	Diagrama de Proceso General de Fabricación																	X
	CO-SGC-025	Estructura documental del Sistema de Gestión de Gestión de la Calidad																	X
	CO-SGC-026	Organigrama de la Calidad																	X
	CO-SGC-027	Matriz de Responsabilidades																	X
	CO-SGC-028	Caracterización de Proceso Planificación de la Producción																	X
	CO-SGC-029	Caracterización del Proceso de Fabricación del Producto																	X
	CO-SGC-030	Diagrama de Proceso de Diseño																	X
RESPONSABLE DE LA DIRECCIÓN																			
NOMBRE: CESAR AUGUSTO QUIÑONEZ					CARGO: GERENTE					FIRMA:									
RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACIÓN																			
NOMBRE: OSCAR ALEXANDER LEÓN CASTELLANOS					CARGO: COORDINADOR DE CALIDAD					FIRMA:									

Tabla Nº 10. Estado Actual de la Documentación

Estas evaluaciones de seguimiento se realizaron el primer año, cada dos meses, e iban disminuyendo su periodicidad a medida que avanzaba la documentación de todo el Sistema.

5. ACTIVIDADES PREPARATORIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Basado en el diagnóstico realizado a la empresa, se decidió establecer algunas actividades de preparación, debido a que no existía una adecuada cultura en cuanto a calidad se refiere.

Por tal motivo se dispuso por parte de la gerencia, realizar reuniones mensuales (el primer sábado del mes) con todo el personal de la empresa, en las cuales se informaba de las actividades a desarrollar para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, también, se debatían los diferentes acontecimientos que se presentaban durante el desarrollo de la implementación, con el fin de eliminar muchos de los paradigmas generados en el gremio del Calzado, esto debido, al bajo nivel de educación y preparación de la mayoría de personas que ejercen esta actividad.

Se conformaron grupos con el personal interno, los cuales eran encargados de coordinar las tareas y actividades de cada área y a quienes se les asignó la labor de liderar, muchos de los procesos de la implementación, estos grupos quedaron establecidos de la siguiente manera:

PROYECTO ISO 9001 - CALZADO ALEXANDER				
CONFORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO				
REPRESENTANTE DE LA EMPRESA: CESAR AUGUSTO QUIÑONEZ				
EQUIPO		INTEGRANTES	REQUISITO ISO 9001:2000	
Nº	NOMBRE	(*) = Líder del Equipo		
1	COMITÉ DIRECTIVO DE CALIDAD	CESAR AUGUSTO QUIÑONEZ	5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCION
		JAIME QUIÑONEZ*	5.3	POLITICA DE LA CALIDAD
		GLORIA CALDERON	5.4.1	OBJETIVOS DE CALIDAD
		NELSON RODRIGUEZ	5.5.1	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD
		MYRIAM DELGADO	5.5.2	REPRES. DE LA GERENCIA
		CARMEN SANABRIA	5.6.1	REVISION POR LA GERENCIA
		BARBARA SANTANA	6.1	PROVISION DE RECURSOS
YEIMI CANISARES	8.5.1	MEJORA CONTINUA		

2	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	GLORIA CALDERON CESAR QUIÑONEZ* CARMEN SANABRIA	4.2 4.2.2 4.2.3 4.2.4 5.4.2 7.1 8.2.2 8.2.3 8.2.4 8.4 8.5.2 8.5.3	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION. MANUAL DE CALIDAD CONTROL DE LOS DOCUMENTOS CONTROL REGISTROS CALIDAD PLANIFICACION DEL S. G. C. PLANIFICACION DE LA REALIZACION DEL PRODUCTO AUDITORIA INTERNA SEGUIMIENTO Y MEDICION A LOS PROCESOS SEGUIMIENTO Y MEDICION A LOS PRODUCTOS ANALISIS DE DATOS ACCION CORRECTIVA ACCION PREVENTIVA
3	ENFOQUE AL CLIENTE	MYRIAM DELGADO JAIME QUIÑONEZ* CESAR QUIÑONEZ	5.2 7.2.1 7.2.2 7.2.3 8.2.1	ENFOQUE AL CLIENTE DETERMINACION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO REVISION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE SATISFACCION DEL CLIENTE
4	COMPRAS	CESAR QUIÑONEZ GLORIA CALDERON* JHON JAIRO ROSAS	7.4.1 7.4.2 7.4.3	PROCESOS DE COMPRAS INFORMACION DE LAS COMPRAS VERIFICACION DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS
5	MANIPULACIÓN, ALMACENAJE Y PROTECCIÓN DEL PRODUCTO	CARMEN SANABRIA* NELSON RODRIGUEZ GLORIA CALDERON	7.5.5	PRESERVACION DEL PRODUCTO
6	FORMACION	CESAR QUIÑONEZ* GLORIA CALDERON OSCAR LEÓN	6.2.2	COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACION
7	CONTROL DE PROCESOS	CARMEN SANABRIA* BARBARA SANTANA PATRICIA JEREZ NELSON RODRIGUEZ	7.5.1 7.5.3	CONTROL DE LA PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD

Tabla Nº 11. Conformación de Grupos de Trabajo

Se trataron talleres educativos, los cuales se mencionaron anteriormente en el cuadro de sensibilización del personal, uno de ellos, el cual marcó un cambio gradual, fue la implementación de las “Cinco Eses” (5 S), ya que contribuyó al buen mantenimiento en cada puesto de trabajo y un cambio en la cultura del aseo y limpieza, la cual se produjo debido a la reducción de basuras y desperdicios generados por los mismos empleados, se crearon hábitos en cuanto al orden en sus puestos como en las mismas actividades realizadas en la fabricación del producto, esto a su vez contribuyó a la elaboración de los Planes de Calidad en cada uno de los procesos, incrementó el compromiso de todos, en cuanto a la preservación de los equipos, herramientas y de las mismas instalaciones de la Empresa, de igual manera la empresa les diseño un nuevo uniforme, que se les entregó a cada uno de los integrantes de la organización con un respectivo color que identifica los diferentes cargos de la misma (azul para operarios de la planta,

azul con franjas blancas para los coordinadores de área y el blanco para los cargos administrativos).

También se vio la necesidad de realizar una nueva distribución de la planta, esto debido a que en el diagnóstico se detectaron varios aspectos como: recorridos largos para el transportar o pasar los productos de un proceso a otro, la aglomeración del personal en espacios reducidos, la falta de corredores amplios para la circulación del personal, la inadecuada ubicación de la máquinas generadoras de ruidos y de partículas contaminantes (polvo y limadura de hierro) y la falta iluminación y ventilación en áreas como guarnición.

Se elaboró un plano del estado en el que se encontraba la planta, en él se puede apreciar, que muchos de los procesos se hallan muy aislados a pesar de ser continuos; los espacios para circular el personal no se encuentran definidos, ni tampoco son amplios, las repisas y los estantes en los que se ubican los productos en proceso y terminado, se encuentran muy alejados de los operarios quienes se encargan de ubicar los productos en ellos, también obstaculizan la visibilidad y la iluminación natural del sol; las máquinas generadoras de ruido (compresores y pegadores neumáticas), están ubicadas muy cerca del personal exponiéndolos a altos decibeles perjudiciales para su salud auditiva, otras máquinas como la fresadora, la prefresadora, terminadora, prensa troqueladora, pomasadora, arrojan partículas de polvo en grandes cantidades, las cuales deberían ser controladas por una aspiradora de polvo que no se encuentra instalada por falta de gestión de la empresa, y esto produce consecuencias desfavorables en la salud del personal como en la preservación del producto en el proceso de fabricación ya que el polvo se adhiere en los materiales y deteriora el estado de los mismos, factor de gran importancia en los requisitos de la norma.

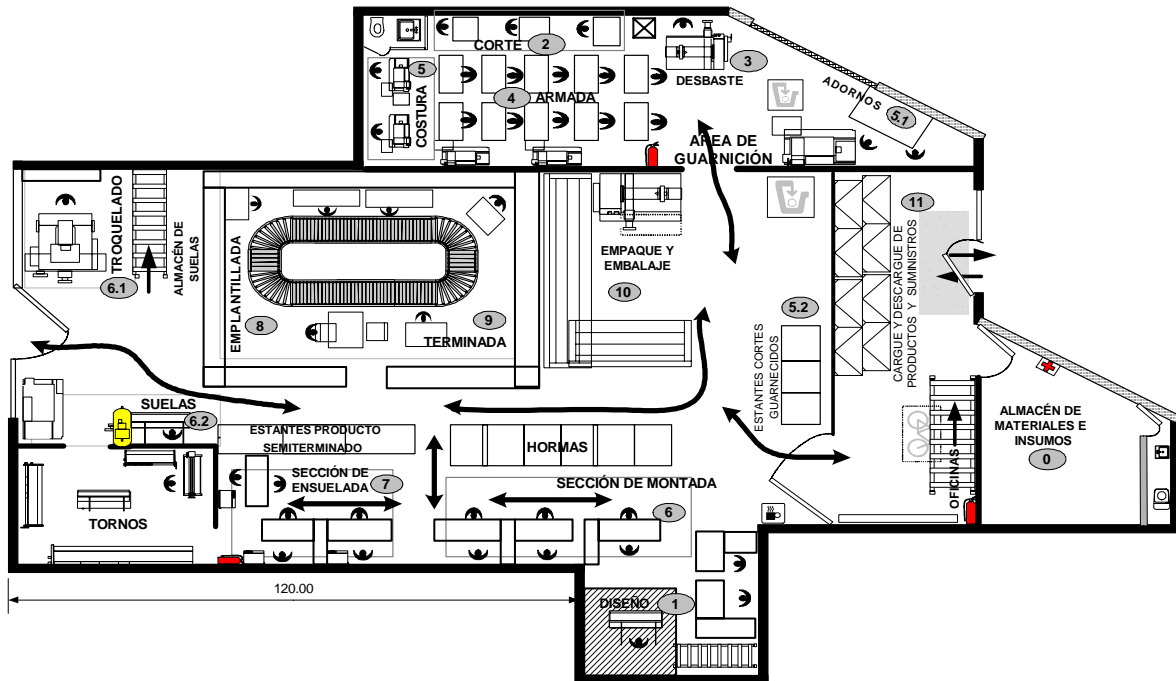


Figura Nº 7. Plano Anterior de Calzado Alexander

Para la nueva distribución de la planta se realizó un estudio previo para analizar factores como: los espacios requeridos para que cada operario desarrolle cómodamente sus actividades, la relación de proximidad entre cada área, que elementos de seguridad se deben tener en cuenta para la ubicación de la maquinaria y equipos y que espacio requiere cada uno, la capacidad máxima de producción que se requiere y también las condiciones ambientales, físicas, de acceso y de carga que se necesiten o se requieran en cada área. Este estudio se realizó con el apoyo de un arquitecto, conocedor de la industria de la manufactura junto con el gerente, el propietario y el coordinador de calidad.

El estudio estableció los siguientes parámetros para el diseño de la nueva distribución de la planta:

- ④ Se hará una distribución por proceso.
- ④ Se asignará un área amplia para cada proceso de fabricación.
- ④ Solo se desarrollarán en cada área asignada, actividades relacionadas a su proceso.
- ④ Habrá cercanía entre las áreas de procesos siguientes y/o posteriores.

- ⓐ No se ubicará cerca de cada área, maquinaria, equipos o algún elemento que no haga parte de sus procesos o los cercanos a ellas, solo se instalarán los necesarios.
- ⓑ Los espacios para el desarrollo de las actividades deben ser mínimo de 1.5 mts x 1.5 mts por operario y las distancia entre operarios de 80 metros para el área de montada y ensuelada; para el área de guarnición se implementará el método por celdas de manufactura, en el que se ubicarán entre cuatro y cinco armadoras por cada costurera, estas celdas requieren de un espacio de 3 mts x 2.5 mts, los cuales se ubicarán de manera lateral entre celdas.
- ⓒ La maquinaria generadora de polvo y ruido será ubicada en un cuarto aislado del personal y de los productos, materiales e insumos, dotada de una aspiradora de polvo, un extractor de entrada y otro de salida de aire.
- ⓓ Los corredores para la circulación del personal deben tener un ancho de 0.80 mts.

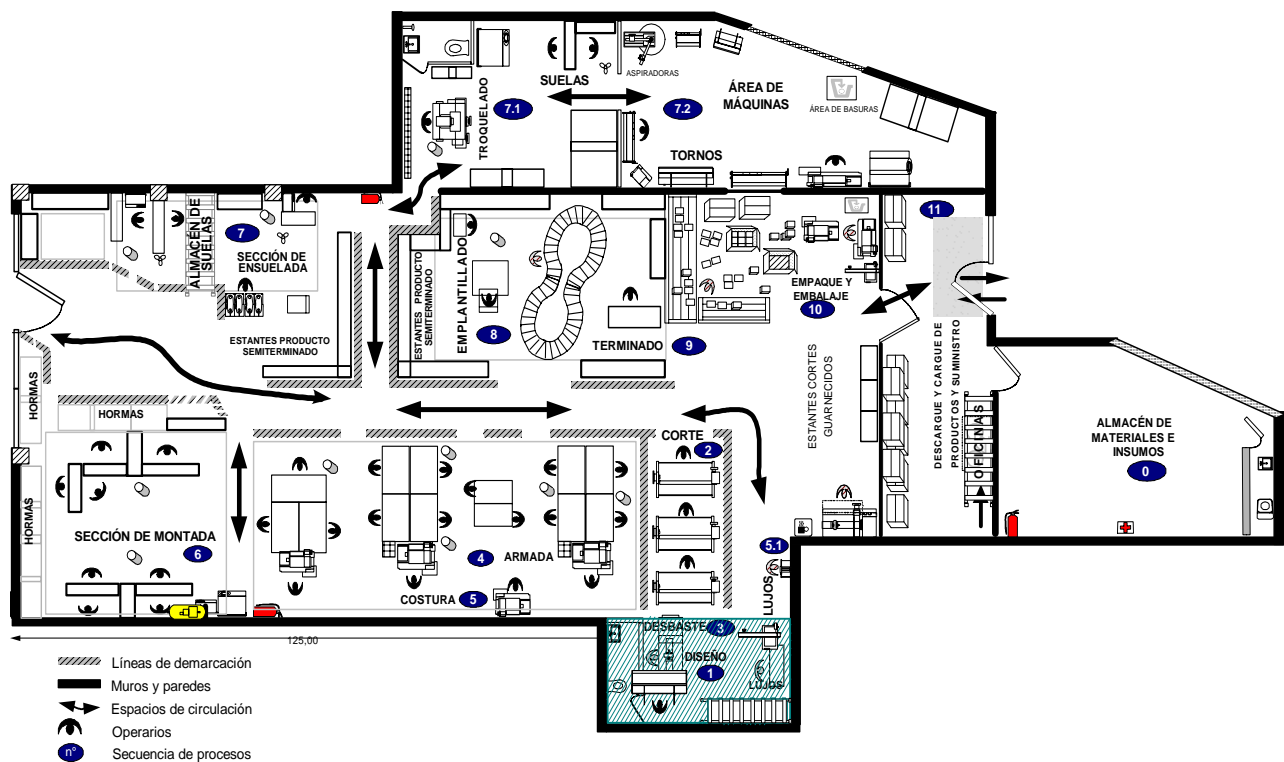


Figura Nº 8. Plano Actual de Calzado Alexander

La nueva distribución de la planta, trajo consigo beneficios tanto para la implementación como para la productividad de la empresa, como se vio reflejada en los informes de producción del mes siguiente, que fue de un 28% de pares producidos más que los meses anteriores, es decir que de 3200 pares mensuales en promedio que se estaban produciendo pasaron a 4390 pares, cifra que se ha mantenido hasta el día de hoy.

