

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA
NORMA NTC-ISO 9001:2008 PARA MANUFACTURA Y MODA ClaPé.**

HELIANA ROCIO FRANCO MURILLO

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

2013

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA
NORMA NTC-ISO 9001:2008 PARA MANUFACTURA Y MODA ClaPé.**

HELIANA ROCIO FRANCO MURILLO

Trabajo de grado para optar por el Título de
Ingeniera Industrial

Director del Proyecto

José Joaquín García Díaz

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

BUCARAMANGA

2013

A Dios, mi guía en todo momento

A mis padres, por su esfuerzo, su apoyo y cariño

A mi hija María José, por llenar mi vida de felicidad

A Nasser y mis amigos por su apoyo, compañía e incondicionalidad

AGRADECIMIENTOS

A la Señora Claudia Lucía Peña y el Ingeniero Luís Fernando Navas por permitirme realizar este proyecto en su empresa, por su colaboración y apoyo. Y a todos los empleados de Manufactura y Moda ClaPé por su participación y compromiso.

A la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por la formación profesional y humana.

A la Ingeniera Cindy Robles Scott por su orientación y colaboración.

Al ingeniero José Joaquín García, Director de Proyecto, por su orientación y apoyo en el desarrollo del mismo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	16
1 ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo General	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 ALCANCE	22
2 MARCO TEÓRICO	23
2.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD	23
2.2 ISO (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN)	27
2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	28
2.3.1 LA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000	28
2.3.2 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	30
2.3.3 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....	31
2.3.4 MEJORA CONTINUA.....	35
2.4 ANÁLISIS DE CTQ (FACTORES CRÍTICOS DE LA CALIDAD)	37
2.5 ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA (AMEF)	38
2.5.1 PROPÓSITO DEL AMEF	39
2.5.2 TIPOS DE AMEF'S.....	39
3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	40
3.1 DATOS GENERALES	40
3.2 RESEÑA HISTÓRICA	40
3.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	41
3.3.1 MISIÓN.....	41
3.3.2 VISIÓN	41
3.3.3 VALORES CORPORATIVOS.....	42
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42

3.5 PRODUCTOS	44
4 METODOLOGÍA.....	45
4.1 PLANEAR:.....	45
4.1.1 Diagnóstico.....	45
4.1.2 Planificación	46
4.2 HACER	47
4.2.1 Documentación	47
4.2.2 Implementación	48
4.2.3 Sensibilización y Capacitación	48
4.3 VERIFICAR.....	49
4.3.1 Evaluación.....	49
4.4 ACTUAR	49
5 DIAGNÓSTICO INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN MANUFACTURA Y MODA ClaPé.....	50
5.1 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO.....	50
5.2 ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO	50
5.3 RESPONSABLES	50
5.4 DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO.....	50
5.5 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL	57
5.6 DIAGNÓSTICO DE MEJORAS PREVIAS A LA IMPLEMENTACIÓN.....	59
6 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	62
6.1 DEFINICIÓN DEL ALCANCE Y EXCLUSIONES DEL S.G.C.....	62
6.1.1 ALCANCE	62
6.1.2 EXCLUSIÓN.....	63
6.2 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS ...	63
6.2.1 MISIÓN.....	64
6.2.2 VISIÓN	64
6.2.3 VALORES CORPORATIVOS.....	65
6.3 CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD	66

6.4	DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA Y LOS OBJETIVOS DE CALIDAD	67
6.4.1	POLÍTICA DE CALIDAD	67
6.4.2	OBJETIVOS DE CALIDAD	69
6.5	IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS QUE HARÁN PARTE DEL S.G.C.	70
6.5.1	MAPA DE PROCESOS	72
6.5.2	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	73
6.6	INDICADORES DE GESTIÓN	74
7	DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	76
7.1	DIAGNÓSTICO DE LA DOCUMENTACIÓN	76
7.2	ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN	77
7.3	IDENTIFICACIÓN DE LOS DOCUMENTOS	78
7.4	CONTROL DE DOCUMENTOS	79
7.5	CONTROL DE REGISTROS	81
7.6	PROCEDIMIENTOS DEL SGC	82
7.7	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	85
7.8	MANUAL DE CALIDAD	86
8	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	87
8.1	SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN	87
8.2	MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA	89
8.2.1	Satisfacción del Cliente	89
8.2.2	Control del Producto No Conforme	92
8.2.3	Medición y Análisis de Indicadores	93
8.2.4	Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora	100
9	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	102
9.1	PRIMERA AUDITORÍA	103
9.1.1	Planificación	103
9.1.2	Ejecución	105
9.1.3	Informe de Resultados	106

9.1.4	Plan de Mejora	109
9.2	SEGUNDA AUDITORÍA	112
9.2.1	Planificación	112
9.2.2	Ejecución.....	113
9.2.3	Informe de Resultados	114
9.2.4	Plan de Mejora	116
10	DIAGNÓSTICO FINAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	119
11	CONCLUSIONES	120
12	RECOMENDACIONES.....	122
13	BIBLIOGRAFÍA	123
14	ANEXOS.....	124

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	18
Tabla 2. Líneas de Productos fabricados en ClaPé	44
Tabla 3. Ponderaciones de acuerdo al cumplimiento de la norma NTC-ISO 9001:2008	51
Tabla 4. Lista de chequeo conforme al cumplimiento de los requisitos establecidos por la norma NTC-ISO 9001:2008	52
Tabla 5. Ponderación de matriz de análisis para la planificación de la calidad de Manufactura y Moda ClaPé.	68
Tabla 6. Matriz de relación para la planificación de la calidad de Manufactura y Moda ClaPé.	69
Tabla 7. Directrices de Calidad para Manufactura y Moda ClaPé.....	69
Tabla 8. Indicadores de Gestión	75
Tabla 9. Codificación de la documentación del SGC ClaPé	79
Tabla 10. Procedimientos del SGC de Manufactura y Moda ClaPé.....	83
Tabla 11. Cronograma de Capacitación en Manufactura y Moda ClaPé.	88
Tabla 12. Identificación Indicador de devoluciones.....	93
Tabla 13. AMEF de las causas principales de devoluciones	95
Tabla 14. Presentación de indicador de eficacia de acciones	96
Tabla 15. Presentación del indicador de desempeño del Talento Humano	97
Tabla 16. Presentación del Indicador de pedidos entregados a tiempo.....	98
Tabla 17. Presentación del indicador de cumplimiento de proveedores	100
Tabla 18. Plan de Primera Auditoría	104
Tabla 19. Hallazgos, observaciones y conclusiones de la Primera auditoría.....	106
Tabla 20. Plan de Mejora Primera Auditoría	109
Tabla 21. Hallazgos, observaciones y conclusiones de la Segunda auditoría.....	114
Tabla 22. Plan de Mejora Segunda Auditoría	117

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ciclo PHVA.....	31
Ilustración 2. Algunos Conceptos de Mejora Continua.	37
Ilustración 3. Estructura Organizacional Manufactura y Moda ClaPé	43
Ilustración 4. Metodología Planear-Hacer-Verificar-Actuar.	45
Ilustración 5. Resultado Diagnóstico Inicial.....	58
Ilustración 6. Base de Datos devoluciones 1	60
Ilustración 7. Base de datos devoluciones 2.....	61
Ilustración 8. Mapa de Procesos de Manufactura y Moda ClaPé.....	72
Ilustración 9. Formato Caracterización de Procesos de Manufactura y Moda ClaPé	74
Ilustración 10. Estructura de la Documentación.....	77
Ilustración 11. Misión, Visión, Política y Objetivos de Calidad de ClaPé	89
Ilustración 12. Formato Encuesta de satisfacción del Cliente	90
Ilustración 13. Medición del Indicador Satisfacción del Cliente.....	91
Ilustración 14. Formato Control del Producto no Conforme	92
Ilustración 15. Medición del indicador de devoluciones	93
Ilustración 16. Principales motivos de devoluciones	94
Ilustración 17. Medición indicador de eficacia de las acciones	97
Ilustración 18. Medición del indicador desempeño del Talento Humano	98
Ilustración 19. Medición del Indicador pedidos entregados a tiempo.....	99
Ilustración 20. Medición del indicador Cumplimiento de proveedores	100
Ilustración 21. Programa de Auditorías.....	99
Ilustración 22. Lista de Verificación ClaPé.....	105
Ilustración 23. Diagrama Causa Efecto No conformidad Primera Auditoría.....	112
Ilustración 24. Plan de Segunda Auditoría	113
Ilustración 25. Diagrama Causa Efecto de la No conformidad, 2 auditoría.....	116
Ilustración 26. Comparación Diagnóstico inicial vs final.....	119

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Manual de Calidad.....	124
---------------------------------	-----

RESUMEN

TÍTULO: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC-ISO 9001:2008 PARA MANUFACTURA Y MODA ClaPé*

AUTORA: HELIANA ROCIO FRANCO MURILLO**

PALABRAS CLAVE: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, MEJORAMIENTO CONTINUO, NORMA NTC-ISO 9001:2008, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, AUDITORÍA INTERNA.

DESCRIPCIÓN:

El presente libro describe las actividades realizadas durante el diseño, documentación, implementación y evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad, basado en los lineamientos de la norma NTC-ISO 9001:2008 en la empresa Manufactura y Moda ClaPé, desarrollado mediante la metodología PHVA y con el fin principal de lograr el mejoramiento continuo de la organización y la satisfacción del cliente.

Este documento describe la realización de un diagnóstico inicial, en el cual se evidencia el bajo cumplimiento con los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2008 por parte de la empresa, punto de partida para realizar el plan de trabajo, iniciando con la planificación, documentación e implementación del sistema, estableciendo una política y objetivos de calidad e igualmente creando los procedimientos y formatos necesarios para el buen funcionamiento del sistema. Durante la Implementación se realizó la medición de los indicadores de gestión, evidenciando problemas al interior de la organización para los cuales se crearon las respectivas acciones correctivas. Finalmente se realizó la evaluación del SGC con la ejecución de dos auditorías y el planteamiento de acciones correctivas y preventivas que permiten el cumplimiento con los requisitos de la norma y el buen desempeño de la organización.

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: José Joaquín García Díaz

ABSTRACT

TITLE: QUALITY MANAGEMENT SYSTEM BASED ON REQUIREMENTS OF THE NORM NTC-ISO 9001:2008 FOR ClaPé MANUFACTURING AND FASHION*

AUTHOR: HELIANA ROCIO FRANCO MURILLO**

KEYWORDS: QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, CONTINUOUS IMPROVEMENT, NORM NTC-ISO 9001:2008, CUSTOMER SATISFACTION, INTERNAL AUDIT

DESCRIPTION

This book describes the activities undertaken during the design, documentation, implementation and evaluation of system quality management, based on the requirements of the NTC-ISO 9001:2008 Company Manufacturing and Fashion ClaPé, developed by PDCA and principal to achieve the continuous improvement of the organization and customer satisfaction.

This document describes the realization of an initial diagnosis, which is evident in the low compliance with the requirements of the NTC-ISO 9001:2008, then was planning, documentation and implementation of the system, establishing a quality policy and objectives and also creating the procedures and formats necessary for the proper functioning of the system. Finally the evaluation was conducted of the QMS with conducting two audits and the approach of preventive and corrective actions to achieve compliance with the requirements of the norm and the good performance of the organization.

* Grade Work.

** Physicomechanical Engineering Faculty. Industrial Engineering. Director: José Joaquín García Díaz.

INTRODUCCIÓN

La industria del calzado desde sus inicios ha sido de gran significancia para la economía de Santander, Departamento en cual se encuentran una gran parte de las fábricas del país, pero la mayor parte de estas son micro y pequeñas empresas, personas que han encontrado en la producción del calzado una salida para la crisis económica de sus familias y han decidido montar fábricas en sus casas, sin contar con mínimos estándares de calidad.

En la actualidad, la exigencia de los clientes a la hora de comprar un par de zapatos ha crecido, ya no importa que sean de bajo precio, sino que sean diseños acordes con las tendencias de la moda y que la calidad de sus materiales y sus terminados sean óptimos, es por esto que las grandes comercializadoras de calzado y los locales comerciales se han presentado más exigentes a la hora que escoger los productos que van a ofrecer en sus almacenes y están evaluando cuidadosamente a las fabricas productoras de estos, con el fin de elegir únicamente aquellas que les puedan ofrecer diseños, calidad y cumplimiento.

Al ver esta problemática, muchas de estas pequeñas empresas han querido marcar la diferencia, buscando herramientas que no solo garanticen la calidad de los productos sino que contribuyan con el buen desempeño de su organización y así puedan ofrecer a sus clientes la satisfacción plena de sus necesidades, en cuanto a calzado se refiere.

Manufactura y Moda ClaPé ha visto en el Sistema de Gestión de la Calidad la herramienta idónea para aumentar su competitividad, mediante el mejoramiento continuo de todos sus procesos, el aumento de su productividad y con ello la disminución de rechazos y devoluciones de sus productos.

Es así, que este proyecto está enfocado en la planificación, documentación, implementación y evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo los lineamiento de la norma NTC-ISO 9001:2008 para la empresa Manufactura y

Moda ClaPé, partiendo de la creación de una cultura de mejoramiento continuo en sus trabajadores, y la búsqueda de una mejor comunicación con sus clientes que le permita tener una retroalimentación que contribuya a la fabricación de productos de calidad.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

A continuación en la Tabla 1 se relacionan los objetivos del proyecto y su respectivo cumplimiento.

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PROYECTO	
OBJETIVO GENERAL: Documentar, implementar y evaluar el sistema de gestión de calidad en la empresa Manufactura y Moda ClaPé, basado en los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2008.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	CUMPLIMIENTO
Elaborar un diagnóstico que incluyan las actividades de mejoramiento de los procesos misionales que haya desarrollado previamente la empresa y los resultados obtenidos.	CAPÍTULO 5
Identificar el estado actual de la empresa con relación a los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2008, los procesos que harán parte del Sistema del Gestión, así como las fortalezas y debilidades que puedan ser de utilidad para el proceso.	CAPÍTULO 5
Diseñar y ejecutar programas de capacitación al personal que labora en Manufactura y Moda ClaPé, con el fin de dar a conocer el Sistema de Gestión de Calidad y cada una de las etapas que conlleva su implementación, al igual que crear en ellos un compromiso con el mejoramiento continuo de la empresa.	CAPÍTULO 8
Documentar los procesos desarrollados en Manufactura y Moda ClaPé por medio de la identificación y revisión de la información existente que permita establecer mejoras y la	CAPÍTULO 7

elaboración de nuevos documentos que garanticen el cumplimiento de los requisitos establecido en la Norma NTC ISO 9001:2008.	
Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en Manufactura y Moda ClaPé bajo los requerimientos de la norma NTC ISO 9001:2008, estandarizando de esta forma los procesos desarrollados en la empresa.	CAPÍTULO 8
Establecer un sistema de Indicadores que permitan medir el Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de llevar un control y ejecutar planes de mejora	CAPÍTULO 6
Realizar dos auditorías internas para evaluar el estado del Sistema de Gestión de Calidad, e identificar oportunidades de mejora en sus procesos.	CAPÍTULO 9
Elaborar e implementar los planes de mejora resultado de las dos auditorías.	CAPÍTULO 9

Fuente: Autora del Proyecto

1 ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Bucaramanga es una ciudad en la cual las empresas de calzado han tenido un gran crecimiento especialmente en la fabricación de calzado para dama de excelente calidad y diseño innovador, debido a esto ha ganado prestigio tanto a nivel nacional como internacional. Pero en los últimos años este sector se ha visto afectado por el contrabando de calzado proveniente especialmente de China, el cual llega a al país a precios muy bajos, lo cual ha generado una gran afectación a las empresas locales.

Generalmente, el proceso productivo en dichas empresas se ha venido llevando de manera muy rudimentaria presentando grandes falencias, por tanto, se hace necesario buscar medios que ofrezcan una distinción que les permita ser eficaces y competitivas en el mercado actual.

Manufactura y Moda ClaPé no cuenta con una base documental de procedimientos, registros e indicadores que permitan medir y controlar variables decisivas en sus procesos por lo cual, en los últimos meses ha venido generando retrasos e inconformidades en los productos, los cuales no han permitido cumplir adecuadamente con los requerimientos de sus clientes.

Es por esto que ClaPé en su afán por conseguir una ventaja competitiva en el sector, al igual que el deseo de brindar a sus clientes un producto que cumpla con los requisitos exigidos en cuanto a calidad y diseño, ha tomado la decisión de implementar el Sistema de Gestión de Calidad bajo los requerimientos de Norma NTC ISO 9001:2008, la cual brinda las herramientas eficaces para lograr una alta

competitividad mediante la medición constante de sus procesos y permitiendo tomar decisiones adecuadas y oportunas para la mejora de los mismos.