Otros beneficios que trajo consigo la nueva distribución de la planta fueron:

- ④ El cambio de aptitud en el personal debido a la reubicación de las máquinas y equipos a un cuarto cerrado acondicionado con ventilaciones, extractores y de la instalación de la aspiradora de polvo, lo cual eliminó el ruido y la contaminación en toda la planta, ya que se estaban presentando frecuentes dolores de cabeza, gripes, rinitis, sordera y otras molestias menores.
- ④ La ampliación de las diferentes áreas de la planta, así como, los espacios para la circulación del personal.
- ④ Se demarcaron los pasillos de libre circulación del personal con líneas amarillas de 10 cms de ancho cada una, como también, las diferentes áreas con líneas de 6 cms de ancho cada una, esto genero organización dentro de la empresa.
- ④ La instalación de lámparas fluorescentes en cada uno de los puestos de trabajo, esto redujo el cansancio visual en la mayoría de los operarios.
- ④ La amplitud de espacio en cada área lo cual mejoro notablemente la visibilidad y la ventilación natural, eliminando el calor generado por los lugares cerrados.
- ④ La ubicación de los estantes de productos semiterminado o en proceso, cerca de los operarios encargados de su uso.
- ④ Y un beneficio adicional es que se instaló una ventana en la gerencia con vista a la planta donde se aprecian todos los procesos y a sus operarios.

Por otro lado, también se realizó un estudio de tiempos en las líneas mas complejas de la empresa, el cual se contó con el apoyo de dos (2) estudiantes de 8° y 9° semestre de la UIS, quienes se encargaron de la toma de tiempos por

medio de videos realizados por ellos en la misma empresa y de manera visual combinado con charlas y entrevistas con los operarios.

Este estudio arrojó un informe de 45 hojas junto con los videos, en donde se detallan los tiempos promedio de las líneas más complejas de la empresa, las cuales son “la elegante y la ortopédica”, estas son las más tradicionales en la empresa y las que requieren de mayor tiempo por la cantidad de piezas que llevan los diseños y que la suela es desarrollada y fabricada por la misma empresa. Además, el estudio permitió conocer los diversos tiempos que lleva el realizar las diferentes actividades que hacen parte de la fabricación del calzado, como los tiempos ociosos que se generan por los estancamientos de ciertas referencias de la misma línea, debido a la complejidad de las mismas y de la mala organización en la asignación de tareas por parte de la persona encargada (Almacenista) de dicha labor. El mayor aporte de este estudio fue el de conocer los tiempos promedios en los diferentes procesos de la línea más completa de todas, ya que en las demás, los procesos se asemejan y en algunas no se realizan actividades como la fabricación de suelas, debido a que estas nos las proveen empresas encargas de fabricarlas a base de materiales sintéticos como el Terry, el PVC y algunas de Caucho, los cuales son inyectados en matrices metálicas, diseñadas de acuerdo a las características y requerimientos del producto. Otros productos como la cascarita son elaborados un 90% en cuero, es decir no requieren de ningún tipo de material para la suela (esta es fabricada en cuero).

Los beneficios más relevantes de los informes fue el de poder calcular la capacidad de producción de la planta por líneas y general. Esto a su vez permitió a la empresa conocer que líneas de productos requieren menor tiempo para su elaboración y combinado con un análisis de costos, cuales generan mayor rentabilidad. Esto proyectó a la empresa, poder crear satélites (pequeñas fábricas subcontratadas) que se encargaran de producir las líneas que mas requerían trabajo y dejar las líneas más rentables y así reducir algunos costos fijos en la empresa.

6. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Después de realizadas las actividades preparatorias para la implementación se inicio la etapa siguiente, la cual estuvo encaminada a orientar al personal en la correcta aplicación, tratamiento, almacenamiento y conservación de los diferentes documentos que forman parte del SGC, con el propósito de evidenciar la planificación, seguimiento, control, mejora continua, interrelación de los procesos, medición y demás características exigidas por la NTC-ISO 9001: 2000.

6.1. Metodología

Esta etapa fue la parte central del proceso de Establecimiento del Sistema de Gestión de Calidad. Para lograr el objetivo propuesto se requirió de la participación y el compromiso de todo el personal de la organización.

6.1.1. Aplicación de un S.G.C basado en la NTC-ISO 9001:2000

La aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en CALZADO ALEXANDER, implicó un importante proceso de cambio en la cultura organizacional, debido a los diferentes paradigmas generados en este gremio y que el personal estaba acostumbrado a realizar las actividades de una forma diferente a la requerida por el nuevo sistema.

Para llevar a cabo el proceso de cambio, el Coordinador de Calidad en conjunto con el Comité de Calidad, desarrollaron un programa de sensibilización y capacitación enfocado a la NTC-ISO 9001: 2000, formando y entrenando a las personas con el fin de que aceptaran y apropiaran los nuevos patrones mentales y culturales que se requerían, permitiendo de esta forma que el proyecto se pudiera llevar a cabo en un clima laboral agradable.

Como parte de la implementación, se establecieron los objetivos de calidad y su respectiva forma de medición a través de los indicadores de desempeño del sistema. De esta forma fue posible medir los efectos de la implementación del sistema.

Así mismo se enfatizó en la toma de acciones correctivas y se determinaron los métodos apropiados para el adecuado análisis de las causas de los problemas y poder establecer soluciones que eviten la recurrencia de los mismos, garantizando el mejoramiento continuo de los procesos. Para facilitar el análisis de los problemas y de las posibles causas potenciales se creó la “Guía para el análisis y evaluación de datos” CO-SGC-017 (Ver Anexo N° 6), el cual es utilizado en la mayoría de los casos. Esta labor fue responsabilidad de cada Coordinador de Área, siendo revisada por el Coordinador de Calidad y aprobada por el Gerente. También se determinaron los métodos para la recolección de datos de cada indicador y a los responsables.

6.1.2. Etapas del Desarrollo del Proceso de Implementación

Después de haber documentado los procesos se establecieron las diferentes etapas para el desarrollo de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, las cuales fueron:

- Entregar una copia controlada de los correspondientes procesos documentados del sistema de gestión de calidad a los coordinadores de cada área, con el fin de que los conocieran y aseguraran el diligenciamiento correcto y oportuno de los documentos correspondientes. Por medio de las reuniones semanales establecidas para el Comité de Calidad, se realizaron capacitaciones a los Coordinadores de Área, los cuales se encargaban de dirigir las actividades relacionadas en cada proceso de la empresa y que a su vez integraban el grupo del Comité. Para controlar la entrega de los documentos del sistema, se utilizó el “Formato para Lista de Distribución de Documentos” F-SGC-004, en el cual se registraban la fecha, los documentos a entregar, las personas responsables de recibirlos y el número de copia

controlada del documento, esto se hizo basado en el “Procedimiento para el Control de Documentos” NP-SGC-001.

- Realizar y garantizar que el personal a su cargo realice las actividades tal cual se documentó en los procedimientos, planes de calidad e instructivos de trabajo. Para evidenciar el cumplimiento de lo establecido en los documentos, se efectuaron inspecciones a los operarios y responsables de dichos procedimientos, las cuales se registraron en formatos diseñados para la “Evaluación del Cumplimiento de los Procedimientos Documentados”, el cual contenía todos los procedimientos documentados, con nombre y código, y consistía en evaluar el nivel de cumplimiento de lo establecido en los documentos y analizar si existen fallas o identificar posibles modificaciones o cambios para aplicar.

EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS						
Responsable: Oscar León		Cargo: Coordinador de Calidad			Fecha: 20 Marzo 2005	
Nombre y Código	Nivel de Cumplimiento					Observaciones
	25%	50%	75%	100%	TOTAL	
Caracterización de Proceso de Compras CO-SGC-001				1	100%	
Caracterización del Proceso Administración de la Calidad CO-SGC-004				1	100%	
Caracterización de proceso de Medición, Análisis y Mejora CO-SGC-011			1		75%	No se han aplicado, los procedimientos según lo establecido en Auditorias.
Caracterización de Proceso Gestión Gerencial CO-SGC-012			1		75%	No se ha realizado la primera Revisión por dirección.
Caracterización de Proceso Diseño CO-SGC-016				1	100%	Falta Actualizar los registros de unas referencias.
Caracterización de Proceso de Recurso Humano CO-SGC-018				1	100%	
Caracterización del Proceso Comercial CO-SGC-020			1		75%	Este proceso fue de los últimos en establecerse, compuesto del Proceso Ventas y Mercadeo.
Caracterización de Proceso Planificación de la Producción CO-SGC-028				1	100%	Falta revisar los Planes de Calidad con un seguimiento.
Caracterización del Proceso de Fabricación del Producto CO-SGC-029				1	100%	Mejorar la manipulación del formato “Form. Contr Prod.” F-OPER-002, en cuanto a la escritura, clara y con un solo color de lapicero.
Procedimiento para Elaborar Documentos NP-SGC-000				1	100%	
Procedimiento de Control de Documentos NP-SGC-001				1	100%	

Procedimiento de Control de Registros de Calidad NP-SGC-002				1	100%	
Procedimiento de Auditorias Internas NP-SGC-003				1	100%	Con la última auditoria se dio cumplimiento a este procedimiento de la norma.
Procedimiento para Control de Producto No Conforme NP-SGC-004			1		75%	Se agrego la utilización de bolsas para la identificación del producto no conforme.
Procedimiento de Acciones Correctivas NP-SGC-005				1	100%	
Procedimiento de Acciones preventivas NP-SGC-006				1	100%	
PROMEDIO TOTAL			4	12	93.75%	Falta poco para el total funcionamiento del SGC

Tabla N° 12. Evaluación del Cumplimiento de los Procedimientos Documentados

- Utilizar y garantizar que el personal a su cargo diligencie los formatos y registros de la manera correcta, para poder evidenciar las operaciones establecidas en cada documento.
- Realizar evaluaciones periódicas a los avances en la implementación por parte del Coordinador de Calidad en el formato utilizado para el “Diagnóstico de la Empresa Conforme a la Norma ISO 9001:2000” (Ver Tabla N° 5), utilizado inicialmente para conocer el estado de la empresa, el cual era revisado por el Gerente y el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE). En él, se despliega una serie de preguntas y aspectos a tener en cuenta en un Sistema de Gestión de la Calidad, enfocadas al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 que apliquen para la empresa Calzado Alexander. Este documento, permitió conocer la eficiencia en los avances de la implementación.
- Efectuar revisiones periódicas a los formatos y registros diligenciados con el fin de estipular el nivel de implementación. Esta labor estuvo encamina a realizar.
- Verificar la toma de acciones y su adecuado seguimiento, para esto se realizaban visitas a los puestos de trabajo solicitando la documentación que evidenciara la toma de acciones (“Reporte de Acciones Correctivas y Preventivas” F-SGC-023 y “Reporte de Acciones de Mejora” F-SGC-022), donde se evaluaba la eficacia de las acciones tomadas.

6.1.3. Plan de Revisiones

El objetivo de esta actividad consistió en revisar los formatos y registros del sistema de gestión de calidad con el fin de controlar su correcta implementación y manejo en la Empresa.

Para el logro de este objetivo se realizó la revisión de los registros y formatos diligenciados dentro de cada proceso con el fin de:

- Que formatos y registros se están usando según lo requerido en cada proceso.
- Comprobar su correcto diligenciamiento.
- Evidenciar el seguimiento y control de los procesos.
- Detectar la conformidad de los procesos.
- Corroborar que las no conformidades tengan seguimiento, lo que implica que se tomen las acciones respectivas.
- Confirmar que los registros y formatos sean almacenados correctamente.
- Elaborar informes de la revisión de formatos y registros, especificando detalladamente los hallazgos encontrados y las respectivas observaciones y recomendaciones.

Para la revisión se diseñó un formato el cual contenía todos los registros con sus códigos, del Sistema de Gestión de Calidad de Calzado Alexander y consistía en señalar su estado según los criterios asignados para esta revisión, los cuales quedaron de la siguiente manera:

- **USO:** Si los formatos ya se han implementado o están en uso.
- **CORRE:** Si se están implementando correctamente, según lo establecido en los procesos o instructivos a cual pertenece.
- **EVI & CONT:** Dan evidencia del control y seguimiento de los procesos.
- **RESULT:** Los datos evidencia conformidad en los procesos.
- **ALMAC:** Están siendo almacenados según, lo establecido en “Procedimiento para el Control de Registros” NP-SGC 002.

REVISIÓN DE FORMATOS Y REGISTROS DEL S.G.C.

RESPONSABLE: Oscar León

CARGO: Coordinador de Calidad

FECHA: 12 Junio de 2004

CODIGO	FORMATO / REGISTRO	USO	CORRE	EVI & CONT	RESULT	ALMAC	OBSERVACIONES
F-SGC-000	Objetivos e Indicadores de Calidad	X	X	X		X	Los resultados no son los esperados según lo panificado.
F-SGC-001	Solicitud de Nuevos documentos	X	X	X	X	X	
F-SGC-002	Actualización de documentos	X	X	X	X	X	
F-SGC-003	Anulación de documentos	X	X	X	X	X	
F-SGC-004	Lista de distribución de documentos	X	X	X	X	X	
F-SGC-005	Revisión, aprobación y anulación de documentos	X	X	X	X	X	
F-SGC-006	Listado maestro de documentos externos	X					No están debidamente diligenciados lo cual no existen evidencias del proceso.
F-SGC-007	Listado maestro de documentos internos del SGC	X	X	X	X	X	Se debe realizar una modificación al formato.
F-SGC-008	Listado de registros de calidad	X	X	X	X	X	Se necesita otro archivador para guardas los demás registros
F-SGC-009	Resumen y Seguimiento Acciones Correctivas y Preventivas	X	X	X		X	No se encuentran todas las acciones tomadas durante este periodo.
F-SGC-010	Acta de comité de calidad	X		X	X	X	Existen registros diligenciados a lápiz.
F-SGC-011	Formato de listado maestro de documentos externos	X	X	X		X	Falta actualizarlo.
F-SGC-012	Evaluación y Selección de Proveedores de Bienes	X	X	X	X	X	
F-SGC-013	Evaluación y Selección de Proveedores de Servicios	X	X	X	X	X	
F-SGC-014	Evaluación del Sistema de Calidad	X	X	X	X	X	
F-SGC-015	Reevaluación y Seguimiento de Proveedores de Bienes	X				X	No se están tomando las acciones requeridas según lo descrito en el procedimiento.
F-SGC-016	Reevaluación y Seguimiento de Proveedores de Servicios	X				X	No se están tomando las acciones requeridas según lo descrito en el procedimiento.
F-SGC-017	Formato de Identificación de Requisitos.	X	X	X	X	X	
F-SGC-018	Reporte de Producto No Conforme en Recepción	X				X	Este formato no esta siendo usado por los responsables.
F-SGC-019	Programa Auditorias Internas	X	X	X		X	La programación establecida no se cumplió en las fechas estipuladas.
F-SGC-020	Matriz para Selección, Evaluación y Mejora de la Competencia de Auditores Internos						No se ha diligenciado el primer formato debido a que ninguno ha recibido Capacitación para las Auditorias internas.
F-SGC-021	Plan de Auditoria Interna	X	X				No se cumplió con la auditoria programada.
F-SGC-022	Reporte de Acciones de Mejora	X	X	X	X	X	Falta aumentar mas las acciones de mejora en toda la empresa.

F-SGC-023	Reporte de Acciones Correctivas y Preventivas	X	X	X	X	X	Se están reportando mas acciones correctivas que preventivas.
F-SGC-024	Reporte de Hallazgos de Auditoria Interna	X	X	X			No se ha realizado una Auditoria Interna de las programadas.
F-SGC-025	Plan de Acción	X	X	X	X	X	Solo se registran para la acciones correctivas y de mejora
F-SGC-026	Reporte de Producto Final No Conforme						No se ha utilizado el primer formato, se solicito la anulacion de este por parte del responsable.
F-SGC-027	Registros de entrenamiento y Capacitación de Personal	X	X	X	X	X	
F-SGC-028	Factibilidad preliminar del cambio	X	X	X	X	X	
F-SGC-029	Reporte de Producto No Conforme en Producción	X	X	X	X	X	
F-SGC-030	Programación de la producción.	X	X	X		X	Se debe modificar el formato, ya que no distribuye las cantidades de productos a producir diariamente, solo mensual.
F-SGC-031	Tarjeta de identificación de Producto No Conforme en Compras						No se utilizaron, debido a que solo se identificaban los materiales defectuosos y se devolvía inmediatamente al proveedor.
F-SGC-032	Tarjeta de identificación de Producto Rechazado en Compras	X	X	X	X	X	
F-SGC-033	Tarjeta de identificación de Producto No conforme en Producción	X	X	X	X	X	Son de muy poco uso, debido a que los daños y defectos se están solucionando de manera inmediata
F-SGC-034	Tarjeta de identificación de Producto Rechazado en Producción						No se usan, ya que la mayoría de los daños en los productos son reparables.
F-SGC-035	Control de Producto No Conforme en Producción	X	X	X	X	X	Se ha convertido en el documento maestro en producción por la información actualizada que se lleva diariamente y para el S.G.C. por la trazabilidad del producto en el proceso.
F-SGC-036	Evaluación, Aprobación y Validación de Diseños de Calzado.	X				X	Los formatos están siendo diligenciados a medias y no se están aplicando los procesos requeridos para obtener la información.
F-SGC-037	Planificación de cambios en el SGC.	X	X	X	X	X	
F-SGC-038	Informe Final de Auditoria Interna	X	X				No existen ya que no se han realizado la primera auditoria de las programas.
F-SGC-039	Programa de Revisión por la dirección						No ha sido un documento útil para esta gestión.
F-SGC-040	Calificación y Evaluación del Producto y Servicio al Cliente	X	X	X	X	X	
F-SGC-041	Acta de revisión por la dirección	X	X	X	X	X	Se dejará libre su elaboración, como un informe de la gerencia

Tabla Nº 13. Revisión de Formatos y Registros del S.G.C.

La realización de estas revisiones, ayudaron a:

- ④ Identificar formatos innecesarios en algunos procesos, los cuales fueron anulados.
- ④ Establecer los avances de la implementación.
- ④ Ver la necesidad de modificar algunos o de ajustarlos a nuevos requerimientos.
- ④ Crear la necesidad de reducir las acciones correctivas y aumentar las acciones preventivas.
- ④ Conocer la importancia de los registros para el control.
- ④ Identificar la necesidad de crear instructivos en algunos formatos.
- ④ Que el personal recibiera más capacitación en cuanto al manejo de los formatos.
- ④ La necesidad de realizar una auditoria interna que alcance a evaluar todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ④ Evidenciar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad con forme a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

7. AUDITORIA INTERNA

Esta primera auditoria al Sistema de Gestión de Calidad (revisión documental y trabajo de campo) se realizó con el fin de:

- Conocer la capacidad del Sistema de Gestión de Calidad para cumplir con los requisitos establecidos en la NTC ISO 9000:2000.
- Evaluar las fortalezas y debilidades del Sistema de Gestión de Calidad de la Corporación.
- Detectar oportunidades para la mejora continua.
- Evaluar el compromiso del recurso humano con su sistema de gestión.

Los conceptos que se verificaron en la auditoria de suficiencia fueron los siguientes:

- Que los procedimientos, instructivos y caracterizaciones estuvieran en el lugar de aplicación.
- Que los procedimientos, instructivos y caracterizaciones fueran adecuados a la función.
- Que el personal estuviera debidamente capacitado en los procedimientos correspondientes.
- Que lo realizado fuera acorde a lo documentado.
- Que los formatos y registros estuvieran en el lugar de aplicación, con el fin de demostrar la evidencia requerida.

7.1. Metodología Utilizada en la Auditoria Interna

Para el desarrollo de esta auditoria, el Gerente y el Coordinador de Calidad contaron con el apoyo de un Ingeniero Civil del Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), certificado como Auditor Interno por ICONTEC, con el fin de que esta

herramienta de gestión fuera confiable debido a que ninguno de los integrantes del Comité de Calidad incluyendo al Gerente y el Coordinador de Calidad, habían recibido capacitación en Auditorías Internas, junto con él se establecieron unos pasos para garantizar el cumplimiento del objetivo trazado con esta auditoría.

El primer paso fue conformar el equipo auditor que junto con el Ingeniero Civil serían los responsables de la ejecución de esta auditoría, los designados para llevar a cabo este proceso fueron el Coordinador de Calidad (como Representante de la dirección) y el Gerente.

Conformado el equipo, se establecieron los objetivos, el alcance y los criterios de la auditoría, como lo muestra el siguiente “Plan de Auditoría Interna” F-SGC-021, diseñado para Auditorías Internas:

PLAN DE AUDITORIA INTERNA	
PROCESO(S) POR AUDITAR: TODOS LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (10 PROCESOS)	
REPRESENTANTE: OSCAR LEÓN CASTELLANOS	CARGO: COORDINADOR DE CALIDAD
OBJETIVO DE LA AUDITORIA: Determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad de Calzado Alexander es conforme con los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2000. Determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.	
ALCANCE DE LA AUDITORIA: Todos los procesos y subprocesos que hacen parte del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de Calzado Alexander.	

CRITERIOS DE LA AUDITORIA:

- Norma NTC ISO 9000:2000
- Manual de Calidad (MC-SGC-000) Versión 1ª de junio 15 de 2004
- Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización (procedimientos, caracterizaciones, formatos e instructivos).

FECHA Y LUGAR DE LA AUDITORIA:

16, 17, 18 y 19 de febrero del 2005, en la misma organización ubicada en la Carrera 9 N° 30-115 de Bucaramanga.

AUDITOR LIDER:

LUÍS FERNANDO CALDERÓN

AUDITORES:

OSCAR ALEXANDER LEÓN

CESAR AUGUSTO QUIÑÓNEZ

OBSERVACIONES:

- Disponer de un espacio adecuado para conversar y escribir.
- Disponer de un sitio para la reunión de apertura. (Deben participar los responsables de todos los procesos).
- Para la reunión de apertura es necesario contar con un Video Bean para presentar el enfoque de la auditoria.
- Los días jueves 17 y sábado 19 el auditor líder (Luis Fernando Calderón) tendrá el apoyo de los auditores Oscar León (Coordinador de Calidad) y de Cesar Quiñónez (Gerente).
- Disponer de un sitio para labores de escritorio (con computador).
- La información que se conocerá por la ejecución de esta auditoria será tratada confidencialmente por parte del equipo auditor.
- De no indicarse lo contrario, el idioma de la auditoria y su informe es en español.
- Disponer de una copia de procedimientos y dos copias del listado maestro de documentos y de registros.

Cuadro N° 11. Plan de Auditoria Interna

PLAN DE AUDITORIA INTERNA				
FECHA	HORA	PROCESOS POR AUDITAR	AUDITOR	AUDITADOS
16-FEB-05	2:00 – 2:30 p.m.	Reunión de apertura	LFC	TODOS LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS
16-FEB-05	2:30 – 4:00 p.m.	Gestión gerencial	LFC	GERENTE
16-FEB-05	4:00 – 4:45 p.m.	Planificación de la producción	LFC	GERENTE
16-FEB-05	4:45 – 5:15 p.m.	Mercadeo	LFC	GERENTE
16-FEB-05	5:15 – 5:45 p.m.	Ventas	LFC	GERENTE
16-FEB-05	5:45 – 6:00 p.m.	Labor de escritorio - Reunión parcial de avance	LFC	GERENTE
17-FEB-05	2:00 – 4:00 p.m.	Diseño.	LFC - OL	DISEÑADOR
17-FEB-05	4:00 – 5:45 p.m.	Compras	LFC - OL	JEFE DE ALMACEN
17-FEB-05	5:45 – 6:00 p.m.	Labor de escritorio - Reunión parcial de avance	LFC - OL	
18-FEB-05	5:15 – 5:45 p.m.	Fabricación	LFC	GERENTE – COORDINADORES DE AREA
18-FEB-05	5:15 – 5:45 p.m.	Labor de escritorio - Reunión parcial de avance	LFC	
19-FEB-05	5:15 – 5:45 p.m.	Medición, análisis y mejora	LFC - CQ	COORDINADOR DE CALIDAD
19-FEB-05	5:15 – 5:45 p.m.	Gestión de recursos	LFC - OL	GERENTE
19-FEB-05	5:15 – 5:45 p.m.	Administración de la calidad	LFC - CQ	COORDINADOR DE CALIDAD
19-FEB-05	5:15 – 5:45 p.m.	Labor de escritorio - Reunión parcial de avance	LFC-CQ-OL	
19-FEB-05	5:15 – 5:45 p.m.	Reunión de cierre		TODOS LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS

El segundo paso fue revisar los documentos que se establecieron como criterios para la auditoria, con el fin de garantizar un conocimiento preciso de los procesos del sistema.

El tercer paso fue la preparación de la auditoria de campo, la cual incluía la preparación de los documentos de trabajo (plan de auditoria, listas de verificación, SAC) los cuales facilitan la programación y coordinación de las actividades y la recolección de la información necesaria. El plan de la auditoria se reviso y aprobó previamente con los auditados ya que en el se establecían por proceso la fecha y el lugar donde se llevaría a cabo la auditoria de campo, así como, el tiempo y la duración esperado de las actividades.

El cuarto paso fue la realización de la auditoria de campo, la cual inicio con la reunión de apertura, el objeto de esta reunión era establecer un ambiente de confianza, aclarar, si es necesario, los conceptos básicos de la auditoria y confirmar la logística.

Posteriormente se inició la entrevista, en la que se procedió a reconfirmar el plan y el cronograma de auditoria con el auditado y se solucionaron las inquietudes que se hayan generado por parte de este último. Luego comenzaron los diálogos y el equipo auditor empezó a realizar las preguntas de los procesos correspondientes, siguiendo el ciclo PHVA (Cómo lo planifica, cómo lo implementa, cómo lo mide y cómo lo ha mejorado), paralelamente a esto, el equipo auditor iba recolectando información por medio de la observación directa y los registros referentes a la pregunta realizada; esta información más tarde fue verificada y con base en estas evidencias se comparó con los criterios de la auditoria y se generaron los hallazgos pertinentes.

Teniendo ya los hallazgos de la auditoria, se establecen las no conformidades y el equipo auditor redactó las conclusiones de la auditoria y los presento a los

auditados en la reunión de cierre. En la reunión de cierre se diligenciaron en conjunto la solicitud de acción correctiva para cada no conformidad acordada.

El informe de la auditoria se aprobó y se distribuyó para dar inicio al cronograma de las acciones correctivas generadas para cerrar las no conformidades en la fecha establecida y el desarrollo de los planes de acción. Los resultados de la auditoria Interna se aprecia en el “Informe Final de Auditoria Interna” F-SGC-038 el cual se adjunta en este documento.

El balance general de la Auditoria presento cincuenta y ocho (58) hallazgos, de los cuales: (3) fueron fortalezas, (10) oportunidades de mejora, (39) no conformidades y (6) observaciones.

Dentro de las No conformidades se presento una mayor, la cual fue la no realización de una “Revisión por la Dirección”, requisito del numeral 5.6 NTC-ISO 9001:2000, indispensable en todo Sistema de Calidad y el cual no fue realizado debido a que no se tenia una metodología definida para realizar dicha actividad, solo se menciona en el documento “Caracterización de Gestión Gerencial” CO-SGC-012, que se debe efectuar la revisión por la dirección mas no se establece la forma.

Las demás No Conformidades se establecieron como menores, ya que se referían a procedimientos establecidos dentro del sistema que no se evidenciaban de manera clara, otros sobre el manejo de los registros, los cuales no se diligenciaban de manera correcta y algunos, se encontraron incompletos.

También se evidencio la falta de claridad en cuanto a las exclusiones del numeral 7.6 y 7.5.2 NTC-ISO 9001:2000, ya que se encontró confusa la justificación para su exclusión. La falta de recursos por parte de la empresa para con el Sistema de Gestión de Calidad, se evidencio en la falta de un archivador o mueble similar para el almacenamiento de los documentos y registros.

7.2. Toma de Acciones para la Mejora

A partir del resultado de la Auditoria Interna, se inicio el análisis de los cincuenta y ocho (58) hallazgos. Para dicha tarea, los hallazgos se agruparon por procesos y fue realizado en varias sesiones del Comité de Calidad, donde se eligieron grupos para que se encargaran del análisis de las causas y generaran de manera inmediata acciones para la solución y/o mejora de los mismos.

Para la realización de los análisis de los hallazgos, se utilizaron diversos métodos, uno de ellos era el establecido en la “Guía para el Análisis de Datos” CO-SGC-027, en el que se genera una lista de posibles causas, con la participación del grupo conformado por el Comité de Calidad, luego estas son ubicadas en un diagrama de causa-efecto, en donde se ponderan las mas cercanas a la causa y se eligen las de mayor asignación, concluyendo así con la generación de las acciones necesarias para eliminar la No Conformidad o para realizar una mejora. Para muchos de los hallazgos solo se generaron acciones inmediatas debido a las causas evidentes (no-conformidades menores), y se controlaron para evitar una posible recurrencia.

1. Gestión Gerencial: se presentaron diez (10) No Conformidades, una (1) oportunidad de mejora y dos (2) observaciones.

Se desarrolló la primera Revisión por la Dirección, la cual estuvo bajo la responsabilidad del Gerente, con el apoyo del Coordinador de Calidad, en ella se realizaron las siguientes actividades:

- ④ Se analizó los resultados de las revisiones anteriores de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, para diagnosticar el avance que ha tenido el sistema acorde a lo programado.
- ④ Se analizaron los resultados de las evaluaciones hechas por nuestros clientes a la organización en el segundo semestre del 2004, para verificar, si se han tomado las medidas necesarias para superar los aspectos negativos de nuestra organización.

-
-
- ④ Por medio del documento “Resumen y Seguimiento Acciones Correctivas y Preventivas” F-SGC-009, en el cual se registra un resumen de la acciones tomadas y el seguimiento a las mismas, se realizó la revisión por parte de la Gerencia.
 - ④ Se analizaron los indicadores del sistema, como los de producción, en los que se identificaron posibles causas potenciales de no conformidad en el Sistema, debido al no cumplimiento de las metas establecidas en cuanto a la producción esperada en el semestre y la reducción del desperdicio de material, como el cuero. Después de realizado los análisis, en el que hizo parte el Comité de Calidad, se generaron dos Planes de Acción para prevenir las posibles causas, uno (1), el de capacitar al personal de Corte, en cuanto a: la manipulación del cuero, su mejor aprovechamiento, la identificación de los imperfectos; y el segundo (2), se asignará un (1) ayudante por cada dos (2) montadores y ensueladores por área, esto con el fin de eliminar labores no técnicas a cada uno, las cuales pueden ser realizadas por una persona menos experimentada que recibirá un porcentaje justo por cada par asignado, y así aumentar la producción mensual, hasta cumplir con las metas trazadas para ese año.
 - ④ Se realizó una revisión a la Política de Calidad, con el fin de verificar si se da cumplimiento a los objetivos establecidos para mantenerla.