Para dar cumplimiento a lo establecido en la Norma NTC ISO 9001:2008 se debe documentar, implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad según los requisitos exigidos en todos los procesos que componen la empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Documentar, implementar y evaluar el sistema de gestión de calidad en la empresa Manufactura y Moda ClaPé, basado en los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2008.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico que incluya las actividades de mejoramiento de los procesos misionales que haya desarrollado previamente la empresa y los resultados obtenidos.
- Identificar el estado actual de la empresa con relación a los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2008, los procesos que harán parte del Sistema de Gestión, así como las fortalezas y debilidades que puedan ser de utilidad para el proceso.
- Diseñar y ejecutar programas de capacitación al personal que labora en Manufactura y Moda ClaPé, con el fin de dar a conocer el Sistema de Gestión

de Calidad y cada una de las etapas que conlleva su implementación, al igual que crear en ellos un compromiso con el mejoramiento continuo de la empresa

- Documentar los procesos desarrollados en Manufactura y Moda ClaPé por medio de la identificación y revisión de la información existente que permita establecer mejoras y la elaboración de nuevos documentos que garanticen el cumplimiento de los requisitos establecido en la Norma NTC ISO 9001:2008.
- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en Manufactura y Moda ClaPé bajo los requerimientos de la norma NTC ISO 9001:2008, estandarizando de esta forma los procesos desarrollados en la empresa.
- Establecer un sistema de Indicadores que permitan medir el Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de llevar un control y ejecutar planes de mejora.
- Realizar dos auditorías internas para evaluar el estado del Sistema de Gestión de Calidad, e identificar oportunidades de mejora en sus procesos.
- Elaborar e implementar los planes de mejora resultado de las dos auditorías.

1.3 ALCANCE

El alcance del presente proyecto implica la documentación, implementación y evaluación del Sistema de Gestión de la calidad basado en la norma NTC-ISO 9001 versión 2008 en Manufactura y Moda ClaPé, e igualmente la ejecución de dos auditorías internas y sus respectivos planes de mejora.

2 MARCO TEÓRICO

En un mercado cada vez más exigente y globalizado, las empresas deberían asegurar, como mínimo, el cumplimiento de los requisitos técnicos establecidos por sus clientes y los legales y reglamentarios aplicables. En este sentido, la gestión de la calidad no es una práctica de moda, sino una estrategia orientada a generar confianza en los productos para lograr así la permanencia en el mercado.¹

2.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

El concepto de Calidad es un concepto cambiante que ha ido evolucionando en el tiempo, por eso conviene hacer un breve repaso a la historia y conocer las distintas etapas por las que ha ido pasando, así como los distintos puntos de vista que dirigentes de empresas han ido tomado y toman como referencia para implantar un Sistema de Calidad.²

Se puede hablar de seis etapas muy claras en la evolución del concepto:

1. Etapa Artesanal:

Donde la Calidad suponía hacer las cosas bien a cualquier costo. Los objetivos que perseguía el artesano eran su satisfacción personal y la satisfacción de su comprador, no importaba el tiempo que le llevara. Aún hoy en día podemos encontrar productos que son fabricados siguiendo esta premisa, sobre todo en el sector de la alimentación.

¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario. Bogotá: ICONTEC, 2005. 36p.

² MENÉNDEZ RICO, J. Evolución del concepto de Calidad. Revista Española de trasplantes. Vol. 10. N° 3. 2005. p 169 – 175.

II. Etapa de la Industrialización:

Donde el concepto de Calidad fue sustituido por el de Producción, hacer muchas cosas y muy deprisa sin importar con que calidad. El objetivo era satisfacer la demanda de bienes (generalmente escasos) y aumentar los beneficios. La cantidad y el tiempo son los conceptos importantes.

III. Etapa de Control Final:

En esta etapa lo importante ya no era la cantidad de producto fabricado, sino que el cliente lo recibiera según sus especificaciones.

La producción había aumentado considerablemente con el establecimiento del trabajo en cadena, pero esto había producido un efecto secundario no deseado causado por el aburrimiento y la apatía de los trabajadores que originaba fallos en el producto y Clientes descontentos.

El cliente ya no se conforma con cualquier cosa y empieza a exigir que el producto que recibe cumpla con lo que ha especificado, lo que origina el nacimiento del Control de Calidad entendido como Control Final. La Calidad se convierte en una especie de "servicio policial" cuya principal tarea es garantizar que el producto es óptimo y que cumple con los requisitos establecidos en el pedido. El % de producto defectuoso enviado al cliente dependía de lo fuerte que fuera la inspección final.

Calidad = Control de calidad

Los productos defectuosos detectados o se perdían o se introducían de nuevo en el proceso productivo para su recuperación. Ambos casos suponían un costo añadido al producto y el incumplimiento de los plazos de entrega.

IV. Etapa de Control en Proceso:

Los defectuosos que se encontraban durante la inspección final, no sólo se producían durante el proceso de fabricación, sino que también eran provocados por el mal estado o la No Conformidad de la Materia Prima utilizada.

Esto llevo a establecer nuevos puntos de inspección, por un lado una inspección en la Materia Prima que permitiera detectar cuanto antes el defecto y así evitar dar valor añadido a un producto defectuoso que era defectuoso desde el principio, y por otro, una inspección durante el proceso que permitiera detectar los defectuosos cuando y donde se producían.

Pero las inspecciones, a las que tanto tiempo dedicaban, en realidad no mejoraban nada. Para lo único que servían era para constatar el número de defectuosos que se fabricaban y para evitar que llegaran al cliente. Se identificaban los defectos y el lugar donde se producían, pero no evitaban que se produjeran. El producto seguía llevando un costo añadido causado por los defectos de fabricación, además del costo que suponía la propia inspección.

El cliente está descontento y ya no quiere que le enviemos sólo los productos buenos, lo que quiere es que todos los productos que se fabriquen sean buenos y que se le entreguen en el plazo pactado porque sabe, que en caso contrario, él estaría pagando los defectuosos.

Estaba claro que había que hacer algo, y lo lógico era invertir menos dinero en inspecciones y más dinero en la prevención de los defectos.

De esta forma surge el Control en Proceso que permite tomar Acciones Preventivas. Ya no se trata sólo de identificar y rechazar o repasar los productos defectuosos antes de su salida al mercado o de su envío al cliente, se trata de efectuar un control en cada fase del proceso que permita identificar los fallos y tomar Acciones Correctoras que eviten la aparición de los defectuosos.

Calidad = Prevención = Ausencia de Defectos

Pero esto no implica la eliminación de la inspección, hay que mantenerla porque es la única forma de descubrir los defectuosos en caso de que se produzcan.

V. Etapa de Control en Diseño:

Se tenía controlado el proceso y se adoptaban acciones correctivas y preventivas, pero se seguían detectando problemas de calidad que aparecían durante la vida útil del producto y que no eran imputables ni a la materia prima, ni a las máquinas, ni a la mano de obra, ni al proceso. El problema estaba en el propio diseño, se detectaban problemas surgidos del hecho de que la especificación era irrealizable con los medios disponibles.

Esto hizo necesario abordar desde el principio la posibilidad de realizar un producto que se ajustara a los medios disponibles y que ofreciera garantía de "no fallo", no sólo en el proceso de fabricación sino incluso una vez en poder del cliente.

La calidad empieza a programarse desde el propio proyecto (en el diseño) para que el producto además de estar adaptado a un proceso productivo, tenga una vida útil garantizada (fiabilidad del producto), lo que además simplifica considerablemente las tareas de control.

Calidad = Fiabilidad

La calidad ya no se centra exclusivamente en el producto, empieza a formar parte de las personas. Todos los integrantes de la organización y/o empresa intervienen, directa o indirectamente, en cómo salga el producto final, por lo tanto, hay que organizarse, programarse, fijar objetivos y delimitar responsabilidades. Esta es la mejor forma para asegurar que el resultado de la actividad sea lo que se pretende y no una sorpresa.

Calidad = Gestión de Calidad

VI. Mejora Continua:

En el mercado actual para ser competitivos, hay que dirigirse hacia la excelencia y eso sólo se consigue a través de la Mejora Continua de los productos y/o servicios. Hay que implantar un Sistema de Gestión que permita conseguir que lo que el cliente busca, lo que se programa y lo que se fabrica sea la misma cosa, hay que buscar la Calidad Total.

2.2 ISO (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN)

ISO es la Organización Internacional de Normalización. Los 159 miembros que la componen son los organismos nacionales de normalización de países industrializados, en desarrollo y en transición, de todos los tamaños y de todas las regiones del mundo.

El portafolio de ISO, con más de 18100 normas, provee de herramientas prácticas a las empresas, los gobiernos y la sociedad, para el desarrollo sostenible de las variables económicas, ambientales y sociales.

Las Normas Internacionales ISO aportan una contribución positiva al mundo en que vivimos. Facilitan el comercio, la difusión del conocimiento, diseminan los avances innovadores en tecnología, y comparten buenas prácticas de gestión y evaluación de la conformidad.

Las normas ISO proporcionan soluciones y beneficios para casi todos los sectores de actividad, incluida la agricultura, construcción, ingeniería mecánica, fabricación, distribución, transporte, dispositivos médicos, tecnologías de la información y comunicación, medio ambiente, energía, gestión de la calidad, evaluación de la conformidad y servicios.

ISO hace uso óptimo de los recursos que le son asignados por partes interesadas elaborando solo aquellas normas para las cuales existe una clara necesidad en el

mercado. Esta labor es llevada a cabo por el aporte de expertos provenientes de los sectores industriales, técnicos y empresariales que han solicitado las normas, y que posteriormente las ponen en uso. A estos expertos se les pueden unir otros con conocimientos relevantes, tales como los representantes de las agencias gubernamentales, laboratorios de ensayos, asociaciones de consumidores y la academia, y por las organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales.

Las Normas Internacionales ISO representan un consenso global sobre el estado del arte en la tecnología o las buenas prácticas en estudio.³

2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.⁴

2.3.1 LA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000

³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario. Bogotá: ICONTEC, 2005. 36p

⁴ MATEO, Rafael José. Sistemas de la Gestión de la calidad: un camino a la satisfacción del cliente. 2010. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistemas-gestion-calidad-satisfaccion-cliente>>

Los trabajos de la Organización Internacional de Normalización (ISO) concluyen en acuerdos internacionales que son publicados con la forma de Normas internacionales. Se entiende por Norma aquellos acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos, destinados a ser utilizados sistemáticamente como reglas, directrices o definiciones de características para asegurar que los materiales, procesos y servicios son aptos para su empleo.

La familia ISO 9000 constituye un conjunto coherente de normas y directrices sobre gestión de la calidad que se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad (SGC) eficaces. Esta familia la forman: La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.⁵

- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto eficacia como eficiencia del sistema de gestión del calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y las partes interesadas.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y ambiental.

⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario. Bogotá: ICONTEC, 2005. 36p

2.3.2 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.⁶

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- ✓ **Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

- ✓ **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal que pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- ✓ **Participación del personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

⁶ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario. Bogotá: ICONTEC, 2005. 36p. (NTC ISO 9000)

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

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.⁷

2.3.3 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

¿Qué es un Proceso?

Un “proceso” puede definirse como un “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material.⁸

Una de las principales ventajas del enfoque basado en procesos, cuando se compara con otros enfoques, radica en la gestión y el control de las interacciones entre los procesos y las interfaces entre las jerarquías funcionales de la organización.

Los elementos de entrada y los resultados previstos pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información). Los resultados también pueden ser no intencionados, tales como el desperdicio o la contaminación ambiental.

Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (quienes pueden ser internos o externos a la organización), con necesidades y expectativas sobre proceso, quienes definen los resultados requeridos del proceso.

La eficacia del proceso puede evaluarse a través de procesos de revisión interno o externo.

Tipos de procesos que se pueden identificar

Las organizaciones tienen que definir el número y los tipos de procesos necesarios para cumplir sus objetivos de negocio. Aunque estos van a ser únicos para cada organización, no obstante se pueden identificar procesos típicos tales como:

- *Procesos para la gestión de una organización:* incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de los objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos para

⁸ ISO/TC 176/SC 2. Conjunto de Documentos para la traducción y el soporte de la serie de Normas ISO 9000: Orientación Sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión. 2008. Disponible en <<http://www.iso.org/tc176/s2>>

otros objetivos de la calidad y resultados deseados de la organización y para las revisiones por la dirección.

- *Procesos para la gestión de recursos:* incluyen todos los procesos que hacen falta para proporcionar los recursos necesarios para los objetivos de calidad y resultados deseados de la organización.
- *Procesos de realización:* incluyen todos los procesos que proporcionan los resultados deseados por la organización.
- *Procesos de medición, análisis y mejora:* incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento, auditoría, análisis del desempeño y procesos de mejora (por ejemplo, para las acciones correctivas y preventivas). Los procesos de medición a menudo están documentados como una parte integral de los procesos de gestión, de recursos y de realización; mientras que los procesos de análisis y mejora con frecuencia se tratan como procesos autónomos que interactúan con otros procesos, reciben elementos de entrada de los resultados de las mediciones, y envían resultados para la mejora de esos procesos.

El enfoque basado en procesos

Un enfoque basado en procesos es una excelente manera de organizar y gestionar las actividades de trabajo para crear valor para el cliente y otras partes interesadas.

Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. Las organizaciones habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales.

El cliente final u otra parte interesada no siempre ven todo lo que está involucrado. En consecuencia, a menudo se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfaces que a las metas a corto plazo de las unidades. Esto

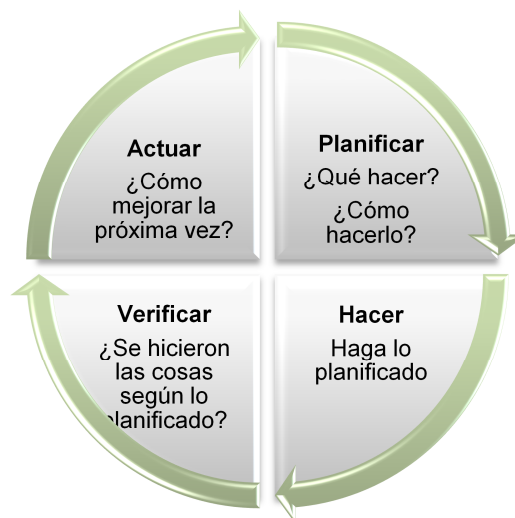
conlleva a la escasa o nula mejora para las partes interesadas, ya que las acciones generalmente están enfocadas a las funciones, más que al resultado previsto.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización.

A continuación en la Ilustración 1 se muestra un Modelo de sistema de gestión de la calidad basado en procesos según la norma NTC-ISO 9001:2008.

Ciclo PHVA

Ilustración 1. Ciclo PHVA



Fuente: Autora del Proyecto

“Planificar” Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente, los requisitos legales y reglamentarios y las políticas de la organización.

“Hacer”	Implementar los procesos.
“Verificar”	Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados.
“Actuar”	Tomar las acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

El PHVA es una metodología dinámica que se puede desplegar dentro de cada uno de los procesos de la organización y a través de sus interacciones. Está íntimamente asociada con la planificación, la implementación, la Verificación y la mejora.

Se puede lograr mantener y mejorar el desempeño de los procesos aplicando el concepto PHVA a todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a todos los procesos, desde los procesos estratégicos de alto nivel a las actividades de operación simples.

2.3.4 MEJORA CONTINUA

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.⁹

De acuerdo a este requisito establecido por la norma NTC-ISO 9001:2008, las organizaciones deben buscar métodos o procedimientos para dar un cumplimiento al mismo, teniendo en cuenta la importancia de la mejora continua que radica en:

⁹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario. Bogotá: ICONTEC, 2005. 36p. (NTC ISO 9000)

- ✓ Mayores exigencias del cliente y la alta probabilidad de encontrar diferentes alternativas para escoger.
- ✓ Cambios permanentes en el entorno que obligan a las organizaciones a tener mayor capacidad de transformación y adaptación.
- ✓ Las ventajas competitivas no son sostenibles en el tiempo
- ✓ Mayor responsabilidad hacia las diferentes partes interesadas y su desempeño debe ser satisfactorio para cada una de ellas.

Por tanto, la mejora continua debe tener un enfoque en:

- ✓ Desarrollar las ventajas competitivas
- ✓ Ampliar la distancia con la competencia por medio de los factores claves de éxito.