2. Planificación de la producción: se presentaron tres (3) No Conformidades, una (1) oportunidad de mejora, dos (2) observaciones y una (1) fortaleza.

Los Planes de Calidad de cada proceso se actualizaron por medio de entrevistas individuales a cada operario, identificando así variables de control que antes no se habían tenido en cuenta, debido a la poca información suministrada por los operarios al momento de desarrollarse los documentos y de una adecuada metodología para la exploración de sus actividades.

3. Mercadeo y Ventas: se presentaron seis (6) No Conformidades, una (1) oportunidad de mejora y una (1) fortaleza.

Debido a que se encontraron actividades similares en ambos procesos (mercadeo y ventas), se fusionaron ambos procesos y se genero uno nuevo, más amplio, identificado como Proceso Comercial.

- 4. Diseño:** se presentaron cinco (5) No Conformidades, una (1) oportunidad de mejora y una (1) Observación.

Se identifico la necesidad de excluir el numeral 7.6 de la norma ISO 9001:2000, ya que el proceso y los productos no requieren de ninguna medición, ni de dispositivos, esto es, debido a que el calzado no necesita de medidas exactas; en cuanto a sus procesos de fabricación, se realizan marcas por parte del diseñador en los moldes iniciales, marcas establecidas según los materiales a utilizar (cuero o sintético), las líneas o referencias y a las modificaciones hechas para reducir desperdicios o mejorar su calzabilidad (funcionalidad).

- 5. Fabricación del Producto:** se presentaron tres (3) No Conformidades, tres (3) oportunidades de mejora y una (1) fortaleza.

Se identificaron varios documentos (formatos y registros) incompletos y mal diligenciados por los coordinadores y operarios; para eliminar estas acciones, se realizaron talleres educativos, durante los días 22, 23 y 24 de Marzo de 2005, en los que se desarrollaron actividades académicas (escritura, firma), y la manera correcta de llenar los documentos con información completa y real.

- 6. Compras:** se presentaron tres (3) No Conformidades y una (1) Observación.

Los registros de inspección en la recepción en compras, no se están utilizando con todos los materiales e insumos que llegan a la empresa, esto es, debido a la cantidad de responsabilidades de la Almacenista, quien es la responsable de diligenciar los formatos respectivos y a su vez de recibir todo lo que llegue a la Empresa. Por tal motivo se delego a los cortadores realizar las inspecciones de algunos materiales, como son cueros, forros y sintéticos, que llegan con mas frecuencia y volumen a la empresa, además se establecieron horarios de

recepción de estos materiales con los proveedores, de manera que no interfirieran con las demás actividades de los Cortadores.

- 7. Administración de la Calidad:** se presentaron cinco (5) No Conformidades y una (1) oportunidad de mejora.

Las reuniones de Comité de Calidad, se establecieron con el fin de apoyar la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en Calzado Alexander, lo cual no dejó ver la oportunidad de ingresar personal operativo de otras áreas de la empresa, que de alguna manera, dejara ver la realidad de lo acontecido dentro de sus actividades. Esto generó cambios en la realización de las reuniones de Comité de Calidad, en las que se determinó la participación de todo el personal de la planta, de la siguiente manera: en cada reunión, se elegía un operario de cada área de la empresa y se invitaba a participar en cada sesión; esto nos produjo varias sugerencias por parte de ellos, que mejoraron diferentes aspectos tales como: exigir a los proveedores pruebas de calidad (suavidad, textura y grosor) en los materiales de cuero por un ente certificado como el Centro de Desarrollo Productivo (CDP) del Cuero o el SENA, mejorar la iluminación en algunos puestos donde no se había identificado esa necesidad, cambiar insumos como pegantes, los cuales no efectuaban un pegado fuerte y su secado era muy lento, y así como otros más, generando así un cambio en las evaluaciones al seleccionar proveedores y en las reevaluaciones para su seguimiento.

- 8. Medición, Análisis y Mejora:** se presentó una (1) No Conformidad y una (1) oportunidad de mejora.

Se encontraron actividades muy relacionadas al proceso de Administración de la Calidad como lo eran las auditorías internas, que se mencionaban en ambos y solo aplicaba para este proceso, por esto, se vio la necesidad de revisar ambos procesos (“Caracterización del Proceso Administración de la Calidad” CO-SGC-004 y “Caracterización de proceso de Medición, Análisis y Mejora” CO-SGC-011), dando como resultado de la revisión, eliminar del proceso de

Administración de la Calidad las actividades de Auditorias Internas y establecer para el presente proceso las actividades de control y seguimiento de todo el Sistema de Gestión de la Calidad de Calzado Alexander.

9. Gestión de Recursos: se presentaron tres (3) No Conformidades.

Se identificó la falta de recursos en el área Administración de Documentos por parte de las directivas de la organización; no existe un mueble para archivar los documentos y registros, de manera que facilite su ubicación, protección, y mejore de manera sustancial la organización del Sistema de Gestión de Calidad.

8. AUDITORIA EXTERNA

8.1. Metodología Utilizada en la Auditoria Externa.

El Coordinador de Calidad, realizo reuniones generales en la empresa para evaluar el estado anímico de todo personal.

La metodología de esta Auditoria fue establecida por el ente certificador SGS, la cual se programo para los días 26 y 27 de abril del 2005 y el auditor, el Ingeniero William Jaimes acompañado de una experta en el sector, la Ingeniera Luz Marina Delgado.

Se envió al Ingeniero William Jaimes, copia de los siguientes documentos: Manual de Calidad MC-SGC-000 con su anexos correspondientes, las Caracterizaciones de los Procesos del Sistema, los seis procedimientos documentados y exigidos por la norma (acciones correctivas y preventivas, tratamiento del producto no conforme, auditorias internas y control de documentos y de registros) y el Listado maestro de Documentos del Sistema, los cuales se enviaron el 1 de abril del 2005.

El día viernes 16 de abril fue recibido el plan de Auditoria enviado por SGS, en el que detallaba las fechas, horas, auditores, áreas o procesos y contactos o personas a entrevistar en la auditoria.

Un día antes de la auditoria se realizo una reunión con el Comité de Calidad y con las personas responsables de las áreas a auditar, con el fin de recordarles la importancia de evidenciar de manera objetiva los propósitos del Sistema de Gestión de Calidad en cada una de las áreas, procesos o actividades de la Empresa que estén bajo su responsabilidad.

El día de la Auditoria de Certificación, se inicio según la hora establecida en el Plan de Auditoria de SGS; en la reunión de apertura, participaron los integrantes del Comité de Calidad (Gerente, Coordinador de Calidad, Auxiliar Contable, Almacenista, Diseñador y los cinco (5) Coordinadores de área), quienes también estuvieron en la reunión de cierre de Auditoria.

La Auditoria terminó el día 27 de abril a las 3:45 p.m., es aquí en la reunión de Cierre, donde el Auditor Ingeniero William Jaimes nos informa de los hallazgos de la Auditoria de Certificación y nos da a conocer la Recomendación para Certificación, mediante la auditoria realizada por SGS Colombia S.A. a la Empresa Calzado Alexander, felicitándonos y animándonos para continuar con esta importante tarea que hasta ahora se inicia.

8.2. Toma de Acciones para la Mejora

Como resultado de la Auditoria de Certificación se hallaron cinco (5) No conformidades Menores y seis (6) Observaciones Generales y Oportunidades de Mejora, el cual se puede apreciar en el Informe Resumido de Auditoria.

1. No Conformidad menor: No se identifica la norma ISO 9001:2000, al igual que la resolución No 0510 de 200 (19 de marzo/2004) “Reglamento Técnico sobre Etiquetado del Calzado” en Listado Maestro de Documentos Externos del Sistema F-SGC-006; sus causas después del análisis, fue la falta de un profundo entendimiento en el concepto de documentos externos que se relacionan con el Sistema de Gestión de la Calidad. Se decidió realizar una capacitación sobre “el concepto de la documentación del SGC” dirigido a los responsables del manejo de los Documentos. Igualmente se genero como resultado del análisis, la realización de una evaluación del personal sobre el manejo de los documentos del Sistema, con el fin de identificar deficiencias, luego se efectuaron talleres internos con el comité de calidad para reforzar los conocimientos tales como normas procedimentales, el manual de Calidad y otros mas que competen a cada uno de los integrantes del Grupo.

-
-
2. No Conformidad menor: No se evidencio el Listado de Registros de Calidad (F-SGC-008) en las diferentes áreas de producción, tal como lo establece el numeral 6 del procedimiento de Control de Registros (NP-SGC-002); causas identificadas, se realizo un cambio en el procedimiento referenciado y no se aplico en los documentos como se dispone en el Procedimiento de Control de Documentos (NC-SGC-001). Se replanteo el numeral 6, del “Procedimiento de Control de Documentos” (NC-SGC-001), aclarando la ubicación y disposición del Listado de Registros de Calidad (F-SGC-008) en la Gerencia y otra copia en el Almacén. Se realizo una nueva revisión de los Procedimientos y se actualizaron los documentos tales como: Normas procedimentales, procedimientos, caracterizaciones y demás documentos afectados por los cambios.

 3. No Conformidad menor: No se evidencio el Plan de Acción Correctivo para el proveedor evaluado “Diseño y Fantasías”, tal como lo exige el documento referenciado. Se realizo un planteamiento de las acciones a tomar como resultado de las reevaluaciones a los proveedores y no se ajustaron a los nuevos formatos de “Reevaluación y Seguimiento de Proveedores de Bienes y Servicios” (F-SGC-015 y F-SGC-016), Se Actualizaron los formatos de “Reevaluación y Seguimiento de Proveedores de Bienes y Servicios” (F-SGC-015 y F-SGC-016)” en el que se modifico las calificaciones que se les asigna al comportamiento de los proveedores junto a las acciones a tomar. Se realizo una revisión a los formatos utilizados para evaluar a los proveedores, la organización y al mismo personal, basándose en los procesos que establecieron para dicho objetivo y para detectar posibles parámetros innecesarios a evaluar en los mismos formatos. Se revisaron todos los formatos de evaluación existentes para verificar la correcta adecuación de los procesos establecidos, dando como resultado la actualización para mejorar su uso de manera practica.

-
-
4. No Conformidad Menor: No se evidenciaron los registros de educación y experiencia del Diseñador; una causa fue el no cumplir con lo establecido en la “Caracterización del Proceso de Recurso Humano (CO-SGC-018)”, lo cual indica en el numeral 4, sobre la solicitud de la hoja de vida de todo individuo al atender una de las solicitudes de personal antes de ingresar a la empresa o de realizarse la entrevista, se solicito al diseñador los soportes de los registros de educación y experiencia exigidos para desempeñar el cargo, los cuales se adjuntarán a su hoja de vida y se verificara su desempeño por medio del formato “Registro de Evaluación del Desempeño Laboral (F-ADM-002). Se realizo una nueva revisión de las hojas de vida de todos los empleados directos e indirectos de la empresa, para detectar posible documentación de soporte faltante y de inmediato se solicito para adjuntarla y actualizarlas.

 5. No Conformidad Menor: No se evidencio la validación de los diseños para las referencias 0246 y 0254, la causa fue debido a que no se cumplió con lo establecido en la “Caracterización del Proceso de Diseño (CO-SGC-016)”, lo cual indica en el numeral 5, sobre la evaluación final del diseño, sometiendo los patrones a pruebas de funcionalidad y desempeño calzando el producto con un individuo elegido por la gerencia. Se les aplico la respectiva validación a las referencias 0246 y 0254 quedando registrado en los formatos “Evaluación, aprobación y validación de diseños de calzado (F-SGC-036)” en que se estableció un seguimiento por parte de la gerencia a los mismos, de forma periódica, para controlar que su diligenciamiento se realice de manera correcta. Se estableció una revisión periódica de los documentos que hacen parte del S.G.C. para mantener un control de la correcta utilización por parte de los responsables de los mismos. Se realizo la primera revisión general de documentos.

 6. Observación y Oportunidad de Mejora: El listado de proveedores (CO-ADM-004), debería contener todos los proveedores, tanto de bienes como de servicios; se estableció la creación de dos listados de proveedores, uno de

bienes identificado como “Listado de proveedores (CO-ADM-004)” y otro como “Listado de Servicios Subcontratados (CO-ADM-002)”, por cuestión de organización en la ilustración de los proveedores sin prever la complejidad que causa al momento de consultar los proveedores. Se reformo el listado y se le incluyo a todos los proveedores tanto de bienes, como los de servicios en uno sólo, con el nombre de “Listado de Proveedores de Bienes y Servicios (CO-ADM-004)”. Se realizo una nueva revisión a los listados existentes en el S.G.C. para consolidar la información necesaria por tipo de proceso o área, donde fueron revisados y organizados los listados de: maquinaria, de materias primas e insumos, de servicios subcontratados, de equipos, maquinaria y herramientas, de proveedores, de clientes nacionales e internacionales, de distribución y divulgación de documentos, maestro de documentos externos, maestro de documentos internos del SGC y el de registros de calidad, los cuales fueron actualizados.

7. Observación y Oportunidad de Mejora: Se debería aclarar el cargo que asume las funciones de coordinador de Calidad y su formación requerida; se definirán en el manual de funciones el cargo del Coordinador de Calidad, sus responsabilidades, funciones principales y el perfil del cargo, se actualizo el cargo del gerente en cuanto a las responsabilidades con el Sistema de Gestión de Calidad. Se realizo una nueva revisión a las descripciones de los cargos del personal responsable de llevar a cabo el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de verificar la asignación correcta de las responsabilidades y funciones de cada uno, igualmente se redefinió el perfil exigido para cada uno, quedando registrado en el Manual de funciones de la empresa.
8. Observación y Oportunidad de Mejora: No se menciona en ningún documento la periodicidad de realizar la Evaluación del Desempeño de Personal, la cual es efectuada mensualmente y por áreas, las causas encontradas; se redefinió la periodicidad para realizar la evaluación del desempeño del personal, quedando establecido trimestralmente y fue incluido en la “Caracterización de Proceso

Gestión del Recurso Humano CO-SGC-018”, como actividad de este proceso. Quedo establecida la realización de una Evaluación al Desempeño a todo el personal de la planta operativa en un mismo periodo y al área administrativa en otro periodo diferente con el fin de desarrollar el proceso de evaluación de manera precisa y con el tiempo necesario para obtener una información clara y precisa para su respectivo análisis.

9. Observación y Oportunidad de Mejora: Se debería aclarar el concepto de copia controlada para los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad; la causa fue que no entendió bien el concepto, y se tenía como copia controlada todo documento del Sistema de Gestión de la Calidad que sea entregado ya sea a un cliente interno o externo de la empresa, lo cual causo la confusión del concepto. Se redefinió el concepto de copia controlado, consignado en el Proceso de Control de Documentos. Se revisaron y se actualizaron los documentos tales como: Procedimiento para el control de documentos NP-SGC-001, Procedimiento para el control de registros NP-SGC-002 y demás documentos afectados por los cambios.

10. Observación y Oportunidad de Mejora: Se debería aclarar la frecuencia de Evaluación de la Organización; la causa fue la falta de una definición clara en el documento “Caracterización de Proceso Comercial” CO-SGC-020, sobre la periodicidad de realizarse el registro de estas evaluaciones, quedaron establecidas para realizarse cada vez que se envíen los productos a los clientes y esa información se analizara trimestralmente, con la Gerencia y el Comité de Calidad.

11. Observación y Oportunidad de Mejora: Se debería registrar los resultados de la prueba realizada a los aspirantes a cargos operativos; en el “Formato de Solicitud de Personal” F-ADM-008, se asignó una casilla en blanco, sólo para los resultados de la entrevista, mas no, para los resultados de las pruebas, por tal motivo, se agrego dentro de la casilla de resultados de la entrevista, los

resultados de la prueba, quedando así “Resultados de la Entrevista / Prueba”, si es el caso.

La Empresa Calzado Alexander recibió la Certificación ISO 9001:2000 en el Diseño, Fabricación y Comercialización de Calzado Infantil y Juvenil, otorgado por SGS bajo el certificado CO05/980, válido desde el 03/06/05 hasta el 02/06/05. (Ver Anexo N° 2)

CONCLUSIONES PERSONALES

- ◆ El cambio cultural que se dio en la organización, rompió con todos los paradigmas y tabúes sembrados en este gremio, el manejo de conceptos relacionados con la calidad, se reflejó en sus actividades, en cada puesto de trabajo y finalmente en el producto.
- ◆ La oportunidad de ofrecer los conocimientos adquiridos en la Universidad a Empresas como estas, que nos abren sus puertas, nos ayuda a desarrollar habilidades en la creación y aplicación de estrategias que ayuden a mejorar sus actividades.
- ◆ La aplicación de herramientas como: distribución de planta, métodos y tiempos, costos, psicología industrial, seguridad industrial, estadística, control de calidad y otras mas que hacen parte de nuestra formación como profesionales, nos ayudan a adaptar de manera rápida procesos y actividades encaminadas a logro de los objetivos establecidos en el proyecto, la combinación de ellos se evidencia a través de la satisfacción de todo el personal de la empresa, quienes en su mayoría “son un grupo de personas ajenas a la sociedad, con costumbres y dialectos diferentes, dentro de una misma comunidad”, quienes finalmente aceptan el cambio y se adaptan a una nueva cultura, “la cultura de hacer las cosas bien desde el principio”.

En cuanto a la teoría, nuestra profesión de Ingeniería Industrial y lo aplicado en esta practica:

- ◆ El aporte que da nuestra formación en la implementación de un Sistema de Gestión de localidad o de programas similares de mejoramiento en las empresas, es muy notable, ya que se requiere generar estrategias durante el

desarrollo de implementación, que faciliten y a su vez aporten valor agregado a toda la organización, creando nuevas formas de direccionamiento, herramientas para el control, incremento en la productividad y dejando un ambiente organizacional comprometido con la mejora continua de todos sus procesos.

- ◆ Se evidencia el alcance de la Ingeniería Industrial, al ponernos en prueba al afrontar la creación de diseños de Sistemas de Gestión y a su implementación en todos los campos conocidos de la industria, dejando claro los conceptos básicos de cada sector y adaptando los nuevos, en el desarrollo de proyectos o programas encaminados a la mejora.

- ◆ La Universidad Industrial de Santander y en especial la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales con toda la planta de Docentes nos han enseñado, a no solo aplicar nuestros conocimientos tal como se establecieron, sino a generar ideas nuevas que aporten conceptos innovadores en todos los campos posibles, inculcándonos el compromiso en todo lo que realizamos en el campo profesional y personal, y ante todo como líderes generadores de desarrollo para la región.

CONCLUSIONES GENERALES

- ◆ Se estableció un direccionamiento hacia un camino de excelencia, encadenado a sus principios organizacionales, el cual los lleve a una continua travesía.
- ◆ Se diseñó y estableció un Sistema de Gestión de Calidad, logrando el compromiso total de la Alta Dirección y de todo el personal de la organización, objetivo alcanzado, gracias a la aplicación de una correcta metodología, a la elección y capacitación de líderes dentro de la misma, quienes fueron gestores multiplicadores.
- ◆ Se vinculó a todo el personal de Calzado Alexander en el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad, por medio de un Plan de Capacitaciones programado para la Implementación del mismo y la creación de una cultura de la calidad, en todas las actividades desarrolladas.
- ◆ Se identificaron y establecieron los requerimientos en cuanto a conocimiento y preparación del personal para adecuar el funcionamiento y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad de Calzado Alexander.
- ◆ Se elaboró la documentación requerida para garantizar que los propósitos establecidos sean coherentes con las acciones realizadas y que se están desarrollando los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y los reglamentarios aplicables, estableciendo el Manual de Calidad, los Procedimientos y los registros de la información que sea necesaria para suministrar evidencia del cumplimiento de los requisitos y del desarrollo eficaz del Sistema de Gestión de Calidad en Calzado Alexander.

-
-
- ◆ Se estructuraron y mejoraron los procesos administrativos y operativos de Calzado Alexander, bajo el proceso conjunto de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
 - ◆ La capacitación sobre la Norma ISO 9000 es fundamental en un proceso de Implementación de un S.G.C. Se capacitó al personal que estaba directamente relacionado con la calidad del producto logrando divulgar y afianzar el conocimiento, la comprensión y aplicación de los criterios y elementos a tener en cuenta en el desarrollo del sistema de gestión de calidad y promover la adopción de la calidad como un hábito personal, un elemento de competitividad y una filosofía empresarial.
 - ◆ Los beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, son perdurables ya que establecen mecanismos para asegurar un proceso de diseño que supera las expectativas establecidas, control en sus procesos y evaluar el desempeño para así mejorar continuamente en toda la organización, contribuyendo al logro de sus objetivos organizacionales, al incremento de la satisfacción de sus clientes y al desarrollo de ventajas competitivas que le permitan acceder y posicionarse en los mercados nacionales e internacionales.
 - ◆ Se implementó el Sistema de Gestión de Calidad bajo los lineamientos de la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2000, para asegurar que las actividades desarrolladas en la empresa están funcionando de manera eficaz y controlada.
 - ◆ Se desarrolló la Auditoria Interna en la empresa, según los procedimientos establecidos, para obtener evidencias objetivas de que se cumplió con los requisitos existentes, evaluar la efectividad de la organización y asegurar la toma de acciones de mejora como respuesta a los resultados de esta.

-
-
- ◆ Se desarrollaron mecanismos de seguimiento y medición en los procesos de Calzado Alexander, necesarios para monitorear el mejoramiento continuo.

 - ◆ Se realizaron los ajustes, cambios y/o mejoras necesarias al SGC como resultado de las auditorias internas, revisiones por la dirección y algunos aspectos detectados por el grupo líder de la organización para la Auditoria de Certificación.

 - ◆ Se dio acompañamiento a la Auditoria Externa hasta obtener la Certificación, la cual consistió, en evaluar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad de Calzado Alexander con la norma NTC ISO 9001:2000.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

- Para mantener el Sistema de Gestión de Calidad, se requiere el compromiso de toda la organización en cuanto a seguir gestionando los recursos necesarios para su debido funcionamiento.
- Mantener las reuniones mensuales con todo el personal, ya que esto genera compromiso de todos, sintiendo la necesidad de ser participes en el crecimiento de la organización e incentivar el logro de las metas propuestas por la Empresa.
- La empresa deberá continuar con una sensibilización y capacitación permanente en los fundamentos de la norma ISO 9000, el mantenimiento y mejora del sistema y en la formación de las competencias técnicas y humanas de sus empleados para cumplir con el perfil establecido en los diferentes cargos que requiere la organización.
- El Comité de Calidad inicia una etapa larga y delicada, en la que el Sistema no se debe descuidar, así como el control y seguimiento de los procesos y del producto; debe continuarse permanentemente con un enfoque hacia la mejora continua y ver en el sistema una herramienta para lograr la excelencia corporativa, más allá de la Certificación Obtenida.
- Realizar con más frecuencia una evaluación y seguimiento permanente a los procesos implementados o mejorados, para verificar que éstos se efectúen correctamente o, en caso contrario, para analizar cuáles son sus fallas, de tal forma que se puedan realizar los ajustes necesarios y así garantizar el mejoramiento continuo de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

BESTERFIELD, Dale. Control de Calidad. México: Prentice Hall, 1995. 508 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Bogotá: ICONTEC, 2001. 34p.

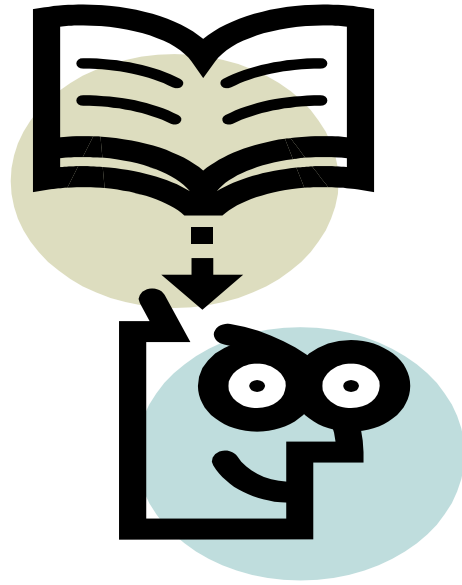
INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 2001. 28 p.

JURAN, J.M., GRAYNA, Frank M. Manual de Control de Calidad. Cuarta edición. Volúmenes I y II. 1993.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de Calidad. Guía para las pequeñas empresas. Bogotá: ICONTEC, 2000. 169 p.

<http://www.icontec.org.co>

<http://www.emprendedor.com>



ਅਨੁਕਰਾਮ

ALEXANDER No. 1

**MANUAL DE CALIDAD DE
CALZADO ALEXANDER**

	MANUAL DE CALIDAD	MC-SGC-000
VERSIÓN: 04	FECHA DE VERSIÓN: 26/04/05	FECHA DE CREACIÓN: 15/06/04

1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE CALZADO ALEXANDER

El propietario de la empresa, el señor Jaime Quiñónez inició su actividad comercial en la ciudad de Bucaramanga hace aproximadamente unos 20 años, con dos máquinas que adquirió después de trabajar como operario en talleres de calzado desde los 13 años de edad.

Pese a su experiencia en el sector del calzado, el señor Jaime Quiñónez tuvo que afrontar la quiebra de su empresa, principalmente por dos razones: primero, las máquinas que tenía fabricaban zapatos pasados de moda que no se vendían, y segundo, le vendía a un solo cliente quien inesperadamente desapareció dejándolo sin dinero y con deudas.

En 1984 registró la enseña y el nombre comercial de calzado Alexander en la ciudad de Bogotá, regresó a Bucaramanga, y después de cancelar sus deudas empezó a trabajar nuevamente en su empresa pero ahora en socio con un cuñado. Sin embargo, esta sociedad no prosperó pues a los 6 años de formarse, ya adeudaba grandes cantidades de dinero, lo que conllevó a tomar la decisión de liquidarla, quedando el socio de Jaime con todas las posiciones.

Ante tal situación el señor Jaime con su deseo de salir adelante decide constituir nuevamente su empresa partiendo de cero, y es así, como se encuentra trabajando solo en su empresa desde 1996. Su empresa ha venido creciendo gradualmente y de igual forma se ha fortalecido en el mercado internacional con excelentes resultados en ventas.

2 DESCRIPCIÓN DE CALZADO ALEXANDER

Una pequeña empresa manufacturera especializada en el diseño, fabricación y comercialización de calzado infantil y juvenil, en líneas colegial, elegante, sport, sandalias y para bebe, hechos en un 80 % en cuero, los productos en su mayoría es elaborado a mano, la tecnología es escasa. Se trabaja bajo controles de inspección en el producto realizados por cada operario demostrando el compromiso adquirido con su labor y la empresa. La empresa ha llevado durante varios años procesos de mejoramiento en diferentes aspectos internos y externos, como la participación en eventos con organizaciones especializadas en el campo de las exportaciones, la manufactura y otros aspectos que ayudan a fortalecer una empresa.

2.1 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La organización estableció el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de la siguiente manera:

“Diseño, fabricación y comercialización de calzado infantil y juvenil”

2.2 GENERALIDADES DE CALZADO ALEXANDER

2.2.1 Aspecto Legal

NOMBRE COMERCIAL	: <i>CALZADO ALEXANDER</i>
REPRESENTANTE LEGAL	: Jaime Quiñónez Silva
NIT	: 13836556-9
DIRECCIÓN	: Cra. 9 no. 30 - 115
TELEFONOS	: 6424261 - 6702781 - 6425135
FAX	: 6426264
PÁGINA Web	: www.calzadoalexander.com.co
E-MAIL	: calzadoalexander@mipyme.com
CELULAR	: 310 8081624
No DE MATRICULA MERCANTIL	: 05-048434-01 del 20/02/1995
TIPO DE SOCIEDAD	: personal natural
REGIMEN DE IMPUESTO SOBRE VENTAS	: Común

2.2.2 Objetivos de Calzado Alexander

- Mantener precios competitivos basados en la planificación de los materiales a utilizar en producción.
- Desarrollar nuevos estilos de productos partiendo en una mayor innovación en acorde a las necesidades y gustos del cliente.
- Mantener información actualizada del comportamiento y gustos del mercado y recopilar de igual manera las sugerencias de nuestros clientes.
- Controlar la compra de materia prima inspeccionando el material con técnicas adecuadas para su selección.
- Establecer y mantener vínculos de compromiso y cumplimiento con los proveedores.
- Los productos deben estar preparados para su entrega con de anterioridad a la fecha de envío.
- Mantener técnicas de control que verifique las cantidades de entrega de manera eficaz y exacta.
- Utilizar los procesos de análisis de perfil de cargos para la escogencia de personal.
- Capacitar al personal con los cursos ofrecidos por el SENA y otras entidades inscritas.
- Planear con anterioridad la producción controlando las cantidades a producir, la materia prima necesaria y el tiempo de elaboración.

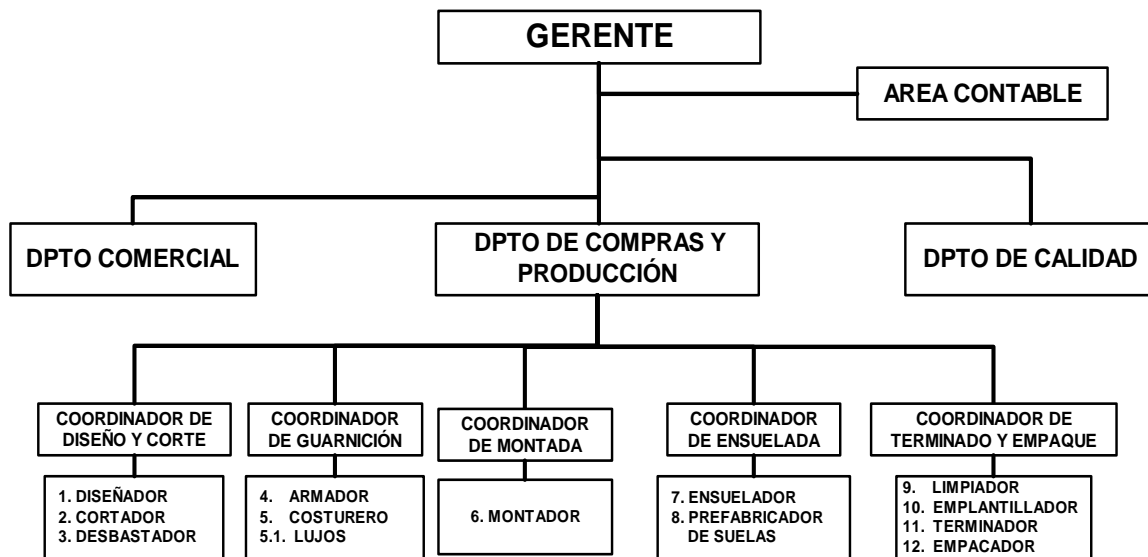
2.2.3 Misión

CALZADO ALEXANDER es una empresa manufacturera dedicada al diseño y confort del calzado infantil en cuero, con procesos certificados y excelentes materiales, brindando moda y comodidad a los pies de la población infantil, con un equipo humano de gran experiencia en el sector, comprometido con el mejoramiento continuo de sus procesos para así poseer la marca y el producto en el mercado nacional e internacional.