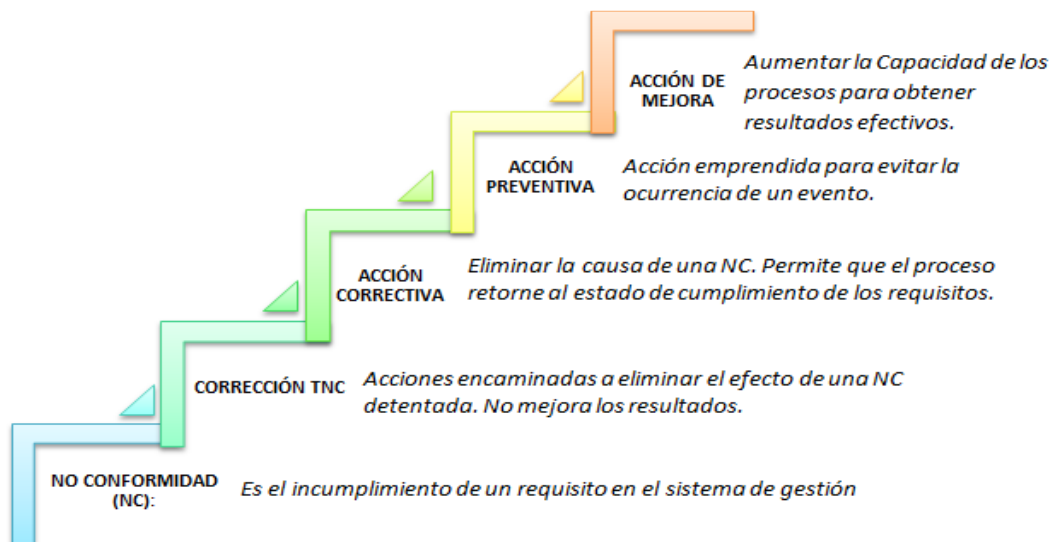
Y concentrarse en:

- ✓ Mejoras con impacto importante en los objetivos organizacionales: financieros, ambientales, de calidad, seguridad o salud ocupacional.
- ✓ Incrementar la eficiencia de los procesos
- ✓ Mejora de los procesos: acciones que apoyen el logro de sus objetivos.

Conceptos de Mejora

Algunos conceptos de mejora trabajados en la norma y que son de gran importancia para implementar la mejora continua en las organizaciones se muestran en la siguiente figura, los cuales deben efectuarse con base en el ciclo PHVA.

Ilustración 2. Algunos Conceptos de Mejora Continua.



Fuente: Autora del Proyecto

2.4 ANÁLISIS DE CTQ (FACTORES CRÍTICOS DE LA CALIDAD)

CTQ Critico para la calidad (Critical to quality), es un atributo o característica de calidad de un producto o servicio que es importante para el cliente.

Para determinar los CTQ, se debe que conocer la voz del cliente interno o externo (VOC), conocer que espera el cliente acerca del servicio o producto que se le proporciona. Mediante la voz del cliente se puede saber cuál es el grado de satisfacción que este tiene.

Para determinar los CTQ´S se pueden tener como base los siguientes puntos:

- Metas del negocio
- Entrevistas
- Encuestas

- Quejas
- Datos de Benchmarking
- Discusiones ejecutivas
- Discusiones de trabajo específico
- Matriz de Causa Efecto
- QFD
- Tendencias del mercado futuras

El problema se puede dar debido a: devoluciones, nivel de servicio, entregas tardías, desperdicios, producto defectuoso, documentos inadecuados.

El problema debe ser seleccionado en base a las políticas de la organización, al jefe inmediato y a los resultados de sus actividades diarias.¹⁰

Algunos criterios para la selección del problema son los siguientes:

- Seguridad
- Calidad
- Entrega
- Costo
- Nivel de servicio

2.5 ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA (AMEF)

Un AMEF en un conjunto de actividades previstas y sistemáticas para:

- a) Reconocer y Evaluar la falla potencial de un producto/proceso y su efecto.
- b) Identificar las acciones que podrían eliminar o reducir la ocurrencia de la falla potencial.

¹⁰ HERNANDEZ, H. y REYES P. Fase de definición Seis Sigma BB. 2004. 85 p.

- c) Documentar el proceso.

2.5.1 PROPÓSITO DEL AMEF

- ✓ Mejorar la calidad, la confiabilidad y la seguridad de los productos/procesos evaluados.
- ✓ Reducir la sincronización y costo de reproceso del producto.
- ✓ Documentar las acciones tomadas para reducir riesgos.
- ✓ Ayudar al desarrollo de planes de control robustos.
- ✓ Ayudar al desarrollo de planes de verificación de diseño robustos.
- ✓ Ayudar a los ingenieros a priorizar y centrarse en la eliminación/reducción de las preocupaciones del producto y procesos y/o ayudar en la prevención de ocurrencia de los problemas.
- ✓ Mejorar la satisfacción del cliente.

2.5.2 TIPOS DE AMEF'S

- AMEF de Diseño: Se usa para analizar componentes de diseños. Se enfoca hacia los Modos de Falla asociados con la funcionalidad de un componente, causados por el diseño.
- AMEF de Proceso: Se usa para analizar los procesos de manufactura y ensamble. Se enfoca a la incapacidad para producir el requerimiento que se pretende, un defecto. Los Modos de Falla pueden derivar de causas identificadas en el AMEF de Diseño.¹¹

¹¹ QLT, Consultores. Interpretación del Análisis de Modos de Falla y sus Efectos de Procesos. 4 Edición. 2007. 28 p.

3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

3.1 DATOS GENERALES

- **Nombre:** Manufactura y Moda ClaPé.
- **NIT:** 63361862-1.
- **Dirección:** Calle 53 N° 16 – 141. Barrio San Miguel
- **Teléfono:** 6429434
- **E-MAIL:** clape.cuero@hotmail.com

3.2 RESEÑA HISTÓRICA

Manufactura y Moda ClaPé es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado y marroquinería en cuero para dama. Fundada en el año 2004 de una idea que surgió por el conocimiento y experiencia que la Señora Claudia Lucia Peña Sanmiguel, Diseñadora Industrial adquirió durante 7 años desempeñándose como diseñadora en empresas del sector. Fue entonces cuando junto a su socio, el Señor Fernando Navas, quien es Ingeniero industrial, tomaron la decisión de crear una empresa para la producción de calzado fino para dama.

Inicialmente se ubicaron en el centro de la ciudad, en donde teniendo en cuenta sus conocimientos y el de personas con experiencia en las diferentes actividades de producción de calzado, iniciaron sus labores con un total de 8 empleados y una pequeña producción mensual.

En la medida que se fueron dando a conocer mediante correrías en ferias, visitas a posibles clientes en diferentes ciudades del país, en donde fueron mostrando

sus colecciones, la empresa fue aumentando sus ventas y por consiguiente se vio la necesidad de contar con más talento humano, hasta aumentar su producción y llegar a contar con clientes en diferentes ciudades del país y otros países como Ecuador.

Actualmente Manufactura y Moda ClaPé se encuentra ubicada en la calle 53 N° 16-141 del barrio Sanmiguel y cuenta con 37 empleados, 5 administrativos y 32 en el área productiva, quienes día a día dan lo mejor de su trabajo para ofrecer a los clientes de la empresa unos productos que cumplan satisfactoriamente sus expectativas.

3.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.3.1 MISIÓN

“Fabricar y comercializar calzado y marroquinería para la mujer moderna, con diseños innovadores, materiales de óptima calidad y mano de obra calificada, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, comprometidos con el mejoramiento continuo de los procesos”

3.3.2 VISIÓN

“Manufactura y Moda ClaPé será en 2016, una empresa líder en el mercado del calzado y marroquinería para la mujer, aportando diseño y calidad en sus procesos, contribuyendo con el desarrollo regional y nacional.”

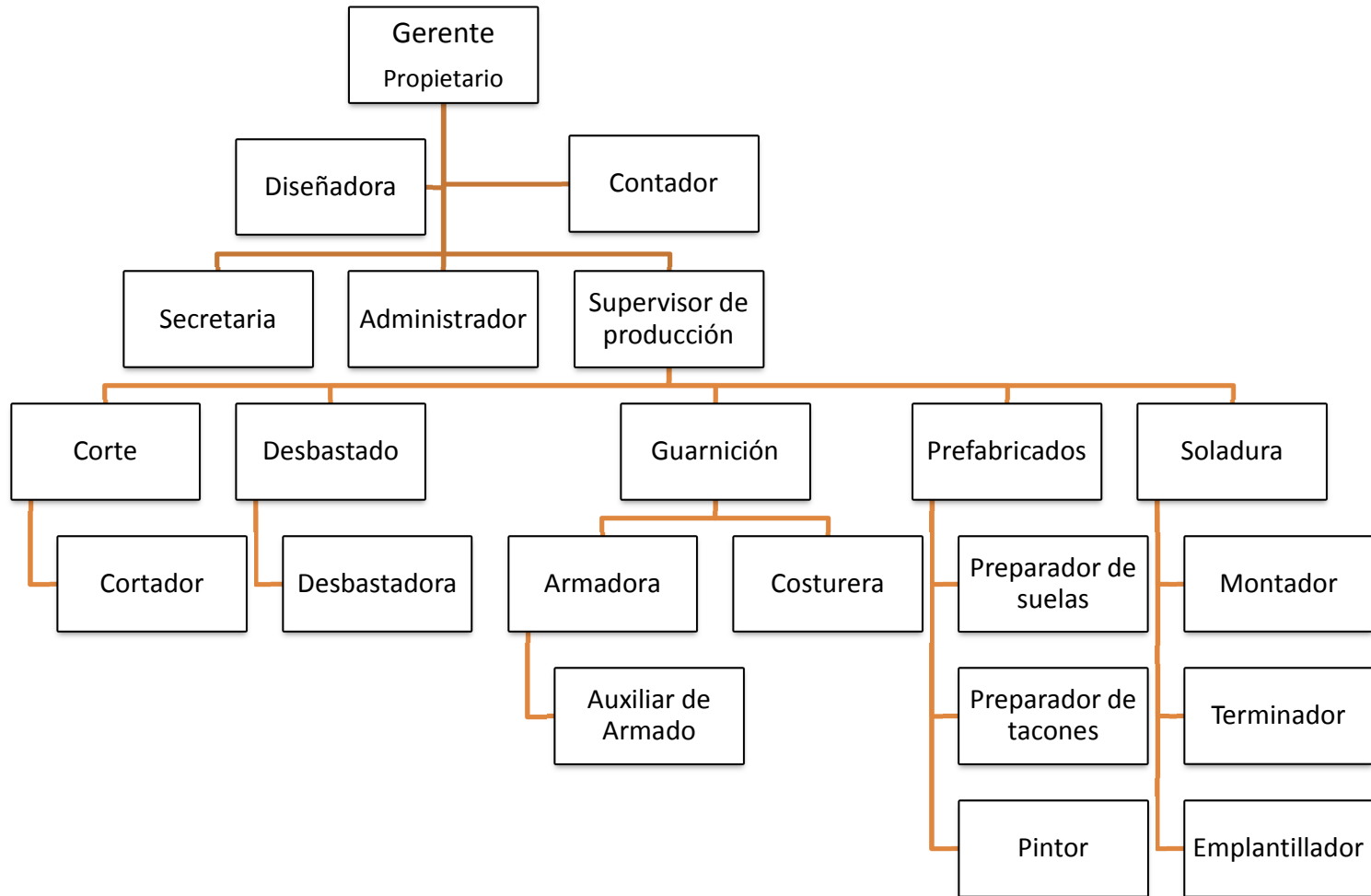
3.3.3 VALORES CORPORATIVOS

- *Conocimiento y experiencia:* contar con personal con amplia trayectoria y desempeño en el campo manufacturero.
- *Confianza:* cumplir con lo prometido a los clientes, mediante la entrega de un producto de óptima calidad.
- *Estabilidad:* ofrecer a nuestros colaboradores un trabajo integral, ya que ellos son base fundamental en el proceso de producción del calzado.
- *Responsabilidad:* mediante el cumplimiento con todas las obligaciones adquiridas, ofreciendo garantía de los productos.
- *Respeto:* valorar a cada uno de nuestros colaboradores y clientes dando un trato cordial y amable
- *Calidad:* verificando que el calzado ofrecido cumpla satisfactoriamente las expectativas de los clientes, mediante el mejoramiento continuo de los procesos.

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la ilustración 3 se presenta la estructura organizacional de Manufactura y Moda ClaPé, la cual cuenta actualmente con 18 cargos, de los cuales 11 se encuentran en la parte operativa.

Ilustración 3. Estructura Organizacional Manufactura y Moda ClaPé



3.5 PRODUCTOS

En Manufactura y Moda ClaPé se trabajan 10 líneas diferentes para cada Colección, de las cuales una es de Marroquinería y las otras 9 son de Calzado. En la Tabla 2 se relacionan algunas de estas líneas.

Tabla 2. Líneas de Productos fabricados en ClaPé

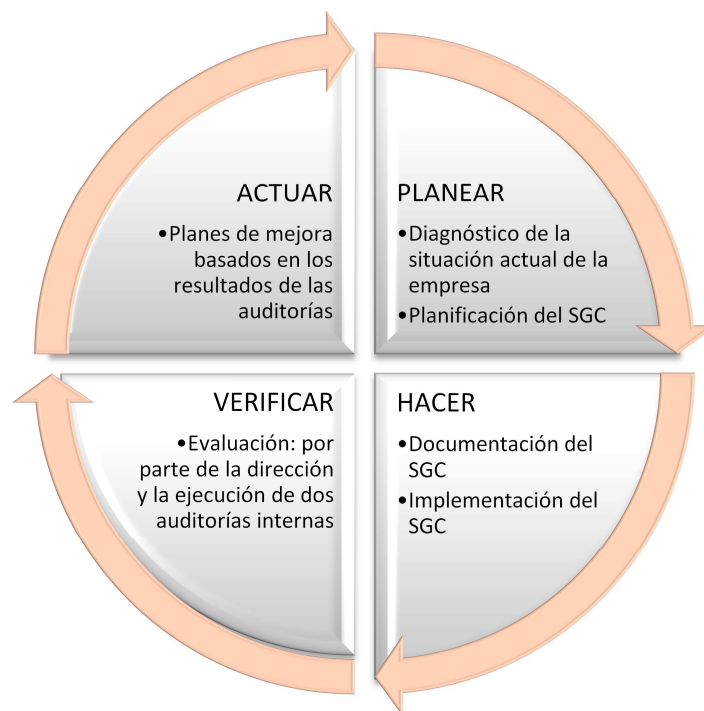
Sandalia Plana	Valeta	Sandalia de Plataforma
		
Sandalias de tacón alto	Zapatos Peep Toe	Zapatos de Plataforma
		
Sandalias de tacón bajo	Zapatos de tacón medio	Marroquinería
		

Fuente: ClaPé

4 METODOLOGÍA.

Teniendo en cuenta que la implementación de un sistema de gestión de la calidad se basa en el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar), de la misma manera se realizará el presente proyecto según la Ilustración 4:

Ilustración 4. Metodología Planear-Hacer-Verificar-Actuar.



Fuente: Autora del Proyecto

4.1 PLANEAR:

4.1.1 Diagnóstico

Para el desarrollo de esta primera fase se implementó una lista de chequeo de acuerdo con los requisitos exigidos por la norma NTC-ISO 9001:2008, la cual, según su pertinencia fue aplicada a empleados administrativos y operativos y

clientes, acompañado de esto, se identificaron los procesos clave de Manufactura y Moda ClaPé y su interrelación.

Con el fin de dar cumplimiento a lo anterior, se involucraron las siguientes actividades:

- Evaluación del cumplimiento de los requisitos en los procesos a nivel general.
- Revisión de los documentos y registros existentes.
- Caracterización de los procesos claves dentro del Sistema de Gestión de Calidad:

4.1.2 Planificación

Luego de tener identificados los procesos gerenciales, operativos y de apoyo, se realizan las siguientes actividades:

- Revisión y ajuste de la Misión, Visión y Valores.
- Diseñar la política, objetivos de calidad e indicadores de gestión.
- Organizar los grupos primarios, sus integrantes, responsabilidades, plan de trabajo, entre otros.
- Definir los procesos que harán parte del SGC (Alcance del SGC).

Para la realización de esta etapa, se tuvo en cuenta algunas preguntas esenciales al momento de establecer la visión, misión, igualmente se reconocieron aquellas cualidades y valores que caracterizan al personal que labora en Manufactura y Moda ClaPé, los cuales se evaluaron por medio de la tormenta de ideas, realizada con el gerente y diseñadora del calzado, quienes son los propietarios de la empresa y conocen al personal que por años ha trabajado con ellos.

La definición de política y objetivos de calidad se desarrolló mediante la participación de los clientes, a quienes se realizó una encuesta vía e-mail, que

pretendía evaluar los requerimiento más importantes a la hora de comprar calzado, de la misma manera pero con ítems diferentes se realizó al gerente y la diseñadora del calzado quienes evaluaron los requerimientos que ellos tienen respecto a su empresa y los productos que fabrican y comercializan y finalmente mediante una matriz de relaciones se obtuvo una valoración para cada directriz escogiendo las de mayor valor para la elaboración de la política y objetivos de calidad.

Finalmente se establecieron los procesos que harán parte del sistema de gestión de la calidad en la empresa, e igualmente el grupo de trabajo que estará conformado por los responsables de cada uno de los procesos.

4.2 HACER

4.2.1 Documentación

El objetivo de esta etapa es adecuar los documentos existentes y generar los documentos adicionales que sean necesarios, teniendo en cuenta los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001:2008. Involucra las siguientes actividades:

- Construir la metodología para la elaboración y el control de los documentos y registros: Guía de elaboración de documentos.
- Revisar los documentos existentes y diseñar los necesarios para dar cumplimiento a los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001:2008.
- Elaboración del Manual de Calidad.

En esta fase del proyecto se inició con la elaboración de los procedimientos control de documentos y registros, teniendo en cuenta el actuar de la empresa respecto a estos y posibles recomendaciones adicionales.

Seguidamente se continuó con la elaboración de los procedimientos pedidos por el SGC y por los procedimientos necesarios en cada uno de los procesos, al igual que los registros correspondientes. Finalmente se procede a elaborar el manual de calidad.

4.2.2 Implementación

En esta etapa se realiza la socialización de los documentos y registros elaborados con el fin de que el personal implicado en los procesos de Manufactura y Moda ClaPé tenga conocimiento de ellos y los adopten en el desarrollo de sus tareas. Las actividades que se llevan a cabo en la etapa de implementación son las siguientes:

- Desarrollar actividades de socialización de la documentación en cada proceso.
- Socialización de las directrices del SGC (Misión, Visión, Política y Objetivos de Calidad).
- Capacitar en la elaboración de informes, seguimiento de no conformidades, elaboración de acciones preventivas y correctivas, entre otros.
- Realizar ajustes a los documentos en caso de ser necesario.
- Recopilar la información sobre el desempeño del Sistema (indicadores de gestión), manejo del producto no conforme, accidentes e incidentes, análisis de datos de esta información, evaluación de la satisfacción del cliente e igualmente análisis de los indicadores de los diferentes programas con el fin de hacer un análisis para orientar las acciones a desarrollar.

4.2.3 Sensibilización y Capacitación

La capacitación y sensibilización del Talento Humano integrante de la empresa se realizará a lo largo de todo el proyecto, teniendo en cuenta, que se deben del

directrices sobre el SGC e ir dando instrucciones sobre los registros y aclarando dudas que se presenten de los procedimientos y demás documentos.

Para cumplir con esto se realiza un cronograma de capacitaciones, definiendo los temas a tratar, los responsables y las fechas específicas.

4.3 VERIFICAR

4.3.1 Evaluación

En ésta etapa se evalúa el sistema, verificando el cumplimiento de los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001:2008). Las actividades que involucran la evaluación son las siguientes:

- Revisión del Sistema por parte de la Dirección
- Desarrollo de dos auditorías internas.

Para la realización de esta etapa se implementará nuevamente la lista de chequeo sobre el cumplimiento de los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2008 que se empleó en el diagnóstico y de acuerdo al plan de auditoría, se realizarán dos auditorías con el fin de evaluar si se cumplió satisfactoriamente con el objetivo del presente proyecto e identificar posibles no conformidades.

4.4 ACTUAR

Esta etapa comprende la elaboración e implementación de los planes de mejoramiento producto de las dos (2) auditorías.

5 DIAGNÓSTICO INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN MANUFACTURA Y MODA ClaPé

La realización del diagnóstico inicial permitirá evaluar a la empresa respecto a los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001:2008 y se tomará como base para la evaluación posterior a la implementación.

5.1 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO

Determinar el estado actual de cumplimiento de acuerdo con los requisitos establecidos por la norma NTC-ISO 9001:2008, en cada uno de los procesos que se desarrollan en la Manufactura y Moda ClaPé.

5.2 ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO

El alcance del diagnóstico será el análisis de los resultados obtenidos mediante el uso de las herramientas diseñadas y la identificación de las falencias que presenta la empresa Manufactura y Moda ClaPé en cuanto al cumplimiento con la norma y posteriormente se comunicarán dichos hallazgos ante la Dirección.

5.3 RESPONSABLES

El diagnóstico fue realizado bajo la responsabilidad de la autora de este proyecto y con el acompañamiento del tutor asignado por la empresa.

5.4 DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO

En esta fase se desarrolló según con la metodología, identificando cuáles numerales de la norma aplicaban a cada proceso desarrollado en Manufactura y Moda ClaPé, y después de esto realizar la entrevista según a cada uno de los operarios de dichos procesos.

Posteriormente se realizó la tabulación de los datos y se realizó el respectivo análisis y conclusiones.

En la Tabla 3 se muestran las ponderaciones utilizadas para la calificación del cumplimiento de cada ítem en la lista de chequeo, igualmente se relaciona dicha lista ya aplicada en Manufactura y Moda ClaPé y el porcentaje que de acuerdo a las respuestas obtuvo cada uno de los numerales de la norma.

Tabla 3. Ponderaciones de acuerdo al cumplimiento de la norma NTC-ISO 9001:2008

NIVELES DE MADUREZ Y DESEMPEÑO	ABREVIATURA	% CUMPLIMIENTO
Requisito excluido bajo los parámetros de la NTC-ISO 9001:2008.	NA No Aplica	No Aplica
Requisito aplicable sin diseño, desarrollo e implementación.	NC No Cumple	0%
Requisito en proceso de Desarrollo e implementación	BC	25%
Requisito implementado con resultados, registros y evidencias	CM C. Medianamente	50%
Requisito implementados y auditado con requisitos conformes	C Cumple	75%
Requisito implementado, auditado, con requisitos conformes y en mejora continua	CS Cumple Satisfactoriamente	100%

Tabla 4. Lista de chequeo conforme al cumplimiento de los requisitos establecidos por la norma NTC-ISO 9001:2008

ITEM	REQUISITO	CUMPLIMIENTO						OBSERVACIONES
		CS	C	MC	BC	NC	NA	
4	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD							0,00%
	REQUISITOS GENERALES							Aplicada al proceso de Gerencia y Direccionamiento
4.1	¿Los procesos que hacen parte del S.G.C. de Manufactura y Moda ClaPé se encuentran identificados?					X		
	¿Está definida la interacción de dichos procesos?					X		
	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN							Aplicada al proceso de Gerencia y Direccionamiento
4.2	¿Existe un Manual de Calidad?					X		
	¿Existe un procedimiento para el Control de documentos?					X		
	¿Existe un procedimiento para la administración de los registros?					X		
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN							15,07%
	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN							Aplicada al responsable e implicados del Proceso de Producción del Calzado
5.1	¿La alta dirección comunica la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales?			X				
5.1	¿La alta dirección realiza revisiones y asegura la disponibilidad de los recursos?				X			
5.2	ENFOQUE AL CLIENTE							Aplicada a los empleados del Proceso de Producción del Calzado
	¿La alta dirección realiza una determinación y verificación del cumplimiento de los requisitos del cliente?				X			
	POLÍTICA DE LA CALIDAD							Aplicada al proceso de Gerencia y Direccionamiento
5.3	¿En Manufactura y Moda ClaPé existe Política de Calidad?					X		

Tabla 4. (Continuación)

ITEM	REQUISITO	CUMPLIMIENTO						OBSERVACIONES
		CS	C	MC	BC	NC	NA	
5.4	PLANIFICACIÓN							Aplicada al proceso de Gerencia y Direccionamiento
	¿Se han establecidos Objetivos de la Calidad?					X		
5.5	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN							Aplicada a los empleados de todos los proceso de Manufactura y Moda ClaPé
	¿Las Responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas en la organización?				X			
	¿La alta dirección cuenta con un Representante quien se asegure del cumplimiento de requisitos y plantee mejoras oportunas?				X			
	¿La organización cuenta con procesos de comunicación apropiados?				X			
5.6	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN							Aplicada al proceso de Gerencia y direccionamiento
	¿Se realizan revisiones a intervalos planificados para asegurarse de la conveniencia, adecuación y eficacia continuas del SGC?					X		
	¿Se mantienen registros de las revisiones?					X		
	¿Se cuenta con información de retroalimentación del cliente, desempeño de procesos y recomendaciones para mejora que sean objeto de revisión?				X			En la empresa después de realizar los despachos no se vuelve a saber del cliente, solo en caso de presentarse devoluciones y pagos.
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS							18,75%
6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS							Aplicada al personal del proceso de producción del calzado
	¿Se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos y aumentar la satisfacción del cliente?				X			Las materias primas tienen plazos de entrega muy largos, por lo cual se trabaja con lo que haya en el momento, si cumple los requisitos de algún pedido.

Tabla 4. (Continuación)

ITEM	REQUISITO	CUMPLIMIENTO						OBSERVACIONES
		CS	C	MC	BC	NC	NA	
6.2	RECURSOS HUMANOS							Aplicada al administrador
	¿Se han establecido las competencias necesarias para el personal que labora en cada uno de los cargos de la empresa, teniendo en cuenta educación, formación, habilidades y experiencia?					X		Lo más importante para la empresa es la experiencia de las personas en labores de producción del calzado, la educación no es muy importante
	¿Se mantienen registros con la información de educación, formación, habilidades y experiencia del personal que labora en Manufactura y Moda ClaPé?					X		
6.3	INFRAESTRUCTURA							Aplicada a todo el personal de la empresa
	¿La organización cuenta con la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de los productos?				X			La ventilación es muy poca, lo cual genera demasiado calor y por tanto incomodidad a los empleados.
6.4	AMBIENTE DE TRABAJO							
	¿La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad de los requisitos del producto?				X			
7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO							24,65%
7.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO							Aplicada al proceso de gerencia y direccionamiento
	¿La organización planifica la realización de los productos teniendo en cuenta procesos y recursos necesarios?			X				Se hace a partir de los pedidos realizados.
7.2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE							Aplicada al proceso de gerencia y direccionamiento
7.2	¿Se realiza determinación de los requisitos de los clientes?				X			
	¿La organización establece requisitos no solicitados con el cliente pero necesarios para el producto?			X				

Tabla 4. (Continuar)

ITEM	REQUISITO	CUMPLIMIENTO						OBSERVACIONES
		CS	C	MC	BC	NC	NA	
	¿Se realiza revisión para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos?				X			Hay un Supervisor de Producción pero no tiene clara sus funciones dentro de la empresa.
	¿Existe una buena comunicación con el cliente que permita evaluar la satisfacción y establecer retroalimentación para la mejora del producto?				X			
	DISEÑO Y DESARROLLO							Aplicada a Diseñadora del calzado
	¿Se realiza una planificación del diseño y desarrollo del calzado?				X			
	¿Se establecen requisitos para el diseño y desarrollo de los productos y registros de ellos?				X			
	¿Se realizan revisiones de los diseños del calzado para garantizar el cumplimiento de los requisitos y solucionar problemas encontrados?				X			
7.3	¿Se realizan pruebas de calzabilidad del calzado para asegurarse de que cumpla con requisitos de uso?		X					
	¿Se realiza verificación de cumplimiento del diseño del calzado con la producción del mismo?		X					
	¿Se realiza control de los cambios realizados en el diseño y desarrollo del producto?				X			Los cambios se realizan de acuerdo a fallas encontradas, más no se hace un registro de ellos. (Pueden volver a presentarse dichas fallas)
	COMPRAS							Aplicada a Jefe de compras
7.4	¿La organización hace una evaluación y selección de los proveedores, determinada por el cumplimiento de requisitos que requiere la empresa?					X		

Tabla 4. (Continuar)

ITEM	REQUISITO	CUMPLIMIENTO						OBSERVACIONES
		CS	C	MC	BC	NC	NA	
7.4	¿La organización se asegura de que los productos adquiridos cumplen con los requisitos de compra especificados?					X		En corte se revisa el cuero, en caso de que este mal se devuelve.
	PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO							Aplicada al personal del proceso de producción del calzado
7.5	¿Se cuenta con instrucciones de trabajo adecuadas?					X		El trabajo se realiza de acuerdo al conocimiento que cada trabajador tiene de la tarea.
	¿El equipo utilizado para la realización de los trabajos es el idóneo para dichas tareas?			X				
	¿Se realizan inspecciones adecuadas durante el proceso de producción del producto?				X			Las inspecciones son en cada puesto de trabajo por cada operario.
7.6	CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN ¿Se realiza un control a los equipos de seguimiento y medición utilizados en el proceso productivo?							Este numeral es excluido para el sistema de Gestión de la Calidad de Manufactura y Moda ClaPé, ya que, para la realización del calzado no es necesario realizar medición ni seguimiento de equipos.
8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA							1,25%
	GENERALIDADES							Aplicada al Gerente
8.1	¿Se cuentan con procesos que permitan realizar seguimiento, medición y análisis para la mejora de los procesos desarrollados en la empresa?					X		
	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN							Aplicada al Gerente
	¿Se realizan evaluaciones de la satisfacción del cliente y posterior análisis de las mismas?					X		
8.2	¿Se cuenta con un procedimiento para la realización de auditorías internas que permitan evaluar el desarrollo de todos los procesos de la empresa?					X		
	¿Se cuenta con métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos?					X		

Tabla 4. (Continuación)

ITEM	REQUISITO	CUMPLIMIENTO						OBSERVACIONES
		CS	C	MC	BC	NC	NA	
8.2	¿Se realiza seguimiento y control para verificar el cumplimiento de los requisitos del calzado?				X			En cada puesto de Trabajo.
	CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME							Aplicada al Gerente
8.3	¿Existe un procedimiento para identificar los productos no conformes?					X		En la Empresa se presentan devoluciones continuamente y en algunos casos grandes cantidades.
	¿Se han desarrollado acciones para eliminar la inconformidad detectada?					X		
	ANÁLISIS DE LOS DATOS							Aplicada al Gerente
8.4	¿La organización recopila y analiza datos apropiados para evaluar donde se pueden realizar mejoras?					X		
	MEJORA							Aplicada al Gerente
	¿Existen mejoras producto de auditorías?					X		
	¿Existen mejoras producto de análisis de datos?					X		
8.5	¿Existen mejoras producto de acciones correctivas y preventivas?					X		
	¿Existen mejoras producto de la revisión por la dirección?					X		
	¿La organización cuenta con un procedimiento para definir acciones correctivas y preventivas?					X		
Porcentaje de Cumplimiento total								12,13%

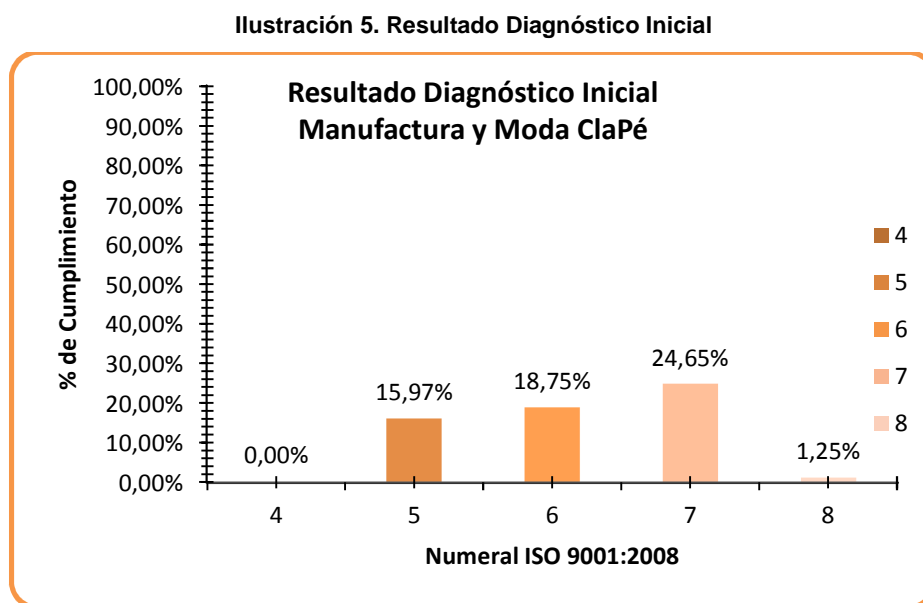
Fuente: Autora del Proyecto

5.5 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL

De acuerdo a la lista de chequeo realizada en Manufactura y Moda ClaPé, se pudo observar que el porcentaje de cumplimiento con respecto a los numerales de

la norma es bajo, ya que en la organización no se había mostrado interés por la implementación del Sistema de gestión de Calidad.

En la Ilustración 5 se muestra los resultados del diagnóstico:



Fuente: Autora del Proyecto.

De acuerdo a estos resultados podemos concluir:

- Inicialmente el trabajo se debe encaminar a los numerales 4 y 8 de la norma, Requisitos generales y Medición, análisis y mejora, respectivamente, ya que el cumplimiento de acuerdo con la norma es casi nulo.
- Posteriormente se tendrán en cuenta los numerales 5, 6 y 7 los cuales aunque tienen un cumplimiento mayor, pero no satisfacen al Sistema de Gestión de Calidad, teniendo en cuenta que lo que se busca es lograr un buen desempeño de la empresa.
- El porcentaje de cumplimiento general de la norma es del 12,13%, lo cual indica que es muy bajo.

- Debido a que no hay un control específico de los productos no conformes, la empresa se está viendo afectada por la gran cantidad de devoluciones de calzado que están haciendo sus clientes, y con ello están corriendo el riesgo de perderlos, pues ya no confían en la calidad del calzado que se produce en la empresa.
- Dejar la inspección del producto a cargo de cada puesto de trabajo no ha sido una buena elección, ya que no se tiene control de que este se esté realizando, ni se ha prestado la capacitación necesaria a los empleados para que puedan identificar los requisitos que el calzado debe cumplir en al llegar a cada actividad del proceso productivo.
- Las funciones y autoridades al interior de la organización no están bien definidas, lo cual genera fallas en el desarrollo diario de los procesos de Manufactura y Moda ClaPé, al igual que confusión entre sus colaboradores.
- Falta dar más atención a la educación y formación de las personas que ingresan a laborar en la empresa, ya que aunque la experiencia en el sector es muy importante, la capacitación de los mismos ayudará a aprender nuevas técnicas para el desarrollo de sus tareas y generar así un bienestar a la organización.