2.2.4 Visión

CALZADO ALEXANDER será en el 2006 la empresa con mayor reconocimiento en Santander por demostrar los mejores indicadores en productividad, y líder en el mercado de calzado infantil nacional e internacional por su calidad y precio, superando las expectativas de nuestros clientes con un desarrollo continuo en nuestras líneas.

2.3 ORGANIGRAMA



2.3.1 Personal de la empresa.

2.3.1.1 Nivel de estudios: la secretaria y la auxiliar contable tienen estudios tecnológicos y los operarios en su mayoría no tienen estudios de secundaria, solo conocimientos básicos de lectura y escritura. El promedio de edad de los empleados está entre los 24 y 37 años.

Se considera que la rotación de personal es baja, lo que permite que los trabajadores tengan un gran sentido de pertenencia hacia la empresa.

Con motivación personal la gerencia entrega bonificaciones a las personas que tengan un buen desempeño y compromiso con la empresa.

Adicionalmente se realizan reuniones sociales en fechas importantes y se dan obsequios al mejor trabajador de cada una de las secciones.

Algunos de los empleados tienen un contrato a término fijo inferior a un año, y la mayoría trabajan a destajo. La empresa actualmente labora con un promedio de 47 empleados al año.

La mayoría de los empleados vinculados a la empresa son recomendados por otras empresas, aunque pasan por el proceso de selección establecido por la organización, en los cuales se destacan los siguientes criterios de selección para el personal como la experiencia, habilidades y la personalidad del mismo. Por su parte, la experiencia se considera un factor importante, en este medio ya que las capacitaciones ofrecidas por algunas entidades no eran tomadas por las empresas, por tal motivo la empresa cuenta con un programa de capacitación desarrollado por ella misma y basada en entidades del departamento y del gobierno como son el SENA, ACICAN, CAMARA DE COMERCIO y otras más; también procura contratar personas que hayan pertenecidos a empresas de calzado reconocidas, que puedan aportarle valor agregado al proceso de producción.

2.3.1.2 Funciones y Responsabilidades del Personal: Todo el personal cuenta con funciones y responsabilidades definidas en el “Manual de Funciones” en el cual se describe sus funciones principales y secundarias de cada cargo, el perfil al cual debe ajustarse al momento de solicitar un personal nuevo en la empresa.

3 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

El Sistema de Gestión de la Calidad descrito en el presente Manual de Calidad, aplica para los Procesos Administrativos y Operativos de la empresa Calzado Alexander, basada en el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2000.

Para un buen entendimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Calzado Alexander, se representan cada uno de los elementos principales en un diagrama denominado “Organigrama de la Calidad”

3.1 EXCLUSIONES

Los siguientes numerales de la norma no aplican y su justificación se detalla en los capítulos correspondientes de este manual:

-
-
- 7.5.2 Validación de los proceso de la producción y de la prestación del servicio.
7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición.

4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 REQUISITOS GENERALES

El diseño del Sistema de Gestión de la Calidad de Calzado Alexander Basado en Procesos, evidencia nuestro compromiso con la calidad de nuestros procesos y productos, acompañado del mejoramiento continuo de nuestros procesos.

Calzado Alexander con ayuda de un grupo directivo comprometido con la empresa ha recopilado la información referente al establecimiento, documentación, implementación mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) en este Manual, revelando en él nuestro compromiso con el mismo, el cumplimiento continuo, todo esto con un único fin “la satisfacción permanente de nuestros clientes (internos y externos)”.

Los procesos denominados en la norma NTC - ISO 9001:2000 como Responsabilidad por la Dirección se encuentran agrupados en un macro proceso denominado Procesos de Gestión de la Dirección en los que se encuentran Caracterizados la Gestión Gerencial, la Planificación de la Producción y el Proceso Comercial, de igual manera los procesos Medición, Análisis y Mejora han sido agrupados en los procesos de Control de Documentos, Control de registros, Acciones Correctivas y Preventivas, Control del Producto No-conforme y Auditorias Internas los cuales se ilustra en el “Mapa de Procesos (CO-SGC-000)”.

Los procesos definidos para el Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) de Calzado Alexander son aprobados por la Gerencia y se representan como complemento en diagramas, los cuales están conformados principalmente por un encabezado (logo, nombre del proceso y código) y una estructura sencilla de fácil entendimiento.

Los diagramas de procesos definidos por cada área de la Empresa son:

- Diagrama de proceso de Compras CO-SGC-003 (Área de Almacén)
- Diagrama de proceso General de Fabricación CO-SGC-024 (Área de Producción)
- Diagrama de flujo de las líneas producción CO-SGC-015 (Área de Producción)
- Diagrama de proceso de Diseño. CO-SGC-030 (Área de Producción)

Estrategias: Son algunas de ellas:

- ✓ Contratar un vendedor vinculado directamente a la empresa que realice actividades de campo y oficina.

-
-
- ✓ La empresa cuenta con estrategias publicitarias en las que promociona sus productos por Internet en su propia pagina WEB, catálogos de alta calidad en impresión y materiales y en participación en ferias.
 - ✓ Alianzas estratégicas con otras empresas similares y haciendo parte de los planes exportadores de entidades como proexport y la cámara de comercio.
 - ✓ Por otro lado, la empresa ha participado en las ediciones periódicas de algunas revistas especializadas del sector cuero.

Políticas Generales: Ofrecer a sus clientes del mercado nacional e internacional los mejores productos a un precio competitivo, en el lugar preciso, justo a tiempo y logrando satisfacer sus necesidades. Para responder a esta política, CALZADO ALEXANDER trabaja con base en los siguientes lineamientos:

- ✓ Proveer a sus clientes el producto con las mejores condiciones de calidad y a un precio competitivo.
- ✓ Fomentar permanentemente entre sus vendedores y sus clientes, un espíritu de compromiso y responsabilidad, en el despacho de pedidos y en el correspondiente servicio posventa, que garanticen una reciprocidad por parte del cliente en los pagos de la mercancía.

4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

4.2.1 Generalidades

La “Estructura Documental del Sistema de Gestión de la Calidad (CO-SGC-025)” de Calzado Alexander, se encuentra dividida en cinco (5) niveles representados en forma de pirámide, donde se puede observar de acuerdo con el nivel, la jerarquía que tiene cada documento para el Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.).

El presente Manual de Calidad contiene la Política, Objetivos de Calidad y referencia de los procedimientos requeridos por la norma NTC – ISO 9001:2000 que Calzado Alexander utiliza para orientar las actividades que dan cumplimiento a cada uno de los requisitos de la misma, así como las exigencias de nuestros usuarios, las legales y reglamentarias.

En la “Caracterización de proceso de Administración de la Calidad (CO-SGC-004)” se detalla el procedimiento de la organización para controlar la documentación existente en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Todos los documentos del Sistema de Gestión son elaborados de acuerdo a lo establecido en el “Procedimiento para la Elaboración de Documentos (NP-SGC-000)”, el cual aplica para toda la documentación del sistema de gestión de calidad.

Los procedimientos Requeridos por la Norma NTC – ISO 9001:2000 y los procedimientos de la empresa Calzado Alexander, contienen los registros que el

Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) genera y que evidencian el buen funcionamiento del mismo.

4.2.2 Manual de Calidad

La estructura del presente Manual de Calidad se encuentran divididas en nueve (9) capítulos, los tres (3) primeros son introductorias. Del capítulo cuatro (4) al ocho (8) se describe la manera como se cumplen los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2000, conservando la misma numeración de ésta y el capítulo nueve (9) contiene los anexos aquí referenciados.

Para la revisión, elaboración, modificación y divulgación del Manual de Calidad de Calzado Alexander se aplica el Procedimiento para la Elaboración de Documentos (NP-SGC-000) y Procedimiento de Control de Documentos (NP-SGC-001).

4.2.3 Control de Documentos

Los procedimientos requeridos por la norma NTC-ISO 9001:2000 son emitidos a través del representante de Calzado Alexander para el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y los procedimientos son emitidos a través de los Jefes de cada área, de acuerdo con el Procedimiento de Control de Documentos (NP-SGC-001) y a solicitud de cualquier cliente interno o externo que haya detectado la necesidad de un cambio o de un nuevo procedimiento.

Los documentos que hacen parte del Sistema de Gestión de la Calidad (S. G. C.) incluyendo los de origen externo, son revisados periódicamente por la Gerencia y su actualización tiene que ser concertada con él junto con el Comité de Calidad elegido, esto conforme al Procedimiento de Control de Documentos (NP-SGC-001).

Para la revisión, elaboración, modificación y divulgación de un documento de referencia como parte de la documentación oficial del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) de Calzado Alexander se debe seguir las actividades descritas en el Procedimiento de Control de Documentos (NP-SGC-001).

Es responsabilidad del representante del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) designado para tal fin, asegurar que el Listado Maestro de Documentos Internos del SGC (F-SGC-007), se mantenga actualizado. Este listado al igual que todos los documentos del S.G.C. se encuentra almacenados en los archivadores ubicados en las diferentes áreas de la empresa para que el personal autorizado pueda verificar la vigencia de los mismos y así evitar el uso de los procedimientos obsoletos, de acuerdo con lo establecido en el Procedimiento de Control de Documentos (NP-SGC-001).

4.2.4 Control de los Registros

El sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) de Calzado Alexander cuenta con el Procedimiento de Control de Registros (NP-SGC-002), que define los parámetros necesarios para el almacenamiento, acceso, conservación, protección y disposición de los mismos.

Todos los registros generados de la aplicación de procedimientos para el Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.), se deben controlar como los indica este procedimiento.

Todos los registros del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) deben ser legibles y almacenados de tal forma que se puedan conservar y consultar con facilidad.

5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCION

El Gerente está comprometido en forma permanente con el Sistema de Gestión de la Calidad (S. G. C.), ya que esta convencido de los beneficios de éste. Por eso, lidera visiblemente el proceso y posibilita la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación del mismo, el cual se puede apreciar en la “Caracterización de Proceso Gestión de la Gerencia (CO-SGC-012)”.

El Sistema de Gestión de la Calidad (S. G. C.) cuenta con una Política y Objetivos de calidad diseñados por el Gerente y el Comité de Calidad; esto con el fin de que el compromiso con el S.G.C. no sea sólo del Gerente sino por el contrario, de cada uno de sus integrantes.

El compromiso del Gerente se evidencia principalmente en:

- ✓ La divulgación de la Política y Objetivos de Calidad.
- ✓ Las revisiones periódicas del Sistema de Gestión de la Calidad (S. G. C.).
- ✓ El cumplimiento de las leyes que a la Empresa le competen.
- ✓ El mejoramiento continuo de los procesos.
- ✓ La disponibilidad de recursos con el fin de que el S.G.C. implementado pueda satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
- ✓ La aprobación y divulgación de los procedimientos requeridos por la norma NTC-ISO 9001:2000.

El Gerente asegura de comunicar la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios a través de los medios expuestos en el (numeral 5.5.3) del presente Manual de Calidad y por medio del Procedimiento de Control de Documentos (NP-SGC-001), el cual establece la manera para controlar y actualizar los documentos de origen externo que la aplican al S.G.C.

5.2 ENFOQUE AL CLIENTE

Calzado Alexander debe asegurar el cumplimiento de los requisitos exigidos por el cliente interno y externo, y con base en éstos trazar políticas orientadas a la satisfacción de las necesidades del mismo.

La Gerencia identifica los aspectos que afectan al producto, siendo responsabilidad del Gerente y de miembros a cargo de la administración, tomar acciones eficaces contundentes al mejoramiento de los procesos, acorde con la normatividad que rige a la empresa Calzado Alexander.

La Gerencia a través del comité administrativo identifica y determina las necesidades generales de la Empresa respecto al producto y servicio ofrecidos.

5.3 POLITICA DE CALIDAD

El Gerente y el Comité Administrativo de la empresa Calzado Alexander, plantean el compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad a través de la siguiente Política de Calidad, la cual declara el propósito de la dirección y asegura el cumplimiento de los requisitos del cliente y el mejoramiento continuo de sus procesos.

Política de Calidad de la empresa Calzado Alexander:

“Elaborar calzado de la línea infantil con **calidad** en los materiales y acabados que superen las **expectativas del cliente** donde, cuando y como lo **requiera**, a **precios competitivos** soportados en una adecuada **planificación** de los procesos e inventarios con un **personal idóneo y comprometido** con el **mejoramiento continuo**”.

La política de calidad se debe revisar mínimo una vez por año o antes cada vez que en el comité de calidad lo considere necesario, ya sea por iniciativa de alguno de los miembros administrativos o por el mismo Gerente.

5.4 PLANIFICACIÓN

5.4.1 Objetivos de Calidad

- ✓ Mantener precios competitivos basados en la planificación de los materiales a utilizar en producción.
- ✓ Mantener los inventarios de Materia prima y producto terminado en mínimo necesario para garantizar la entrega a tiempo de los productos.
- ✓ Desarrollar nuevos estilos de productos partiendo en una mayor innovación en acorde a las necesidades y gustos del cliente.
- ✓ Seleccionar un personal idóneo y comprometido en el sostenimiento y mejoramiento de nuestra organización y sus funciones, desarrollar acciones de

-
-
- inducción, capacitación y especialización necesarias para garantizar la buena calidad del producto.
- ✓ Establecer y mantener vínculos de compromiso y cumplimiento con los proveedores.
 - ✓ Satisfacción del cliente a través de las entregas oportunas con las cantidades y características requeridas.
 - ✓ Mejorar continuamente nuestros procesos.

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

Se ha definido como estrategia de planificación del SGC la documentación de los procedimientos críticos para la realización del producto que permitan identificar los responsables, las actividades a realizar y los registros a elaborar, todo con el fin de facilitar la inducción, capacitación y especialización del personal en sus puestos de trabajo y mantener con ello la integridad del SGC cuando se presenten cambios o movimientos de personal.

El contenido de este Manual, los procedimientos requeridos por la norma NTC-ISO 9000:2000, los procedimientos de la Dirección y registros que genera el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) hacen parte de la planificación del SGC y su control y actualización se realiza según lo establecido en el ([numeral 4.2.3](#)) del presente manual.

La revisión periódica del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) por parte de la gerencia, tal como se explica en el ([numeral 5.6](#)) del presente Manual y las Auditorías internas de Calidad del ([numeral 8.2.2](#)), son insumos fundamentales para la planificación de los cambios en éste.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de Calzado Alexander está sujeto a futuras modificaciones debido principalmente a:

- Posibles cambios en la norma NTC-ISO 9000:2000.
- Cambio relacionados con las exigencias del mercado o políticas directas que la Gerencia vea necesarias.
- Posible ampliación de productos, servicios o procesos o modificación de los existentes.
- La incorporación de nuevas tecnologías que puedan tener impacto en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

La gerencia controla los cambios que se le realicen al S.G.C. según lo establece en la “Caracterización de Proceso Gestión de la Gerencia CO-SGC-012”, en el que encontramos que existen métodos apropiados para asegurar que se mantiene la integridad del sistema de calidad cuando se planifican e implementan cambios.

5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

En este capítulo se establece y documenta la responsabilidad, la autoridad del personal a cargo de la dirección de la empresa que necesitan la libertad y la autoridad organizacional para planear, conducir, aplicar y verificar las actividades que afectan la calidad del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) .

La Gerencia es el principal miembro de la estructura organizacional la cual se encarga de dirigir y coordinar las demás áreas de la empresa como se muestra en el “Organograma de Calzado Alexander (CO-SGC-005)”.