5.6 DIAGNÓSTICO DE MEJORAS PREVIAS A LA IMPLEMENTACIÓN

Manufactura y Moda ClaPé ha realizado algunas mejoras que han permitido a la organización ampliarse, proporcionar a sus empleados estabilidad laboral y brindar una mejor atención a los clientes.

En el Año 2009:

- Debido a que no se estaba llevando una buena relación con sus clientes por que no se tenía estandarizado un tratamiento o proceso a seguir con las devoluciones hechas, se realiza un procedimiento en el cual se especifican los pasos a seguir desde que llama el cliente a dar la queja y se recibe el calzado devuelto, hasta que se soluciona la falla y es enviado nuevamente al cliente o se busca un nuevo cliente. Igualmente para esto se crearon unos registros y una base de datos, la cual arroja información importante de acuerdo a desempeño de la organización desde la fecha y permite tomar acciones para mejorar los motivos de devoluciones.
- En este año se realizó junto con el Diseñador una revisión de los aspectos de calidad más importantes en los cuales se deben enfocar los operarios de producción según el tipo de calzado, información con la cual se realizó una socialización y capacitación individual con cada empleado a fin de obtener mejoras en el desempeño y un producto de mejor calidad. Ilustración 6, Ilustración 7.

Ilustración 6. Base de Datos devoluciones 1

Registro	Devolución	Referencia	Talla 33	Talla 34	Talla 35	Talla 36	Talla 37	Talla 38	Talla 39	Talla 40	Ni	#Pares	Color	CodColor	Almacén
1816	2868											1	mil	#N/A	ZBC S.A Mayorca L.3153
1817	2829					1						1	negro	#N/A	ZBC S.A Oviedo 2 L-3309
1818	2829						1					1	café	#N/A	ZBC S.A Sucre
1819	2818				1							1	verde agua	#N/A	Catalina Rios
1820	2856		1	1	2	2	2	1	1			10	arg x café	#N/A	Julio Cesar Trillos
1821	2705					1						1	negra	#N/A	ZBC S.A Unicentro L-132
1822	2844					1						1	café x arg	#N/A	Yazmin Diaz
1823	2705				1							1	blanco cremoso	#N/A	ZBC S.A Santeo
1824	2829			1								1	café	#N/A	ZBC S.A Sucre
1825	2835					1						1	bronce	Z3	ZBC S.A Mayorca L.3153
1826	2811							1				1	caviar oro	#N/A	ZBC S.A L-3233 Oviedo 1
1827	2717								1			1	negro	#N/A	ZBC S.A Santafe 2
1828	2829							1				1	CAFÉ	#N/A	ZBC S.A Mayorca L.3153
1829	2717				1							1	negro	#N/A	ZBC S.A SanDiego
1830	2811								1			1	NARANJA	#N/A	ZBC S.A L-3233 Oviedo 1
1831	2811				1							1	oro	#N/A	ZBC S.A Sucre
1832	2811			1								1	NARANJA	#N/A	ZBC S.A SanDiego
1833	2811				1							1	beige	#N/A	Catalina Rios
1834	2725								1			1	blanco	#N/A	Catalina Rios
1835	2936				1							1	verde x colores	#N/A	Fantini
1836	2834							1				1	miel	#N/A	ZBC S.A N.1 L-037
1837															
1838															
1839															
1840															
1841															

Ilustración 7. Base de datos devoluciones 2

Registro	Devolución	Ciudad	# Recibo Cliente	Motivo	LocDefecto1	LocDefecto2	LocGenérico1
1816		Sabaneta		las hebillas le maltratan ala señora	hebillas		#N/A
1817		Medellín		la señora no quedo contenta con el color del zapato solucionar color	capellada		Capellada
1818		Medellín		los tacones estan soplados	vira		#N/A
1819		#N/A		devolucion total			
1820		cucuta		los zapatos le apretan alas clientas	capellada		Capellada
1821		Medellín		los tacones se estan despegando	tacon		#N/A
1822		ibague		la vira delos tacones se esta soplando	tacon		#N/A
1823		Medellín		Elastico reventado	empeine		#N/A
1824		Medellín		los tacones se estan pelando	tacones		#N/A
1825		Sabaneta		una tira de la capellada esta reventado	capellada		Capellada
1826		Medellín		se estan despegando la plantillas	plantilla		#N/A
1827		Medellín		se despegaron las plantillas	planta		#N/A
1828		Sabaneta		La apretan ala señora	capellada		Capellada
1829		Medellín		se despegaron las tiras con una postura	capellada		Capellada
1830		Medellín		el resorte se revento	talón		#N/A
1831		Medellín		se le calleron las tapas	tacon		#N/A
1832		Medellín		el tacon dela sandalia derecha esta mal terminado y se siente flojo	tacon		#N/A
1833		#N/A		se le calleron las tapas	tacon		#N/A
1834		#N/A		se le solto la costura	talón		#N/A
1835		Medellín		la randa del zapato izquierdo le faltan puntada	capellada		Capellada
1836		Medellín		a la señora le queda ancho el pie derecho	capellada		Capellada
1837							
1838							
1839							
1840							
1841							

Fuente: ClaPé

En el año 2012:

- En Enero la empresa adquiere la infraestructura para la fabricación de calzado, con los espacios adecuados para el buen desempeño del proceso de producción.
- Elaboración del programa de Salud Ocupacional, lo cual permite proporcionar a los trabajadores un mejor ambiente laboral.

6 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La Planificación de la Calidad es una herramienta que permitirá a la organización:

- Facilitar una implementación con resultados exitosos.
- Implementar cambios de manera ordenada y coherente con la estructura existente.
- Establecer un proceso estructurado que permita el mejoramiento de los procesos de la organización.

Para la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad, en Manufactura y Moda ClaPé se estableció un Plan de trabajo para el desarrollo de la implementación de dicho sistema en la organización, el cual está a cargo de la autora de este proyecto con la supervisión del Tutor encargado y el apoyo de todos los trabajadores de la empresa.

Con el fin de garantizar un desarrollo ordenado y eficiente, el proceso de Planificación se desarrolló de la siguiente manera:

1. Definición del Alcance y Exclusiones del S.G.C.
2. Definición de la Misión, Visión y los Valores Corporativos.
3. Organización del Comité de calidad.
4. Definición de la Política y Objetivos de Calidad.
5. Establecimiento de los indicadores de gestión.

6.1 DEFINICIÓN DEL ALCANCE Y EXCLUSIONES DEL S.G.C.

6.1.1 ALCANCE

El Alcance del Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Manufactura y Moda ClaPé, teniendo en cuenta la razón de ser de la empresa y los productos ofrecidos actualmente por la misma es el siguiente:

Diseño, fabricación y comercialización de calzado en cuero para dama, organizado mediante los siguientes procesos:

- Procesos Gerenciales: Gerencia y Direccionamiento y Gestión de la Calidad.
- Procesos Misionales: Diseño del Producto, Ventas, Producción y Logística.
- Procesos de Apoyo: Compras y Talento Humano.

6.1.2 EXCLUSIÓN

Para el Sistema de Gestión de Calidad de Manufactura y Moda ClaPé se hace exclusión de los siguientes numerales:

- **7.6 Control de Equipos de Seguimiento y Medición**, ya que en la empresa no se necesita la calibración ni medición de equipos; el único elemento de medición es la horma para la fabricación de los zapatos pero esta se compra con las medidas requeridas.
- **7.5.2 Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio**, este numeral se excluye ya que en ClaPé se hace verificación de la calidad del producto en cada puesto de trabajo e igualmente se hace una inspección final del mismo, para verificar que realmente cumpla con los requisitos establecidos.

6.2 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

El establecimiento de la Misión, Visión y los valores corporativos en Manufactura y Moda ClaPé se debía realizar ya que, los existentes no eran acordes con la razón

de ser de la empresa y se habían propuesto en un trabajo académico realizado en la empresa más no habían sido revisados y aprobados por la dirección de la misma.

6.2.1 MISIÓN

La Misión es la razón de ser de una persona, equipo o empresa, con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad.

Para el planteamiento de la Misión se tuvo en cuenta principalmente:

- ✓ Descripción de lo que hace la empresa.
- ✓ Para quién está dirigido: el target, el mercado objetivo.
- ✓ Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

La misión para Manufactura y Moda ClaPé es la siguiente:

“Fabricar y comercializar calzado y marroquinería para la mujer moderna, con diseños innovadores, materiales de óptima calidad y mano de obra calificada, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, comprometidos con el mejoramiento continuo de los procesos”

6.2.2 VISIÓN

La Visión Estratégica es una imagen del futuro deseado lo que se busca crear con los esfuerzos y acciones.

Algunos detalles a tener en cuenta en el planteamiento de la visión son:

- ✓ Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- ✓ La Visión motiva e inspira.

- ✓ Debe ser compartida.
- ✓ Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

Para Manufactura y Moda ClaPé la visión es la siguiente:

“Manufactura y Moda ClaPé será en 2016, una empresa líder en el mercado del calzado y marroquinería para la mujer, aportando diseño y calidad en sus procesos, contribuyendo con el desarrollo regional y nacional.”

6.2.3 VALORES CORPORATIVOS

Los Valores son principios, cualidades y comportamientos que identifican al personal de una organización y que se asumen como normas en la misma, buscando con ello tener unas características representativas que con lleven al reconocimiento de la empresa por parte de sus clientes.

Para determinar los valores corporativos de Manufactura y Moda ClaPé se tuvo en cuenta algunos aspectos tales como:

- ✓ El deseo de ser reconocidos de cierta manera ante sus clientes y competidores.
- ✓ La estrategia mediante la cual quiere competir y posicionarse en el mercado.
- ✓ El compromiso que se tiene con el cumplimiento a sus clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior y analizando las principales características de los empleados de la empresa, se establecieron los siguientes valores corporativos:

- *Conocimiento y experiencia:* contar con personal con amplia trayectoria y desempeño en el campo manufacturero.
- *Confianza:* cumplir con lo prometido a los clientes, mediante la entrega de un producto de óptima calidad.

- *Estabilidad:* ofrecer a nuestros colaboradores un trabajo integral, ya que ellos son base fundamental en el proceso de producción del calzado.
- *Responsabilidad:* mediante el cumplimiento con todas las obligaciones adquiridas, ofreciendo garantía de los productos.
- *Respeto:* valorar a cada uno de nuestros colaboradores y clientes dando un trato cordial y amable.
- *Calidad:* verificando que el calzado ofrecido cumpla satisfactoriamente las expectativas de los clientes, mediante el mejoramiento continuo de los procesos.

6.3 CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD

Teniendo en cuenta que el Comité de Calidad será el encargado de revisar y aprobar cada una de las políticas y objetivos planteados al igual que de evaluar y corregir el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad, se realizó una reunión con los integrantes de la dirección de la empresa donde fue conformado dicho comité así:

- Gerente.
- Diseñadora del calzado.
- Administrador.
- Supervisor de Producción.
- Autora del Proyecto.

Para definir las personas que harán parte de este comité se tuvo en cuenta las responsabilidades y autoridad de cada uno de ellos en los procesos desarrollados en la empresa ya que su función será: colaborar en el desarrollo del proyecto brindando la información adecuada respecto a su proceso y haciendo la respectiva divulgación de avances del sistema de gestión al personal que está a su cargo y proponer actividades de mejora que considere convenientes.

Igualmente se establecieron reuniones bimensuales con las cuales se buscaba evaluar las acciones tomadas, tener en cuenta aquellas que fueran necesarias para la mejora del sistema o el mejoramiento del desempeño de la organización y las falencias detectadas con el fin de proponer acciones inmediatas para su corrección.

6.4 DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA Y LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

6.4.1 POLÍTICA DE CALIDAD

Para la definición de la Política de Calidad se tuvo en cuenta garantizar el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- ✓ Adecuada al propósito de la empresa.
- ✓ Compromiso de cumplir requisitos.
- ✓ Compromiso de mejora continua de la eficacia.
- ✓ Punto de referencia para los objetivos.

De acuerdo a esto se desarrolló mediante el establecimiento previo de necesidades, expectativas y requisitos de los clientes y necesidades de la organización, posteriormente mediante una reunión se pidió a los participantes de la organización que priorizaran dichas necesidades de mayor a menor. Igualmente se estableció contacto con los 5 clientes más representativos de la empresa a quienes se pidió realizar el mismo procedimiento.

Teniendo los requisitos identificados y su respectiva priorización, se procedió a realizar una matriz de relación, evaluando como las necesidades de la organización podían ayudar al cumplimiento de los requisitos de los clientes y tomando los de mayor valor como directrices para desarrollar la política de calidad.

La calificación se desarrolló de la siguiente manera:

$$IEC * IEO * Cumplimiento$$

Dónde:

IEC: *Importancia relativa de las expectativas del cliente*

IEO: *Importancia relativa de las expectativas de la organización*

En la Tabla 5 se muestra las ponderaciones del cumplimiento y la matriz mediante la cual se realizó dicha evaluación:

Tabla 5. Ponderación de matriz de análisis para la planificación de la calidad de Manufactura y Moda ClaPé.

Planificación de la Calidad. ClaPé Manufactura y Moda		Necesidades de la organización					TOTAL
		Mejora en el Proceso Productivo	Mejora de las Competencias del Personal	Satisfacción del cliente	Cumplimiento de los requisitos legales	Captación de nuevos clientes	
Expectativas, necesidades y requisitos del cliente	Importancia Relativa	5	4	3	2	1	
Calidad del producto	5	5*5*5	5*4*5	5*3*1	5*2*3	5*1*1	275
Rapidez en la entrega	4	4*5*5	4*4*5	4*3*1	4*2*1	4*1*1	204
Calidad en los materiales (suelas, adornos, hebillas y demás)	3	3*5*1	3*4*1	3*3*1	3*2*1	3*1*1	45
Desarrollo de nuevos diseños	2	2*5*1	2*4*3	2*3*1	2*2*1	2*1*3	50
Comunicación con la empresa	1	1*5*1	1*4*1	1*3*5	1*2*1	1*1*1	27
TOTAL		220	220	57	50	19	601

De acuerdo con la matriz se tomaron como directrices de la política de calidad aquellas necesidades o requisitos que tuvieron un mayor valor en la evaluación.

Tabla 7.

Tabla 6. Matriz de relación para la planificación de la calidad de Manufactura y Moda ClaPé.

CUMPLIMIENTO	VALOR
Total	5
Parcial	3
Ninguna	1

Tabla 7. Directrices de Calidad para Manufactura y Moda ClaPé.

Expectativas, necesidades y requisitos del cliente.	Valor obtenido	Expectativas partes interesadas y metas de la organización	Valor obtenido
Calidad del producto	275	Mejora en el Proceso Productivo.	255
Rapidez en la entrega	204	Mejora de las competencias del personal.	220
Desarrollo de nuevos diseños	50	Satisfacción del cliente.	57
Calidad en los materiales (suelas, adornos, hebillas y demás)	45	Cumplimiento de los requisitos legales.	50
Comunicación con la empresa	27	Captación de nuevos clientes.	19

Fuente: Autora del Proyecto

La política de Calidad para Manufactura y Moda ClaPé de acuerdo a las directrices establecidas, con forme al propósito de la organización y orientada a la mejora continua fue definida de la siguiente manera:

“Ofrecer a nuestros clientes un calzado para dama, de alta calidad, garantizando rapidez en la entrega, diseños novedosos y acordes con las tendencias del mercado, mediante el cumplimiento de los requisitos exigidos y apoyados en el mejoramiento continuo de nuestros procesos y la formación de los empleados.”

6.4.2 OBJETIVOS DE CALIDAD

El planteamiento de los objetivos se realizó teniendo en cuenta el cumplimiento con la política de calidad y se establecieron como las metas que tendrá en un principio el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa, así mismo se diseñaron unos indicadores de gestión que permitan su medición y cuantificación. Los objetivos son los siguientes:

- ✓ *Garantizar a nuestros clientes la calidad en el producto que les ofrecemos.*
- ✓ *Mejorar continuamente nuestros procesos*
- ✓ *Seleccionar personal idóneo para nuestra organización y proporcionar espacios de capacitación necesaria para garantizar la calidad del producto*
- ✓ *Garantizar al cliente la entrega oportuna y en las cantidades y características requeridas.*
- ✓ *Desarrollo de nuevos y novedosos diseños acordes con las tendencias y de la moda.*
- ✓ *Establecer vínculos de compromiso con los proveedores que garanticen el cumplimiento de calidad de los productos comprados.*

La política y objetivos de Calidad fueron aprobados por el comité de calidad al igual que se autorizó la socialización con todo el personal de la empresa.

6.5 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS QUE HARÁN PARTE DEL S.G.C.

Los procesos identificados para Manufactura y Moda ClaPé son:

- *Procesos Gerenciales:* se encarga de las actividades administrativas y directivas de la organización, al igual que del desarrollo del sistema de gestión, establecer políticas y realizar las revisiones adecuadas.
- ❖ *Gerencia y Direccionamiento estratégico:* Planear, ejecutar y dirigir adecuadamente los procesos de la organización para lograr el cumplimiento de políticas y objetivos, al igual que de la toma de decisiones de acuerdo a

los informes presentados de cada uno de los procesos realizados en la organización.

- ❖ **Gestión de la Calidad:** diseñar, documentar e implementar el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa, realizar las auditorías internas de la organización con el fin de identificar actividades de mejora y plantearlas de tal forma que contribuyan al mejoramiento continuo, se encarga de establecer las debidas acciones, ya sean preventivas o correctivas en la organización.

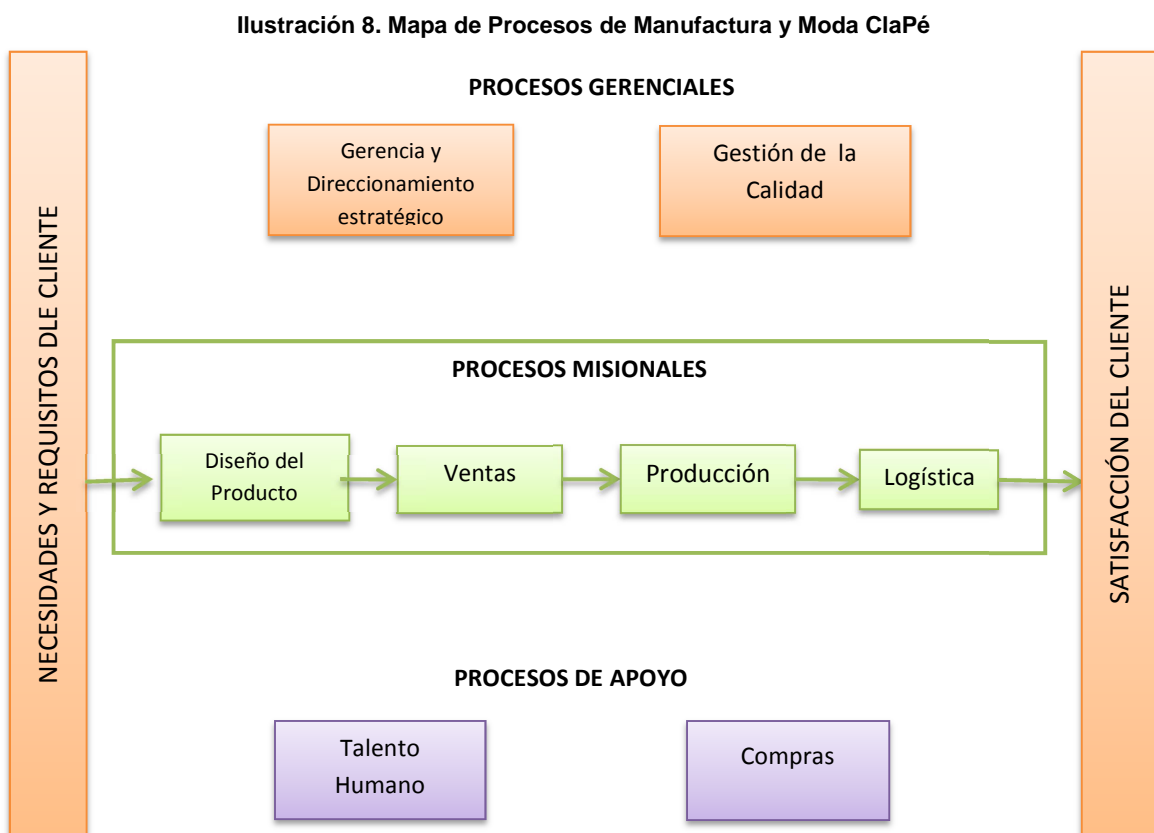
- **Procesos Misionales:** son los procesos que intervienen directamente con la realización del producto, intervienen en la cadena de valor de la organización.
 - ❖ **Diseño del Producto:** se encarga de diseño de calzado exclusivo para dama con el fin de cumplir satisfactoriamente con las expectativas del cliente.
 - ❖ **Ventas:** se encarga de buscar los clientes, ofrecer los productos, establecer medio de pago, requisitos de los productos y una comunicación continua buscando una retroalimentación que favorezca las relaciones.
 - ❖ **Producción:** se encarga de todo el proceso de fabricación e inspección partiendo de los requisitos en cuanto al diseño, a materia prima y mano de obra con el fin de confeccionar un calzado acorde con las necesidades del cliente.
 - ❖ **Logística:** se encarga de coordinar los envíos de los productos pedidos a cada uno de los clientes hasta la verificación del recibo de los mismos.

- **Procesos de Soporte o Apoyo:** como su nombre lo dice, son los encargados de dar soporte a los procesos misionales y gerenciales, contribuirán al buen desempeño de la organización.
 - ❖ **Talento Humano:** identifica las competencias necesarias del personal para cumplir con el trabajo asignado buscando con esto que la empresa cuente con personal competente en el proceso productivo, al igual que buscar un ambiente de trabajo agradable y que propicie las condiciones necesarias para el cumplimiento de requisitos.

- ❖ Compras: proceso encargado de la obtención oportuna de los materiales necesarios para la operación normal de la empresa, destacando como importante las materias primas para la fabricación de los productos, que estén en el momento y cantidad oportunos.

6.5.1 MAPA DE PROCESOS

Contando con la definición e interacción de los procesos necesarios para el S.G.C. y el buen funcionamiento de la organización, los cuales serán la base para la mejora continua de la organización se realizó el Mapa de Procesos dividido en los tres grandes grupos identificados anteriormente. En la Ilustración 8 se presenta el mapa de procesos de Manufactura y Moda ClaPé.



Fuente: SGC ClaPé




6.5.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Dando cumplimiento al requerimiento de la Norma NTC-ISO 9001:2008 se realiza la caracterización de los procesos que harán parte del Sistema de Gestión de la Calidad en Manufactura y Moda ClaPé, dicha caracterización busca establecer la interacción entre los procesos y deben tener en cuenta entre otros los siguientes requisitos:

- ✓ Nombre: identificar cuál es el nombre de dicho proceso.
- ✓ Objetivo: descripción de lo que se busca con dicho proceso.
- ✓ Responsable: es la persona “dueña” del proceso.
- ✓ Donde Comienza:
- ✓ Donde Termina
- ✓ Entradas: información necesaria para iniciar cada actividad.
- ✓ Proveedores: Proceso encargado de suministrar información.
- ✓ Salidas: Información Resultante de cada actividad.
- ✓ Clientes: proceso quien recibe la información.
- ✓ Actividades y sus responsables
- ✓ Requisitos: Ley, Cliente, Organización.
- ✓ Documentos: procedimientos, instructivos, videos, etc.
- ✓ Recursos: Humanos, Físicos, Materiales
- ✓ Registros
- ✓ Indicadores
- ✓ Parámetros de control

Las caracterizaciones se realizaron con el acompañamiento y orientación de los responsables de cada proceso y para las cuales se utilizó el formato mostrado en la **Ilustración 9**, se pueden apreciar en el Manual de Calidad de la empresa, el cual se encuentra en el ANEXO 1 del presente documento.

Ilustración 9. Formato Caracterización de Procesos de Manufactura y Moda ClaPé

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD			C.XX.01
	CARACTERIZACIÓN PROCESO XXXXX			Versión: XX Fecha:XX/XX/XX Pg. X de XX
OBJETIVO				
ALCANCE				
RESPONSABLE				
PROVEEDORES	ENTRADAS 	ACTIVIDADES	SALIDAS 	CLIENTE
RECURSOS	REQUISITOS APLICABLES			
	REQUISITOS ISO 9001		LEGALES Y REGLAMENTARIOS	
DOCUMENTOS, REGISTROS E INDICADORES APROPIADOS				
DOCUMENTOS	REGISTROS		INDICADORES	

Fuente: SGC ClaPé

6.6 INDICADORES DE GESTIÓN.

Los indicadores de gestión se diseñaron como una herramienta que va a permitir a Manufactura y Moda ClaPé llevar un control y seguimiento a los objetivos establecidos con la política de calidad con el fin de dar cumplimiento a la mejora de la satisfacción y a las metas establecidas por la organización, proponiendo las mejoras y acciones oportunas para lograr el cumplimiento de los mismos.

A continuación se muestra en la Tabla 8 cada uno de los objetivos de calidad con su respectivo indicador y las directrices para la evaluación del mismo.

Tabla 8. Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTIÓN							
No	Objetivos de Calidad de la Organización	Nombre del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de Cálculo	Herramienta de análisis	Meta
1	Garantizar a nuestros clientes la calidad en el producto que les ofrecemos.	Número de pares devueltos al mes	Porcentaje	Mensual	$\frac{\# \text{ de pares devueltos}}{\# \text{ total de pares producidos}} * 100$	Gráfico	5%
2		Satisfacción del cliente	Porcentaje	Semestral	Encuesta de Satisfacción del cliente	Gráfico	85%
3	Mejorar continuamente nuestros procesos	Eficacia de las Acciones correctivas, preventivas y de mejora	Porcentaje	Trimestral	Acciones Correctivas, Preventivas y de mejora con resultado positivo	Gráfico	85%
4	Seleccionar personal idóneo para nuestra organización y proporcionar espacios de capacitación necesaria para garantizar la calidad del producto	Evaluación de desempeño del personal	Porcentaje	Semestral	Puntaje de Evaluación de Desempeño del Personal	Gráfico	Mínimo 75%
5	Garantizar al cliente la entrega oportuna y en las cantidades y características requeridas.	Pedidos entregados a tiempo y con las características requeridas.	Porcentaje	Semestral	Tabulación de las preguntas 2 y 3 de la evaluación de Satisfacción del cliente	Gráfico	Mínimo 85 %
6	Desarrollo de nuevos y novedosos diseños acordes con las tendencias de la moda.	Número de Colecciones al año	Número	Anual	Cantidad de colecciones lanzadas /año	N/A	Mínimo 2
7	Establecer vínculos de compromiso con los proveedores que garanticen el cumplimiento de calidad de los productos comprados.	Cumplimiento de los proveedores	Porcentaje	Semestral	Resultados de la Evaluación o re-evaluación de los Proveedores	Gráfico	Mínimo 85%

7 DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La documentación es necesaria para asegurar un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz adaptado a las necesidades de la organización, ya que permite establecer registros para la medición y seguimiento de cada uno de los procesos, contribuyendo así al planteamiento de soluciones óptimas y por ende a la mejora continua de la organización.

Algunas de las contribuciones de la documentación a la organización son:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- Ayudar a los empleados a comprender su función dentro de la organización.
- Evaluar la eficacia y la adecuación continua del SGC.
- Proveer un marco de referencia claro de requisitos para los proveedores.

7.1 DIAGNÓSTICO DE LA DOCUMENTACIÓN

Para la realización del diagnóstico de la documentación en Manufactura y Moda ClaPé se tuvo en cuenta: los resultados del diagnóstico inicial en cuanto al cumplimiento de la norma, se revisó y analizó la importancia de la documentación existente, al igual que se valoró las sugerencias de los empleados en cuanto a documentación necesaria.

De acuerdo a esto se puede concluir que aunque la empresa cuenta con algunos formatos y procedimientos no documentados necesarios para su desarrollo, estos no se han estandarizado ni socializado con todo el personal, hay carencia total de

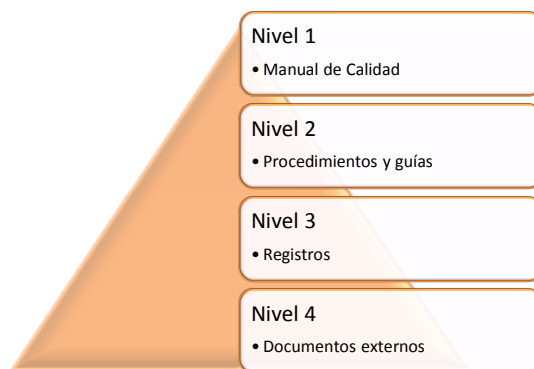
documentos exigidos por la Norma NTC-ISO 9001:2008 y es conveniente elaborar otros documentos que contribuyan con el buen desempeño de la organización.

7.2 ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad para Manufactura y Moda ClaPé se estableció según unos niveles de importancia, teniendo en cuenta el cumplimiento de requisitos exigidos por la norma en cuanto al establecimiento de manuales, procedimientos, formatos, etc.

Los documentos que se tuvieron en cuenta están divididos en cuatro como se muestra en la Ilustración 10:

Ilustración 10. Estructura de la Documentación



Fuente: Autora del Proyecto.

- ✓ **Manual de Calidad:** es un documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización.
- ✓ **Procedimientos y guías:** es la forma específica para desarrollar una actividad o un proceso, puede estar documentado o no.


- ✓ **Registros:** es un documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- ✓ **Documentos externos:** documentación generada por entidades distintas a la empresa y se puede tomar la decisión de controlarla o no.

7.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS DOCUMENTOS

La identificación de los documentos esta especificada en la *G.GC.01 Guía para la elaboración de documentos*.

➤ ENCABEZADO

Debe ir al inicio de cada hoja de los documentos internos.

	NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO Versión: _ Página _ de _
	NOMBRE DEL DOCUMENTO	

- ✓ Logo de la empresa Manufactura y Moda ClaPé.
- ✓ Nombre del Proceso que realizó el documento.
- ✓ Nombre del documento.
- ✓ Código del documento: facilita la identificación del documento dentro del sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.
- ✓ Versión: identifica los cambios que se han hecho al documento, inicia en 01.
- ✓ Número de páginas del documento.

➤ CODIFICACIÓN

Para la identificación de los documentos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad en Manufactura y Moda ClaPé se codificará según la Tabla 8, teniendo en cuenta el tipo de documento, el proceso al cual pertenece y un número consecutivo de 2 dígitos:

Tabla 9. Codificación de la documentación del SGC ClaPé

TIPO DE DOCUMENTO		PROCESOS		CONSECUTIVO	
Manual	M	Gerenciales		Es de Carácter numérico y secuencial, para cada proceso y tipo de documento.	
Procedimiento	P	Gerencia y direccionamiento estratégico	GD		
Guía	G	Gestión de la Calidad	GC		
Formato	F	Misionales			
Caracterización	C	Diseño del Producto	DP		
		Ventas	VE		
		Producción del Calzado	PC		
		Logística	LO		
		De Apoyo			
		Talento Humano	TH		
		Compras	CO		

Fuente: Autora del Proyecto

7.4 CONTROL DE DOCUMENTOS

Con el fin de dar cumplimiento al numeral 4.2.3 de la Norma NTC-ISO 9001:2008, donde se especifica que se deben controlar los documentos, se tomó como base para la documentación del sistema la elaboración del procedimiento: *P.GC.01 "Procedimiento para el control de documentos"*, en el cual, se establecen las actividades para elaborar, revisar, aprobar y controlar, entre otras actividades referentes a la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

I. Elaboración y modificación de Documentos

- ✚ La elaboración de los documentos está a cargo del Coordinador de calidad y con el apoyo de los responsables de cada uno de los procesos. En el caso que se considere necesario la creación de un nuevo documento, se hará la solicitud al Coordinador de calidad, quien evaluará dicha solicitud con el gerente para aprobar su emisión.
- ✚ Elaborar el documentos de acuerdo a lo establecido en la guía *G.GC.01 “Guía para la elaboración de documentos”*, en la cual se encuentran los requisitos que deben cumplir toda la documentación que se genere dentro del SGC de Manufactura y Moda ClaPé.
- ✚ Actualizar el Formato *F.GC.02 “Listado maestro de documentos internos”*.

II. Aprobación de documentos

La aprobación final de documentos se da antes de su emisión, la cual, debe ser revisada por el coordinador de calidad y de requerirse por el gerente, diligenciando el cuadro de aprobación y control de cambios, que debe ir al final del documento.

III. Distribución de documentos

El coordinador de calidad debe encargarse de entregar y capacitar a los operarios responsables de estos y registrar esta entrega con la firma de quien recibe en el formato: *F.TH.02 Capacitación o Formación*.

Igualmente será el encargado de actualizar el SGC incluyendo los documentos nuevos o modificados en el *F.GC.01 Listado maestro de Documentos internos* y dando una disposición diferente a los documentos que se hayan anulado, con el fin de que estén disponibles para el personal de la empresa que lo requiera.

Todos los documentos del SGC de Manufactura y Moda ClaPé deben contener una Marca de agua con el texto “Documento Controlado”.

IV. Disposición de documentos obsoletos

Los documentos declarados como nulos u obsoletos se eliminarán del SGC con el fin de prevenir el uso de los mismos.