De la misma manera se tiene conformado la estructura del Organograma de la Calidad (CO-SGC-026), (Comité de Calidad), en el que describen las diferentes interrelaciones que genera el Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) entre las personas que tienen responsabilidad y autoridad en el Sistema.

5.5.1 Responsabilidad y Autoridad

Dentro de la estructura organizacional de la empresa Calzado Alexander, son responsabilidades del Gerente y del Coordinador de Calidad (Representante de la Gerencia), el desarrollo y preparación del personal para el S.G.C., dichas responsabilidades están descritas en la “Matriz de Responsabilidades (CO-SGC-026)”.

5.5.2 Representante de la Dirección

El Gerente ha designado como representante para el Sistema de Gestión de la Calidad al Coordinador de Calidad quien cumpliendo las responsabilidades mencionadas en el (numeral 5.5.1) de éste Manual de Calidad y que para efectos propios de las actividades del SGC tiene dependencia directa del Gerente.

5.5.3 Comunicación Interna

Los medios de comunicación más utilizados por la empresa son:

Las reuniones de trabajo y los comités de Calidad, las reuniones mensuales con todo el personal, la cartelera ubicada en la entrada de la planta, además de cartas, memorandos, comunicados y circulares generadas por la Gerencia o Jefes de Área. Cada comunicado generado al personal queda registrado y archivado copia para dar seguimiento y verificación de la constante comunicación.

5.6 REVISION POR LA DIRECCIÓN

Se ha documentado el proceso de revisión del SGC en la Caracterización del Proceso Gestión Gerencial (CO-SGC-012), para revisar el SGC en periodos anuales, con el fin de asegurar su adecuación y eficacia permanentes para cumplir

los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2000, la política y sus objetivos de calidad y satisfacer las necesidades de los usuarios.

6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 PROVISION DE RECURSOS

El proceso de Gestión de Recursos se relaciona con el Macroproceso de Soporte y Apoyo, en el que se integran los subprocesos de Recurso Humano y la Administración de la Calidad siendo estos supeditados a la reglamentación y políticas de la empresa, que para tal fin, se definan por parte de la Gerencia.

La igual manera la gerencia garantiza los recursos necesarios para el sostenimiento de las actividades básicas asociados a los procesos de Recurso Humano, Selección, Contratación e Inducción y Provisión de Recursos, fundamentales para mantener el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), descrito en la “Caracterización de Proceso de Planificación de la Producción (CO-SGC-028)” y la “Caracterización de Proceso Gestión del Recurso Humano (CO-SGC-018)” el cual hace parte de la Gestión de los Recursos.

6.2 RECURSOS HUMANOS O TALENTO HUMANO

6.2.1 Generalidades

La gerencia, su comité administrativo y Jefes de área identifican las necesidades de entrenamiento y capacitación o especialización en el Recurso Humano, por medio de análisis de las actividades de las diferentes áreas; todo se encuentra estipulado en la Caracterización de Proceso de Recurso Humano (CO-SGC-018).

6.2.2 Competencia, Toma de Conciencia y Formación

La Caracterización del Proceso de Recurso Humano (CO-SGC-018), contiene un completo control de todas las actividades asociadas al mantenimiento y suministro del Recurso Humano, donde podemos encontrar “Registros de Evaluación del Desempeño Laboral (F-ADM-002)”, los diferentes indicadores de productividad y un Plan de capacitaciones de personal (CO-SGC-019), en que la gerencia programa los cursos y capacitaciones necesarios para la formación del personal y los cuales son ofrecidos por los diferentes estamentos gubernamentales y privados asociados, que brindan estos servicios a las Pymes.

En base al Manual de Funciones se identifican los perfiles en los que se describe la educación y experiencia que deben tener el personal para desempeñarse en un puesto de trabajo determinado, igualmente se toma en cuenta las habilidades que se encuentran establecidas en la Descripción de Cargos (F-ADM-010), del Manual de Funciones.

A través de las actividades de inducción, reuniones y comités, se les da a conocer a los empleados la importancia del compromiso y sentido de pertenencia que cada uno debe tener al desempeñar sus labores para lograr el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

6.3 INFRAESTRUCTURA

La Planta Física de la empresa Calzado Alexander se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Santander. La Gerencia y toda el área administrativa se encuentra ubicada en la segunda planta de la parte inferior de la fábrica.

La empresa cuenta con una infraestructura física amplia, con la mayoría de los procesos ubicados en un área de 300 m², cada puesto de trabajo es dotado de la infraestructura necesaria (Equipo de oficina, equipo de trabajo, papelería, iluminación, herramientas, entre otros) para desarrollar plenamente todas las actividades.

Dependiendo de las necesidades del puesto de trabajo se dota de equipos y herramientas como computadoras, uniformes, muebles, implementos de seguridad, entre otros.

Los equipos, maquinaria, herramientas de oficina y del área operativa llevan una hoja de vida en la que se registran la fecha de adquirida, los mantenimientos, ajustes, revisiones y demás cambios realizados, de igual manera se registran los realizados a la infraestructura física de la planta.

Se cuenta con un listado de los equipos y maquinaria de toda la empresa de tal manera que se pueda controlar y analizar la capacidad de la planta, a partir de las listas se verifica la disposición de los mismos para dar cumplimiento a los requisitos exigidos por los clientes, Listado de Equipos, Maquinaria y Herramientas (CO-ADM-003).

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

Calzado Alexander proporciona a los integrantes de la empresa y a sus clientes un ambiente de trabajo propicio, el cual permite que los procesos de fabricación que se lleven a cabo se realicen dando cumplimiento a los requisitos necesarios para ello.

El área administrativa mantiene algunas condiciones de trabajo establecidas:

- La planta y áreas operativas:
 - o Espacios amplios y señalizados
 - o Corredores despejados
 - o Excelente iluminación en cada puesto.

-
- Equipo de protección (guantes, mascarillas, gafas y tapa oídos).
 - Ventilación suficiente con equipos eléctricos.
 - Señalización en todas áreas.
 - Fácil acceso a todas las áreas y para constante comunicación.
 - Estantería amplia de fácil acceso manual.
 - Sillas y mesones con adecuadas características ergonómicas.
 - Ruido bajo y controlado.
 - Zonas de descargue de desechos y basura.
- Para oficina y área de reuniones:
- Poco ruido.
 - Ventilación natural suficiente o aire acondicionado.
 - Adecuada iluminación.
 - Espacio suficiente.
 - Fácil acceso.
 - Muebles con adecuadas características ergonómicas.
 - Señalización para usuarios.
- Sitios de bodega o almacenamiento:
- Teléfono.
 - Espacio suficiente.
 - Adecuada iluminación.
 - Estantería con su respectiva señalización y/o marcación.
 - Fácil acceso y movilidad.
 - Ventilación natural.

7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 PLANIFICACION DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

La empresa Calzado Alexander por Medio de la Gerencia y demás miembros administrativos ha definido unos Objetivos de Calidad (Numeral 5.4.1 de este Manual), y un Plan de Calidad por cada área y/o proceso, para alcanzar dichos objetivos, como instrumento para planificar la realización del producto relacionado en la “Caracterización de Proceso Planificación de la producción (CO-SGC-028)” y en los que se establecen el Plan de Acción a tomar basado en los requisitos del cliente.

El contenido de este Manual, los procedimientos documentados requeridos por la norma NTC-ISO 9001:2000 y los procedimientos necesarios para la realización del producto, dan cumplimiento a los requisitos que establece este numeral.

Las actividades de verificación y seguimiento para garantizar los resultados de los procesos así como los registros que proporcionan evidencia de la prestación del servicio se encuentran descritos en cada uno de los procedimientos de las áreas, los cuales se reverencian en el Listado Maestro de Documentos Internos del SGC (F-SGC-007), para ello en cada paso de los procedimientos se identifica el proceso al que corresponde. Adicional a esto se tiene un Plan de Calidad en cada proceso de fabricación y de recepción de materiales, que resume las actividades y características críticas de cada uno, las cuales son controladas por mecanismos establecidos por el S.G.C., a través de los descritos en el Procedimiento de Tratamiento de Producto No Conforme (NP-SGC-004) y de algunos de los indicadores de gestión planteados.

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.1 Determinación de los Requisitos Relacionados con el Cliente

La Gerencia de Calzado Alexander, identifica permanentemente los requisitos relacionados con el producto, gracias a la comunicación constante que establece con el cliente, la reglamentación, políticas de la organización junto a la realización de talleres programados por el Coordinador de Calidad para los integrantes del Comité de Calidad y así identificar o actualizar los requisitos del cliente, como se muestra en la Caracterización de Proceso Gestión Gerencial CO-SGC-012.

Calzado Alexander es una empresa privada que actúa legalmente bajo el tipo de sociedad *unipersonal* y un régimen de impuesto sobre ventas *común*, la cual facilita el cumplimiento de los requisitos especificados por el cliente, ya que los requisitos legales exigidos por el gobierno son mínimos y algunos se adecuan fácilmente para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

La empresa comunica oportunamente a los clientes cualquier cambio en las políticas internas de la empresa o en la legislación que afecten el diseño del producto y el servicio que se presta.

7.2.2 Revisión de los Requisitos Relacionados con el Producto

La Gerencia, junto al Comité Administrativo y de Calidad, evalúa en las reuniones periódicas (Semanales) de Comité de Calidad, aquellos casos en los que los requisitos del producto se vean afectados por modificación de los existentes por el cliente, por reglamentación del gobierno o por cambios inesperados en los insumos que se adquieren de nuestros proveedores, de acuerdo a esto se establecen responsables y plazos para estudiar en detalle los nuevos requisitos del servicio y la manera como se adaptaran a los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Los temas, decisiones y responsabilidades acordadas en las reuniones de Comité de Calidad se registran en los formatos Actas del comité de calidad (F-SGC-010) y archivados por el Coordinador de Calidad.

Cuando se cambian los requisitos de los productos se garantiza la modificación y divulgación de la documentación pertinente, aplicando el Procedimiento de Control de Documentos (NP-SGC-000).

Adicional a esto, se garantiza la divulgación de los cambios en el producto a todas las personas que se puedan ver afectadas, por intermedio de comunicados, en las tarjetas de trabajo y circulares, quedando registrado en el Formato de Lista de Distribución y Divulgación de Documentos (F-SGC-004).

7.2.3 Comunicación con el Cliente

La Gerencia recibe las solicitudes, sugerencias, reclamos e inquietudes de sus clientes internos y externos a través de diferentes medios de comunicación como son: El contacto directo con los mismos, por medio de reuniones previamente planeadas, cartas, llamadas telefónicas, vía fax, correo electrónico, formatos de quejas, reclamos y sugerencias (F-AMD-001), al Sistema de Gestión de la Calidad.

Para facilidad de los clientes en cuanto comunicación la empresa cuenta con su página Web: www.calzadoalexander.com.co y E-mail: calzadoalexander1@hotmail.com.co, que además, por medio de ella describimos los productos que ofrecemos de manera específica con imágenes y descripción de las características y servicio.

7.3 DISEÑO Y DESARROLLO

7.3.1 Planificación y Desarrollo

La empresa Calzado Alexander tiene dentro de sus Objetivos de Calidad desarrollar nuevos estilos de productos por lo menos cuatro colecciones durante el año basándose de información recopilada por sugerencias de los clientes, las tendencias del mercado.

La responsabilidad del desarrollo de los nuevos estilos está en el Diseñador y modelista, gracias a la información recopilada se crean diseños los cuales se revisan, verifican y validan como se describe en la Caracterización de Proceso Diseño (CO-SGC-016), en el que se especifican las diferentes etapas para llegar a la aprobación de los estilos la cual está bajo supervisión de la Gerencia, quien es el que finalmente analiza los costos y procesos relacionados con el producto.

7.3.2 Elementos de Entrada para el Diseño y Desarrollo

La información de los elementos que harán parte de la creación de los diseños nuevos quedan registradas y recopiladas en los formatos de “Evaluación, Aprobación y Validación de Diseños de Calzado” F-SGC-036, como orígenes del diseño.

Para darle cumplimiento a las exigencias del gobierno en el uso de materiales autorizados en el producto se crea un “Listado de Materias Primas e Insumos” CO-ADM-001 en el que se encuentran registrados todos los materiales aprobados por la empresa con un previo estudio de legalidad con la Gerencia.

7.3.3 Resultados del Diseño y Desarrollo

Luego de ser diseñado bosquejo del diseño se inicia el registro del mismo en el formato de “Evaluación, Aprobación y Validación de Diseños de Calzado” (F-SGC-036), donde se describe algunos aspectos como: Desarrollo, arreglo o modificación, los cuales encabezan el (numera 3) del formato en el que se realiza el seguimiento de la fabricación de la muestra a validar, se diligencia los datos fundamentales como (fecha de creación, Versión, información del diseñador, descripción del modelo, entre otros), los cuales permiten llevar un control sobre el desarrollo del producto, dando confianza en el proceso de elaboración y un terminado que se ajuste a los requerimientos del cliente o tendencias del mercado y en el que describe en la “Caracterización de Proceso Diseño” CO-SGC-016.

7.3.4 Revisión del Diseño y Desarrollo

Cada etapa del diseño y desarrollo de los nuevos estilos es supervisada directamente por el Diseñador y operarios quienes son los que tiene los conocimientos necesarios para evaluar los procesos inherentes a la fabricación del producto, siendo los operarios quienes identifique anomalías en el diseño o desarrollo del producto y quienes ofrecen sugerencias para la mejora del proceso de fabricación llevándolo a ser más eficaz, reduciendo y los ajustes necesarios para dar una aceptación final del producto y sus procesos.

7.3.5 Verificación del Diseño y Desarrollo

La Verificación del producto se establece tal y como se describe en la Caracterización de Proceso Diseño CO-SGC-016, donde se indican los responsables del desarrollo de diseño, los operarios que intervinieron los estilos, series y demás características relacionadas.

7.3.6 Validación del Diseño y Desarrollo

La Validación del producto se establece tal y como se describe en la Caracterización de Proceso Diseño (CO-SGC-016), donde se indican los

responsables del desarrollo de diseño, los operarios que intervinieron los estilos, series y demás características relacionadas y se registran en los formatos de “Evaluación, Aprobación y Validación de Diseños de Calzado” F-SGC-036.

7.3.7 Control de los Cambios del Diseño y Desarrollo

Todo cambio que se le aplique a un diseño o estilo ya establecido se registra por cada referencia y como un historial en los formatos de “Evaluación, Aprobación y Validación de Diseños de Calzado” F-SGC-036, tal y como se describe en la “Caracterización de Proceso Diseño” CO-SGC-016.

7.4 COMPRAS

7.4.1 Proceso de Compras

El Proceso de Compras suministra los servicios de adquisición de bienes y servicios nacionales y de algunos importados; entre otros, los cuales apoyan los procesos de las diferentes áreas en lo relacionado con las compras. Una descripción más detallada de ello se encuentra en la Caracterización de Proceso de Compras (CO-SGC-001).

Cuando se trata de la contratación de servicios estos se realizan acorde con lo descrito en la Caracterización de Proceso de Compras (CO-SGC-001), en él se describe el proceso de selección de proveedores y además la evaluación y selección de proveedores de materiales e insumos por periodos establecidos por la gerencia y por cada proveedor.

De la misma manera como se realiza la Selección y Evaluación de Proveedores de Bienes y Servicios en los formatos de (Selección y Evaluación de Proveedores de Bienes (F-SGC-012) y Selección y Evaluación de Proveedores de Servicios (F-SGC-013)), se establece un seguimiento para la Re-evaluación y Seguimiento de Proveedores de Bienes y Servicios en los formatos de en los formatos de (Re-evaluación y Seguimiento de Proveedores de Bienes (F-SGC-015) y Re-evaluación y Seguimiento de Proveedores de Servicios (F-SGC-016)), esto con lo descrito en la Caracterización de Proceso de Compras (CO-SGC-001), el cual hace parte de este proceso.

7.4.2 Información de las Compras

El Gerente, junto con el área de Diseño y el Almacenista son los responsables de definir los requisitos de los productos o servicios a comprar que afectan la calidad del producto.

La información sobre las variables de calidad de los productos o servicios a comprar se especifica por parte de la Gerencia, el Modelista y el Almacenista en

las solicitudes de compra que se especifican en los formatos de Orden de Compra (F-ADM-007).

La información de las compras que se realizan a través del Almacén se suministra por la planeación que se realiza en Gerencia basado en las Órdenes de Pedido F-OPER-007 generadas por las ventas.

7.4.3 Verificación de los Productos Comprados

La Almacenista es la responsable de verificar la conformidad de los suministros una vez comprados, los criterios para esta verificación son el cumplimiento de las cantidades solicitadas y de las especificaciones acordadas (producto, proveedor, número de orden de pedido (hoja y renglón), código o referencia producto, fecha, cantidad llegada, cantidad inspeccionada, entre otros)., la cual se registra en formato “Registro de Inspección de Recepción de Materiales, Insumos y Servicios” F-OPER-003, basado en los planes de calidad de recepción.

Para el caso de la verificación de los materiales e insumos se encuentra establecido en la Caracterización de Proceso de Compras (CO-SGC-001).

7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.1 Control de la Producción y Prestación del Servicio

La Gerencia y la administración y jefes de áreas planifican la producción y prestación del servicio tal como se describe en el [numeral 7.1](#) del presente manual y como se describe el Mapa de Procesos (CO-SGC-000), y los controlan mediante el cumplimiento de los procedimientos e instructivos que contienen la información que describen las características del producto.

Cada área del proceso de realización del producto tiene un Plan de Calidad en el que se especifican (Etapa del proceso, referencias, equipos a utilizar, método de control, frecuencia de control, planes de acción, entre otros). Mediante estos controles se obtiene información que alimentan las variables con los que finalmente se elaboran los indicadores de gestión de los procesos que servirán para la medición, análisis y mejora de los procesos.

7.5.2 Validación de los Procesos de la Producción y de la Prestación del Servicio

Nuestros procesos no requieren validación ya que las características de calidad son inspeccionadas en cada etapa del proceso de realización del producto incluyendo las inspecciones finales basadas en los planes de calidad de procesos.

7.5.3 Identificación y Trazabilidad

Los productos de la empresa Calzado Alexander, son registrados a partir de su creación, es decir del diseño y desarrollo tal como se describe en la “Caracterización de Proceso Diseño (CO-SGC-016)”. La creación del Se registra la creación del producto después de ser aprobado en el formato “Evaluación, Aprobación y validación de Diseños de Calzado (F-SGC-036)”, en él queda consignada toda la información necesaria para el diseño, su evaluación y validación del producto. Es Identificado con una referencia asignada por la gerencia y un número consecutivo del formato que facilita su obtención en el momento de verificar su Trazabilidad, las características iniciales del diseño y los posibles cambios que se han aplicado al producto. De igual manera y como resultado de la Evaluación y Aprobación del Diseño del Calzado, se crea una Ficha Técnica (CO-OPER-001) por producto, en la que se especifican de manera completa las características generales del producto, con tiempos de procesos, materiales que la componen y otros factores vital importancia para la empresa y el área contable.

Los Documentos como: Fichas Técnicas y los Formatos de Evaluación de los Diseños, son controlados tanto su uso como el lugar de archivo según lo descrito en el “Procedimiento de Control de Registros (NP-SGC-002)”.

Los productos que se fabrican a partir de las ordenes de producción (Tarjeta de Trabajo) generadas de la planeación basada en las Órdenes de Pedido (documento ya diseñado por la empresa el cual se sigue utilizando con su misma versión), tienen un control desde el momento en que generen las Tarjeta de Trabajo (documento ya diseñado por la empresa el cual se sigue utilizando con su misma versión) y en los Formatos de Control de Producción (F-OPER-002), el cual en su estructura aparece un encabezado en el que se registra: el nombre del cliente, fecha de atención, fecha de despacho, total de pares del pedido. El Número del Documento es consecutivo (este número ira asignado a las Tarjetas de Trabajo relacionadas en esta Hoja en la casilla de Número de Hoja y Renglón del Libro “Formatos de Control de Producción (F-OPER-002)”; Junto con el Renglón correspondiente al número de Tarjeta de Trabajo, referencia, color, series, total, luego se registra paso a paso los procesos de fabricación del producto, registrando en cada casilla la fecha, hora de entrega y recibido del producto por el operario y su nombre; una casilla para especificar con las letras (C, I, NC), si él producto o la tarea se encuentra Completa, Incompleta o con una No Conformidad, y en la ultima casilla de cada Renglón se amplía la información con una Observación en caso de necesitarlo, posteriormente se registra la fecha día y mes en que despache el producto o tarea terminada marcando la casilla que contiene la letra **D** con una (X) para dejar verificado que el despacho fue efectuado.

Las Tarjetas de Trabajo, son Órdenes de Producción por tareas, en las que relacionadas con el número de Hoja y Renglón de cada “Formato de Control de

Producción (F-OPER-002)” correspondiente, el cual acompaña al producto durante toda su transformación hasta finalmente ser despachado y en él se registra igualmente como en los formatos mencionados toda la información necesaria para dar cumplimiento a los requisitos del producto, además las Tarjetas de Trabajo tiene un espacio reservado para cada operario al respaldo, en el cual se registra la firma de cada uno al momento de recibir o entregar el producto de un proceso a otro, se incluyo adicionalmente otro espacio para ser desprendido por el operario, los cuales son entregados al final de cada quincena al área contable y así poderles relacionar y liquidar su pago correspondiente.

7.5.4 Propiedad del Cliente

La empresa Calzado Alexander solo debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo control de la organización o estén siendo procesados por la misma.

El proceso de almacenaje y manipulación de bienes que son propiedad del cliente es el mismo que se le aplica a los productos de la empresa, los cuales serán identificados con etiquetas o en un área específica para diferenciarlas, así como se describe en la “Caracterización de Proceso de Compras (CO-SGC-001)”.

7.5.5 Preservación del Producto

La empresa cuenta con mecanismos de empaque y embalaje que proporcionan un cuidado adecuado al producto, manteniéndolo en condiciones para su transporte y manipulación por parte de las empresas transportadoras que prestan este servicio, garantizando por parte de la Empresa Calzado Alexander el buen estado de los productos hasta llegar a su destino final (el Cliente).

Dentro de la empresa se dispone de todos los dispositivos necesarios para garantizar el buen estado del producto y sus materiales durante el proceso de transformación, cuenta con lugares adecuados para cada tipo de proceso y materiales, la manipulación y terminado de los mismos se describe dentro de los Planes de Calidad de cada ciclo del proceso.

7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN

En nuestros procesos no requerimos dispositivos de seguimiento y medición.

8 MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 GENERALIDADES

Las actividades de seguimiento y medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de Calzado Alexander se describen en los numerales [7.1](#) y

7.5 del presente Manual. Para el análisis y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) se cuenta con estrategias tales como:

- Revisión por la dirección del S.G.C. de manera periódica.
- Auditorias internas de la calidad.
- Análisis de quejas y reclamos de los clientes.
- Encuestas de satisfacción de usuarios.
- Encuestas de satisfacción de usuarios.
- Propuestas de mejoramiento en los procesos y servicio.
- Control del Producto no conforme.
- Aplicación de acciones correctivas y preventivas.
- Análisis de datos obtenidos de los indicadores de Gestión.

La Gerencia junto al Comité de calidad han identificado para el control de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) una estructura de indicadores de Gestión basada en las perspectivas ó áreas de enfoque:

- Indicadores para medir la gestión.
- Indicadores para medir en desempeño de los procesos internos.
- Indicadores para medir la Satisfacción del Cliente.

Se han documentado en “Descripción de Indicadores Vitales (CO-SGC-006)”, los diferentes tipos de indicadores de Gestión implementados en el Sistema de Gestión de la Calidad y para su seguimiento y Control se cuenta en cada área con formatos de registros en los que se recopilan información relacionada con los indicadores de cada uno de los procesos de la Empresa, como son (Registros de Inspección, Reporte de Producto No Conforme, Quejas, Reclamos y Sugerencias, entre otros), la información obtenida es codificada para facilitar el análisis y evaluación de resultados, permitiendo observar para cualquier fecha el resultado de la gestión en toda la empresa y hacer comparativos de dichos resultados a través de gráficos, facilitando así plantear acciones sobre dichos resultados y medir el cumplimiento de los Objetivos Planteados; la instrucciones para el análisis y evaluación de los datos se describe en la “Guía para el Análisis y Evaluación de los Datos (CO-SGC-017)”, en la “Caracterización de Proceso de Medición, Análisis y Mejora” CO-SGC-011)”, se encuentra detallada la secuencia de este numeral de la Norma ISO 9000:2000.

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

8.2.1 Satisfacción del Cliente

La Gerencia mide cada semestre el cumplimiento de los requisitos del cliente por medio de encuestas, formatos de “Quejas, Reclamos y Sugerencias (F-ADM-001)”, al Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.), reuniones de Comité de Calidad, que dependiendo de su impacto y frecuencia puede ser evaluadas y

tratadas por mediante el “Procedimiento para Control de Producto No Conforme (NP-SGC-004)”, y el “Procedimiento de Acciones Correctivas (NP-SGC-005)” y “Procedimiento de Acciones Preventivas (NP-SGC-006)”.

8.2.2 Auditoria Interna

El Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) de Calzado Alexander dispone del “Procedimiento de Auditorias Internas (NP-SGC-003)”, en el cual se muestran los pasos a seguir en la programación, planeación, ejecución y documentación de las auditorias internas de calidad.

Las auditorias internas tienen como finalidad primordial:

- Verificar que todas las actividades relativas a la calidad cumplan con las disposiciones y requisitos establecidos en al norma NTC-ISO 9001:2000.
- Determinar la eficiencia y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.).

8.2.3 Seguimiento y Medición de los Procesos

Las áreas de producción han definido los indicadores de Control de Procesos y registros, por medio de los cuales medirán la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.). Además de los controles establecidos en el [numeral 7.5](#) del presente Manual.

8.2.4 Seguimiento y Medición del Servicio

La medición se realizara utilizando los formatos para la “Evaluación de la organización” F-ADM-004 en que evalúa la empresa en cuanto al servicio y cumplimiento, quejas, reclamos, sugerencias y otros aspectos importantes, la responsabilidad de su aplicación es de los Vendedores en la parte externa y en el interior de la empresa se han definido indicadores de Gestión por medio de los cuales medirán el cumplimiento de los requisitos asociados al producto, cuando esto sea apropiado.

8.3 PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

Todo proceso, producto o servicio dentro de la cadena de valor y externamente que se identifique como no conforme debe registrarse y tratarse de acuerdo con lo descrito en el Procedimiento para Control de Producto No Conforme (NP-SGC-004), previniendo su uso o entrega no intencional.

En este procedimiento se definen los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento de la no conformidad.

Los Coordinadores de Área son responsables de verificar que las acciones previamente definidas, se apliquen oportunamente y eliminen la no conformidad.

8.4 ANALISIS DE DATOS

A partir de los datos registrados de los clientes internos (empleados) y externos (proveedores, vendedores y personal de mantenimiento), se analizan:

- Con los resultados de los indicadores de satisfacción del cliente.
- La conformidad con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.).
- Los procesos y el servicio, (con el análisis de los resultados de los indicadores de control del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) y los indicadores de control del proceso).
- La evaluación de los proveedores.

Estos diferentes medios proporcionan información importante sobre el desempeño de los procesos y del producto entregado, esta información es analizada por los responsables del proceso para detectar oportunidades de implementación de acciones preventivas.

8.5 MEJORA

8.5.1 Mejora Continua

La Empresa cumple con éste capítulo de la norma al incluir en su política de calidad su compromiso con el mejoramiento continuo, por medio de las revisiones periódicas que se le realizan al Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) de acuerdo con lo establecido en el *Procedimiento de Administración de la Calidad (CO-SGC-004)*, en el cual se evalúa el cumplimiento de la política y objetivos de calidad, las acciones correctivas y preventivas tomadas, los resultados de las auditorías realizadas al Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) y las diferentes propuestas de mejoramiento

8.5.2 Acción Correctiva

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) dispone del Procedimiento de Acciones Correctivas (NP-SGC-005), en el cual se muestran los pasos a seguir en la revisión y determinación de no conformidades y la implementación, registro y revisión de las acciones tomadas, con el fin de eliminar la causa de la no conformidad.

Todo documento del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la empresa que se vea afectado por la acción tomada para solucionar la no conformidad en un

producto, proceso o servicio, se debe modificar de acuerdo con Procedimiento para Control de Documentos NP-SGC-001.

8.5.3 Acción Preventiva

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) dispone del Procedimiento de Acciones Preventivas NP-SGC-006, en el cual se muestran los pasos a seguir en la revisión y determinación de no conformidades potenciales y la implementación, registro y revisión de las acciones tomadas, con el fin de prevenir la ocurrencia de una no conformidad.

Todo documento del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la empresa que se vea afectado por la acción tomada para solucionar la no conformidad en un producto, proceso o servicio, se debe modificar de acuerdo con Procedimiento para Control de Documentos NP-SGC-001.

9 ANEXOS

- Anexo 1: Organigrama de la Calidad
- Anexo 2: Mapa de Procesos
- Anexo 3: Estructura Documental de Sistema de Gestión de la Calidad
- Anexo 4: Organigrama de CALZADO ALEXANDER
- Anexo 5: Matriz de Responsabilidades
- Anexo 6: Diagrama de proceso de compras CO-SGC-003
- Anexo 7: Diagrama de flujo de las líneas producción CO-SGC-015
- Anexo 8: Diagrama de Proceso General de Fabricación CO-SGC-024
- Anexo 9: Diagrama de Proceso de Diseño CO-SGC-030

ITEM	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaboró	Oscar A. León C.	Coordinador de Calidad	
Aprobó		Gerente	

Historial de Revisiones

VERSION	FECHA DE VIGENCIA	DESCRIPCIÓN
01	15-06-04	LIBERACION
02	25-02-05	ACTUALIZACIÓN
03	21-04-05	ACTUALIZACIÓN
04	26-04-05	ACTUALIZACIÓN

ALEXANDER No. 2

CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000
CALZADO ALEXANDER



Certificado CO05/980

El sistema de gestión de

**CALZADO ALEXANDER - JAIME
QUIÑONES**

CARRERA 9 No 30 - 115
BUCARAMANGA, COLOMBIA

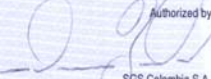
ha sido evaluado y certificado en cuanto al cumplimiento de los requisitos de

ISO 9001:2000

Excluye 7.5.2 y 7.6
Para las siguientes actividades

**DISEÑO, FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE CALZADO INFANTIL Y
JUVENIL**

Este certificado es válido desde 03/06/2005 hasta 02/06/2008
Edición 1. Certificado con SGS desde 03/06/2005

Authorized by

SGS Colombia S.A.
Carrera 16 A No. 78-11 Piso 3 Bogotá, D.C. - Colombia
t (57-1) 6069292 f (57-1) 6359252 www.sgs.com - www.sgs.com.co



Page 1 of 1