V. Control de documentos externos

El Gerente será el encargado de mantener vigente la normatividad aplicable a los procesos de calzado con el fin de darles cumplimiento, en caso de presentarse nueva normatividad o actualización de la ya existente deberá realizar un análisis para identificar en que forma afecta esta nueva normatividad a los procesos realizados en la empresa y dar aviso al coordinador de calidad, quien será el encargado de hacer dicha actualización en el *F.GC.02 "Listado maestro de Documentos Externos"*.

7.5 CONTROL DE REGISTROS

Los registros son parte fundamental para las organizaciones ya que permiten contar con evidencias de cumplimiento de los requisitos establecidos, es por esto que la Norma NTC-ISO 9001:2008 exige que se lleve un control de dichos registros. Por tanto, en Manufactura y Moda ClaPé se crea el procedimiento. *P.GC.02 "Procedimiento Control de Registros"*, para llevar una correcta gestión de estos.

I. Identificación de los registros.

Para Realizar una correcta identificación de los registros es necesario tener en cuenta la guía: *G.GC.01 "Guía para la elaboración de documentos"*, la cual contiene los parámetros necesarios para hacer la codificación de los documentos del SGC de la empresa.

Los Formatos del SGC de Manufactura y Moda ClaPé se identifican con la letra F, las letras correspondientes al proceso al que pertenecen y el número de dicho

formato, cabe anotar que en el momento de realizar el diligenciamiento de los formatos, estos se convierten en registros del sistema y son los que proporcionan información que permita la mejora del mismo.

II. Almacenamiento y Recuperación

Los registros impresos del SGC serán almacenados en la AZ del sistema, la cual está dividida en Procesos Gerenciales, Misionales y de Apoyo y se ubicarán según su clasificación. Los registros magnéticos irán a la carpeta de Registros ubicada en la carpeta del Sistema de Gestión de la Calidad ClaPé en el Software Dropbox.

III. Protección y Tiempo de Retención

Los Registros están inicialmente bajo la protección del el encargado de su diligenciamiento y posteriormente serán responsabilidad del Coordinador de Calidad, en el caso de los registros correspondientes al proceso de diseño estarán bajo la custodia de la diseñadora.

Igualmente cabe anotar que en el F.GC.03 Listado maestro de documentos, se especifica la privacidad del registro al igual que el tiempo de retención de los mismos, el cuál puede variar desde un mes hasta un año, según la importancia y el requerimiento de la información contenida por este. Al transcurso del tiempo de retención establecido el registro se eliminará.

7.6 PROCEDIMIENTOS DEL SGC

Los procedimientos establecidos en el SGC de Manufactura y Moda ClaPé son 11, de los cuales 5 son los exigidos por la norma y 6 se generaron para estandarizar algunos procesos específicos de la empresa.

En la Tabla 10 se relacionan dichos procedimientos.

Tabla 10. Procedimientos del SGC de Manufactura y Moda ClaPé

GRUPO DE PROCESO	PROCESO ESPECÍFICO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Procesos Gerenciales	Gerencia y Direccionamiento	P.GD.01 Gerencia y Direccionamiento	Definir las actividades a desarrollar para la realización de la Revisión por la Dirección y la reunión del comité de calidad, así como la reunión de informe semestral con los empleados con el fin de evaluar periódicamente el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en Manufactura y Moda ClaPé y de los procesos que lo componen.
	Gestión de la Calidad	P.GC.01 Control de Documentos	Establecer las actividades necesarias para llevar a cabo la elaboración, revisión, aprobación, distribución, modificación y actualización de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad en Manufactura y Moda ClaPé.
		P.GC.02 Control de Registros	Definir una secuencia de actividades que permitan definir la identificación, almacenamiento, protección, tiempo de retención y disposición de los registros utilizados en los procesos del SGC.
Procesos Gerenciales	Gestión de la Calidad	P.GC.03 Control de Producto no Conforme	Verificar que se dé el control adecuado para la identificación de las no conformidades de los productos con el fin de evitar su uso o entrega al cliente, igualmente asignar responsables y tratamientos adecuados a dichas no conformidades.
		P.GC.04 Tratamiento de Acciones Correctivas y Preventivas	Determinar las actividades necesarias para generar acciones correctivas, preventivas y de mejora al producto no conforme y demás situaciones que lo ameriten para lograr el cumplimiento de las especificaciones del mismo a fin de evitar que se generen devoluciones por parte de los clientes.

Tabla 10. (Continuación)

GRUPO DE PROCESO	PROCESO ESPECÍFICO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
		P.GC.05 Auditorías Internas	Establecer las pautas para llevar a cabo auditorías internas en Manufactura y Moda ClaPé, con el fin de definir responsabilidades y establecer registros que permitan verificar las actividades desarrolladas y su conformidad con el numeral 8.2.2 <i>Auditoria interna</i> de la norma NTC-ISO 9001:2008.
Procesos Misionales	Diseño	P.DP.01 Diseño del calzado	Establecer las actividades para realizar el diseño del calzado fabricado por ClaPé, de acuerdo a las tendencias de la moda y teniendo en cuenta los requisitos establecidos por los clientes.
	Producción	P.PC.01 Producción del Calzado	Definir las actividades para fabricar calzado en cuero para dama con excelente calidad, buscando satisfacer las necesidades de los clientes de ClaPé.
	Logística	P.LO.01 Despacho de Mercancía	Definir la secuencia de actividades a desarrollar para realizar el despacho de mercancía a los clientes cumpliendo con los tiempos de entrega establecidos.
Procesos de Apoyo	Talento Humano	P.TH.01 Selección, vinculación e inducción del Talento Humano.	Definir los pasos a seguir para realizar la selección del personal nuevo, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el cargo, al igual que la vinculación e inducción de los mismos a la empresa, asignando las responsabilidades para cada una de las tareas a realizar.
	Compras	P.CO.01 Compras	Establecer las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso de compras de insumos y materias primas para el correcto desarrollo del proceso productivo y de más procesos de la empresa.

7.7 MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

En Manufactura y Moda ClaPé no se tenían establecidas las funciones de sus operarios, por lo cual se hizo necesario diseñar el manual para cada uno de los puestos existentes en la empresa. Este Manual cuenta con la descripción de funciones y responsabilidades que deben realizar y los requerimientos de educación, formación, experiencia y habilidades con las cuales deben contar los aspirantes a desempeñar cada uno de los cargos de la empresa.

Para determinar dichos requisitos se realizó una entrevista con cada uno de los operarios y trabajadores de la empresa, en la cual se pidió una descripción de las labores que realizan, su educación, formación y experiencia al entrar en la organización y posteriormente se contrastó esta información con la ofrecida por el administrador en relación a los cargos, ya que es la persona encargada del talento humano en la empresa.

Con base en dicha información y teniendo en cuenta la importancia de contar con personal calificado se creó el *M.TH.01 "Manual de Funciones y Responsabilidades"* para la empresa Manufactura y Moda ClaPé, el cual contiene la definición de los 18 cargos existentes en la empresa, mencionados a continuación.

- Gerente
- Diseñador
- Administrador
- Coordinador de Calidad
- Secretaria
- Supervisor de Producción
- Cortador
- Desbastadora
- Armadora
- Auxiliar de armado
- Costurera
- Montador
- Terminador
- Emplantillador
- Preparador de Suelas
- Preparador de Tacones
- Pintor
- Supervisor de Calidad

Finalmente se realizó una socialización del Manual individualmente con los trabajadores según el cargo que desempeñan.

7.8 MANUAL DE CALIDAD

Es importante que exista un documento en el cual este plasmado las disposiciones generales del Sistema de Gestión de la Calidad de una organización, por lo cual se genera el *M.GC.01 Manual de la Calidad* de la empresa Manufactura y Moda ClaPé, el cual fue creado a medida que se realizaba la planificación, documentación e implementación de dicho sistema.

El Manual de la Calidad de Manufactura y Moda ClaPé se encuentra en el ANEXO 1 del presente documento

8 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Con el fin principal de llevar a la práctica los requisitos establecidos por la norma NTC-ISO 9001:2008 en la empresa Manufactura y Moda ClaPé se realiza la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, durante la cual no solo se dará a conocer la Misión, Visión, Política y Objetivos, sino que también la documentación diseñada e igualmente se adoptarán acciones que permitan evidenciar el mejoramiento de la organización.

8.1 SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

Las capacitación constante del personal involucrado con el SGC va a garantizar que la implementación del sistema sea adecuado para la organización e igualmente la creación de una cultura de cambio y la adopción de nuevas técnicas de trabajo, siendo conscientes de las mejoras que estas representan tanto para el trabajo individual como para la organización en general.

En Manufactura y Moda ClaPé, se establecieron una serie de capacitaciones, las cuales se realizaron conforme al desarrollo del proyecto. En la Tabla 11 se muestra el cronograma de capacitaciones realizadas en la empresa.

Teniendo en cuenta que la formación de los empleados es un requisito de la norma NTC-ISO 9001:2008 se creó el formato *F.TH.02 Capacitación y/o Formación*, en el cual quedará registrada la asistencia del personal a cada una de las capacitaciones programadas en la empresa y establecidas en el formato *F.TH.03 Cronograma de Capacitaciones*.

Uno de los temas tratados con los todos los trabajadores de la empresa fue la divulgación de Misión, Visión, Política de calidad y Objetivos de Calidad, los cuales fueron ubicados en un lugar de la organización garantizando que sean visibles

para todos y con esto recordar el compromiso de mejorar continuamente y cumplir con los requisitos establecidos por los clientes.

Tabla 11. Cronograma de Capacitación en Manufactura y Moda ClaPé.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN			
TEMA	FECHA	DIRIGIDO A	RESPONSABLE
Fundamentos y Términos del Sistema de Gestión de Calidad	9/07/2012	Todo el Personal de la Empresa	Heliana Franco M.
Socialización de la Misión, Visión Política y Objetivos de Calidad	19/07/2012	Todo el personal de la empresa	Heliana Franco M.
Caracterización de los procesos	04/08/2012	Responsables de cada proceso	Heliana Franco M.
Socialización y Diligenciamiento de Formatos	A partir del 18 de Agosto	Encargados de Formatos	Heliana Franco M.
Accidente y enfermedad laboral	26/09/2012	Todo el personal de la empresa	Lina Tatiana Santamaria. ARP Colmena.
Socialización del Manual de Funciones	19/10/2012	Todo el personal de la empresa	Heliana Franco M.
Auditoria Interna.	22/11/2012	Responsables de los procesos	Heliana Franco M.
Socialización de desempeño del Proceso de Producción	11/12/2012	Todos el personal de la empresa	Claudia Lucia Peña Heliana Franco M.

Fuente: Autora del Proyecto

Ilustración 11. Misión, Visión, Política y Objetivos de Calidad de ClaPé



Fuente: SGC ClaPé

Dentro de las capacitaciones se incluye el Tema: Accidentes y enfermedades laborales, la cual fue gestionada con la ARP Colmena, la cual programo varios temas de capacitaciones referentes a Salud Ocupacional para el 2013.

8.2 MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA

La implantación de procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora en la organización le van a permitir el cumplimiento con la mejora continua, además de entregar a sus clientes productos conformes a los requisitos exigidos y asegurar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad cumpliendo con los requisitos la norma NTC-ISO 9001:2008.

8.2.1 Satisfacción del Cliente

Como una medida del desempeño del SGC según la norma NTC-ISO 9001:2008 es necesario realizar un seguimiento de la percepción del cliente, teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos del producto por parte de la organización.

En cumplimiento con la norma, en Manufactura y Moda ClaPé se estableció realizar una evaluación de satisfacción del cliente, tomando los criterios que se consideraron más importantes, la realización de esta evaluación fue establecida trimestralmente, previa verificación de los clientes a los cuales habían sido enviados productos en los tres meses a evaluar.

La evaluación es registrada en el formato *F.GC.11 Encuesta de Satisfacción del cliente*, mostrado en la Ilustración 12, la cual para su diligenciamiento es enviada vía e-mail o se realizan llamadas a los clientes.

Ilustración 12. Formato Encuesta de satisfacción del Cliente

	GESTIÓN DE LA CALIDAD	F.GC.11
	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Versión: 01

* Gracias por contestar nuestra encuesta de satisfacción, no tardará más de 5 minutos y nos será de gran utilidad para mejorar nuestros productos.

Nombre del Cliente:		FECHA:	
---------------------	--	--------	--

Califique las siguientes preguntas referente a los productos ofrecidos por ClaPé de 1 a 5, siendo 5 la mayor puntuación.

ITEM	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
1. El producto cumple sus expectativas					
2. La entrega del producto fue oportuna					
3. El producto que Usted recibió es conforme con el pedido					
4. El producto entregado estaba en buen estado y calidad					
5. Calzabilidad y confort del producto					


Por favor registre sus observaciones que nos ayuden a mejorar:

Fuente: SGC ClaPé

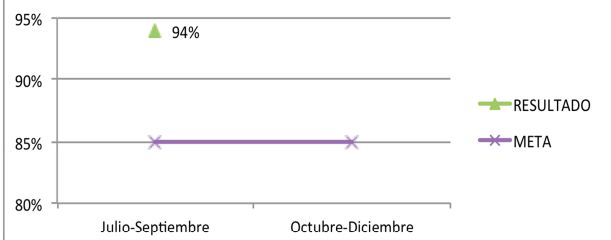
La información obtenida producto de estas encuestas es tabulada y sirve de referencia para la medición del indicador que lleva el nombre de Satisfacción del Cliente, el cual al igual que las encuestas tiene una frecuencia de medición trimestral.

Durante la realización del proyecto se realizó la evaluación de los meses de Julio a Septiembre, arrojando resultados positivos para la organización del 94% y superando la meta establecida del 85%.

Ilustración 13. Medición del Indicador Satisfacción del Cliente

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	F.GD.03
	MEDICIÓN DE INDICADORES	Versión: 01

IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de Cálculo	Fuente de Información	Responsable
Satisfacción del cliente	Porcentaje	Trimestral	Encuesta de satisfacción del cliente	Resultado encuestas de Satisfacción del cliente	Secretaría

RESULTADO MEDICIÓN - AÑO 2012			
MES/2012	RESULTADO	META	GRÁFICO
Julio-Septiembre	94%	85%	
Octubre-Diciembre		85%	

FECHA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
24/10/12	Los resultados arrojados producto de las encuestas son superiores a la meta establecida, encontrándose falencias en la entrega oportuna de los pedidos, razón por la cual se presentaron observaciones por parte de los clientes y por tanto requieren acciones para mejorar este criterio.

Fuente: SGC ClaPé

De acuerdo a los resultados del indicador la empresa debe continuar trabajando para mantener esta percepción de los clientes y plantear acciones que permitan mejorar.

8.2.2 Control del Producto No Conforme

En Manufactura y Moda ClaPé se estableció el procedimiento *P.GC.03 Control del Producto No Conforme* en el cual se encuentra definido la forma como debe ser tratado aquel calzado que no cumpla con las especificaciones establecidas en la Orden de Pedido.

Igualmente se debe realizar el registro de este producto en el formato *F.GC.04 Producto no Conforme*, Ilustración 14, en el cual debe especificarse el cliente al cual va dirigido, la referencia, orden de producción y el número de pares de calzado que presentan el problema, así como el tratamiento dado y el responsable de realizarlo.

Ilustración 14. Formato Control del Producto no Conforme

	GESTIÓN DE LA CALIDAD	F.GC.04
	PRODUCTO NO CONFORME	Versión: 02

Cliente: _____ Fecha: _____
Referencia: _____ Orden de Producción: _____ N° de Pares: _____
Tratamiento: _____

Responsable: _____

Fuente: SGC ClaPé

Posterior a esto el producto debe ser revisado nuevamente para verificar que las no conformidades encontradas hayan sido solucionadas y el calzado está listo para el despacho al cliente, proceso que se encuentra a cargo del Supervisor de Calidad.

8.2.3 Medición y Análisis de Indicadores

En la planificación del SGC se establecieron 7 Indicadores de Gestión, cuyo fin principal es analizar los datos recopilados del sistema y obtener información sobre el desempeño de los procesos, la satisfacción del cliente, la relación con proveedores y la conformidad con los requisitos del producto entre otros y generar las acciones pertinentes.

A continuación se muestra la medición realizada y el análisis de cada uno de ellos.

- **Número de Pares devueltos al Mes:**

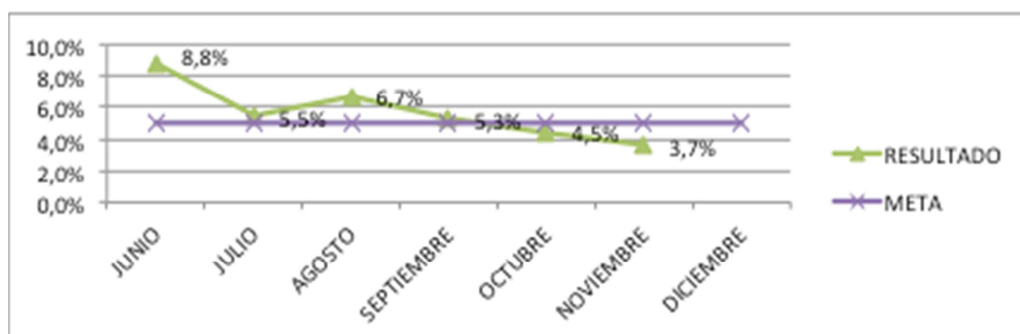
La presentación de este indicador se presenta en la Tabla 12.

Tabla 12. Identificación Indicador de devoluciones

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de Cálculo	Fuente de Información	Responsable
Número de pares devueltos al mes	Porcentaje	Mensual	$\frac{N^{\circ} \text{ pares devueltos en el mes}}{\text{Producción mensual}}$	Registro de devoluciones, Producción mensual	Supervisor de Producción

El desempeño de este indicador entre los meses de Junio a Noviembre se presenta en la Ilustración 15

Ilustración 15. Medición del indicador de devoluciones

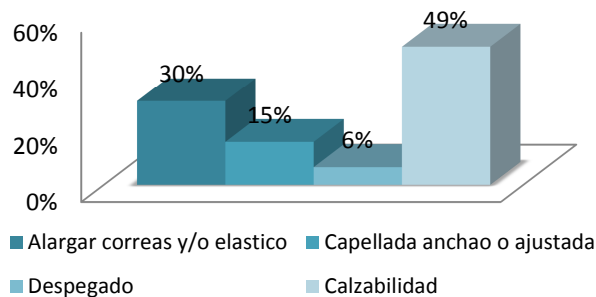


Fuente: SGC ClaPé

Los resultados arrojados inicialmente por este indicador generaron gran preocupación por tanto se tomaron medidas para disminuir las devoluciones.

Inicialmente se realizó una revisión minuciosa para determinar las causas frecuentes de devoluciones, de los registros de las devoluciones se determina que el principal motivo de devoluciones es la calzabilidad, ya que representa el 49% del total de devoluciones hechas en los últimos meses, seguidamente el 15% se presenta por problemas con la capellada, el 6 % por que el zapato no se encuentra bien pegado y el restante 30% se presentan por diferentes motivos como se muestra en la Ilustración 16.

Ilustración 16. Principales motivos de devoluciones



Fuente: SGC ClaPé

Analizando estos datos, y teniendo en cuenta que la calzabilidad representa el motivo más común, se realizó un AMEF de causas consideradas como problemas de calzabilidad, para tomar las acciones necesarias con el fin de disminuir las devoluciones presentadas (Tabla 13).

Tabla 13. AMEF de las causas principales de devoluciones

A.M.E.F. DE: PROCESO		ANÁLISIS DEL MODO Y EFECTO DE LA FALLA				DIRECCIÓN: RESPONSABLE CALIDAD		RESPONSABLE: HELIANA ROIO FRANCO MURILLO									
CLIENTES AFECTADOS: TODOS		A.M.E.F. N°: 001	FECHA: 27/08/2012			Número: 01		PROCESO: CALIDAD		FECHA: Noviembre 2012							
DESCRIPCIÓN DE LA PARTE O PROCESO		DESCRIPCIÓN	NOMBRE DE LA PIEZA O PROCESO: PRODUCCIÓN DE CALZADO		Modelo:		PROCESOS INVOLUCRADOS: PRODUCCIÓN, COMPRAS, VENTAS		HOJA 1 DE 1								
DESCRIPCIÓN DE LA PARTE O PROCESO	FUNCIÓN DE LA PARTE O PROCESO	MODO DE LA FALLA	EFECTO DE LA FALLA	CAUSA DE LA FALLA	SITUACIÓN ACTUAL					ACCIONES RECOMENDADAS	RESPON-SABLE	EVALUACION DE MEJORAS					
					ACCIONES ACTUALES	O	S	D	NPR			ACCIONES ADOPTADAS	O	S	D	NPR	
Producción de calzado	Calzado para Dama en Cuero	No Calza bien	Inconformismo Devoluciones	Mal desarrollo de la actividad de montaje	CORRECTIVOS: Desmontar y Revisar	8	8	9	576	Calzar Zapato en el proceso de montaje	El Oper. Montaje	Calzar Zapato en el proceso de montado	El	3	8	5	120
		Capellada ajustada en el empeine	Inconformismo Devoluciones	Proceso de montaje	Cambiar capelladas Ofrecer a otro cliente	7	8	9	504	Inspección Visual	Control de calidad	Inspección Visual		4	8	5	160
		Talla en la punta de los dedos	Devolución Insatisfacción		Meter en Horma	8	8	9	574	Cambiar las hormas usadas por hormas con medidas estandar.	Gerencia	Cambiar las hormas usadas por hormas con medidas estandar.		3	8	2	48
		Capellada ancha, se embolsa	Devoluciones	Proceso de montaje	Cambiar Capellada	9	8	9	648	Llevar registros para verificar que se revise calzabilidad con 3 personas distintas.	Operar. Montaje			4	8	2	64
		Apretan, No entra el pie	Devoluciones	Proceso de montaje	Cambiar Capellada	7	8	9	504					4	8	2	64
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE LA FALLA		RANGOS DE SEVERIDAD DE FALLA		PROBABILIDAD DE DETECCIÓN DE FALLA		NUMERO DE PRIORIDAD DE RIESGO							OCURRENCIA => CAUSA				
ALTAMENTE IMPROBABLE = 1		MUY BAJA SEVERIDAD = 1		ALTA PROBABILIDAD = 1		ALTO RIESGO DE FALLA = 500-1000							SEVERIDAD => EFECTO				
MUY BAJA PROBABILIDAD = 2-3		SEVERIDAD BAJA = 2-3		PROBABILIDAD MEDIANAMENTE ALTA = 2-5		PROBABILIDAD MEDIA DE RIESGO = 125-499							DETECCIÓN => MODO				
PROBABILIDAD MEDIA = 4-6		SEVERIDAD PROMEDIO = 4-6		PROBABILIDAD MEDIA = 6-8		BAJO RIESGO DE FALLA = 1-134											
ALTA PROBABILIDAD = 7-8		SEVERIDAD ALTA = 7-8		MUY BAJA PROBABILIDAD = 9		NO EXISTE RIESGO = 0											
MUY ALTA PROBABILIDAD = 9-10		MUY ALTA SEVERIDAD = 9-10		ALTAMENTE IMPROBABLE = 10													

Con la información obtenida se realizó una valoración con el personal de montaje, la Diseñadora y el Supervisor de producción, quienes son las personas que cuentan con mayor conocimiento sobre esto se realizó una lluvia de ideas, de la cual se destacaron 3 aspectos importantes que se aplicaron para todas las causas:

- ✓ El cambio de las hormas usadas por hormas con medidas estándar.
- ✓ La inspección visual, mediante la realización de la calzabilidad del zapato con alguna de las compañeras de trabajo.
- ✓ La inspección de calidad al final de proceso, lo cual ayudará no solo a evidenciar este tipo de fallas sino que además mostrará otro tipo de falencias.

Finalmente como se pudo evidenciar en la Ilustración 18 con la adopción de las medidas antes mencionadas se disminuyó el nivel de riesgo de presentar la falla y con ello, para los meses de octubre y noviembre el desempeño de este indicador fue bueno ya que se logró disminuir las devoluciones por debajo de la meta establecida.

- **Satisfacción del Cliente**

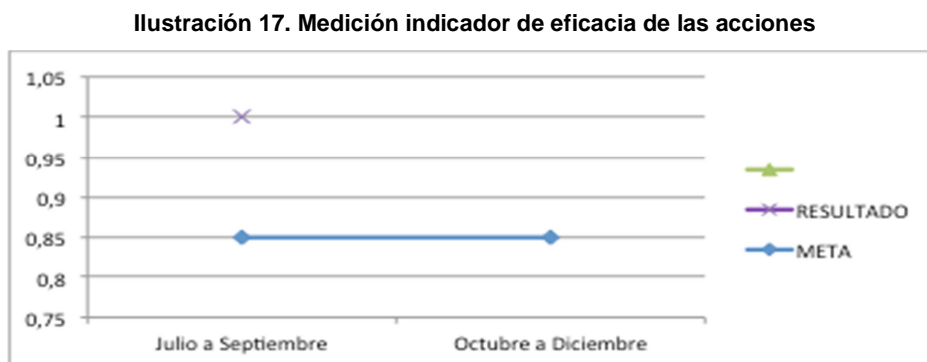
La medición y resultados de este indicador fueron presentados previamente en el numeral 8.2.1 del presente documento.

- **Eficacia de las acciones correctivas, preventivas y de mejora**

Tabla 14. Presentación de indicador de eficacia de acciones

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de Cálculo	Fuente de Información	Responsable
Eficacia de las acciones correctivas y Preventivas	Porcentaje	Trimestral	Acciones Correctivas y Preventivas cerradas	Registros de Acciones correctivas, Preventivas y de Mejora	Coordinador de Calidad

La medición del indicador entre los meses de Julio a Septiembre se presenta en la ilustración 17.



Fuente: SGC ClaPé

La medición de este indicador cumplió satisfactoriamente superando la meta del 85%, siendo efectivas las acciones levantadas durante este periodo.

- **Desempeño del Talento Humano**

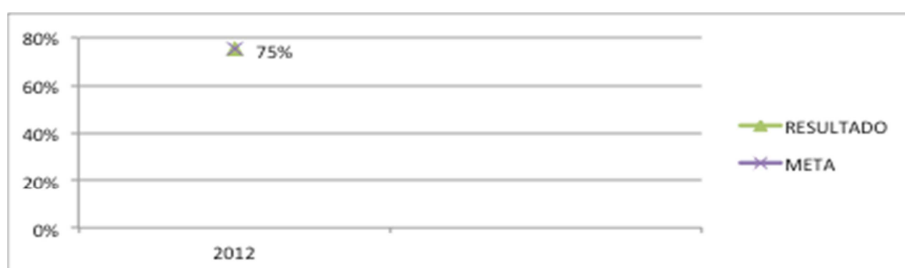
Tabla 15. Presentación del indicador de desempeño del Talento Humano

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de Cálculo	Fuente de Información	Responsable
Desempeño del Talento Humano	Porcentaje	Semestral	Evaluación de Desempeño laboral	Resultado evaluación del Desempeño	Jefe de personal

La medición de este indicador se estableció semestralmente al igual que la evaluación de desempeño de los trabajadores, al cual se registra en el formato *F.TH.01 Evaluación de desempeño*, y es socializada con cada uno de los

trabajadores para destacar sus aspectos positivos y realizar un compromiso para mejorar los negativos.

Ilustración 18. Medición del indicador desempeño del Talento Humano



Fuente: SGC ClaPé

Este indicador se registró en un 75% al igual que la meta, por lo cual se realizó la revisión de las evaluaciones para verificar cuales trabajadores presentaba menor desempeño y cuáles eran sus falencias realizándose un compromiso con ellos con el fin de mejorar.

- **Pedidos entregados a tiempo y con características requeridas**

Tabla 16. Presentación del Indicador de pedidos entregados a tiempo

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de Cálculo	Fuente de Información	Responsable
Pedidos entregados a tiempo y con las características requeridas.	Porcentaje	Trimestral	Tabulación de las preguntas 2 y 3 de la evaluación de Satisfacción del cliente	Encuesta de Satisfacción del cliente	Logística

Aunque se presentaron observaciones por parte de los clientes a cerca de la demora en el envío de la mercancía el indicador muestra un resultado favorable

superando la meta establecida, pero conscientes de que se debe mejorar en este aspecto, se generaron acciones para agilizar el despacho, para este caso se realizó la contratación de 3 Armadoras y 1 Auxiliar de armado, ya que de acuerdo al seguimiento realizado en el proceso de producción del calzado, se detectó esta actividad como cuello de botella y estaba retrasando la producción y por consiguiente el despacho de mercancía.

Ilustración 19. Medición del Indicador pedidos entregados a tiempo



Fuente: SGC ClaPé

- **Número de Colecciones al año**

Este indicador se estableció para garantizar el cumplimiento de lanzar 2 colecciones al año y actualmente se cumple al 100%.

- **Cumplimiento de los Proveedores**

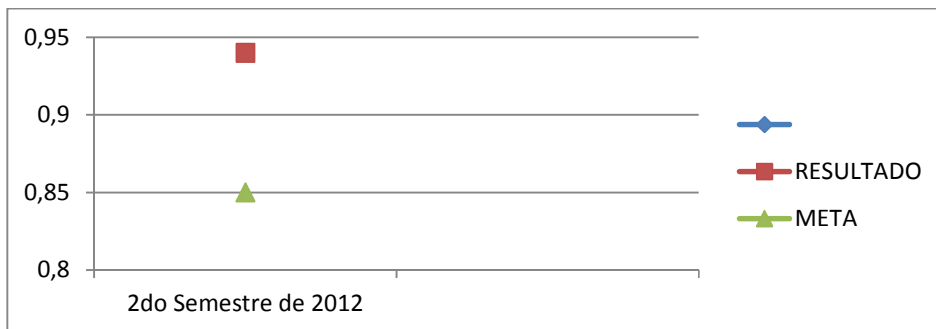
Para la medición del indicador de cumplimiento de proveedores se realizó la evaluación, seleccionando los más importantes para la empresa y teniendo en cuenta que los productos que proveen son de gran importancia en la realización del calzado, tales son: cueros, plantillas, hormas, badana, suelas y tacones.

Tabla 17. Presentación del indicador de cumplimiento de proveedores

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de Cálculo	Fuente de Información	Responsable
Cumplimiento de los proveedores	Porcentaje	Semestral	Resultado de la Evaluación o re-evaluación de los proveedores	Evaluación o re-evaluación de proveedores	Compras

Al desempeño de este indicador como se puede observar en la ilustración 22 es alto superando en un 9% la meta establecida, esto como un excelente resultado en la evaluación de los proveedores, la cual fue realizada por el Administrador, quien es la persona encargada del proceso de Compras en la empresa.

Ilustración 20. Medición del indicador Cumplimiento de proveedores



Fuente: SGC ClaPé

8.2.4 Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora

Con el fin de eliminar las causas de las no conformidades presentadas en la organización e igualmente buscando que no se presente la ocurrencia de las mismas, Manufactura y Moda ClaPé creó el procedimiento *P.GC.04 Tratamiento de Acciones Correctivas y Preventivas*, el cual, como su nombre lo dice especifica

el tratamiento que se debe seguir a partir de la identificación de una no conformidad y sus causas o las que podrían llegar a convertirse en no conformidades y sus posibles causas.

Adicional se han determinado algunas acciones de mejora las cuales se generarían para contribuir con la mejora continua de la organización.

El Formato *F.GC.05 Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora* permite el registro de dichas acciones, partiendo de la descripción de la no conformidad encontrada, el análisis de sus causas y el planteamiento de acciones acordes para eliminarlas, igualmente se cuenta con la verificación y seguimiento para asegurar su implementación y el cumplimiento del objetivo.

requisitos establecidos en el Procedimiento de Auditorías Internas y los planteados por la Norma NTC-ISO 19011:2012 para Auditores.

9.1 PRIMERA AUDITORÍA

La primera auditoría se realizó cumpliendo con el *P.GC.05 “Procedimiento de Auditorías Internas”*, el cual establece las actividades a seguir para la realización de las auditorías en la empresa Manufactura y Moda ClaPé.

9.1.1 Planificación

Previa realización de la auditoría se realizó la planificación de la misma, determinando los procesos que iban a ser auditados e igualmente el horario en el cual serían auditados, tal como se muestra en la Tabla 17, esta información se socializó con los responsables de cada proceso y en general con todo el personal de la empresa para que se tuviera disponibilidad en las horas establecidas.

La documentación de Sistema de Gestión de la calidad de la empresa: Manual de Calidad, Procedimientos, Guías, entre otros, fue enviada días antes de la auditoría a el auditor para que se realizara la revisión y conocimiento previo de la misma e igualmente poder determinar los objetivos y el alcance de la auditoría.

Objetivos:

1. Determinar la capacidad de la Empresa para mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y asegurar la mejora continua de los procesos, con los criterios establecidos en la norma NTC-ISO 9001:2008.
2. Evaluar la consolidación del enfoque de procesos siguiendo la metodología del PHVA.
3. Evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad implementado, en concordancia con la Visión y Misión Empresarial.

4. Evaluar el cumplimiento de la Empresa respecto a los requisitos de los clientes en las actividades misionales.

Alcance: Procesos Gerenciales, Misionales y de apoyo del Sistema de Gestión de la Calidad de Manufactura y Moda ClaPé.

El plan de auditoría de Manufactura y Moda ClaPé se registró en el formato F.GC.07 “Plan de Auditoría”, del cual se obtuvo la Tabla 18

Tabla 18. Plan de Primera Auditoría

FECHA: 24/11/2012		LUGAR: Manufactura y Moda ClaPé	
PROCESO	HORA INICIO Y FIN	CRITERIOS A AUDITAR/DOCUMENTOS DE REFERENCIA	AUDITADO
Todos los Procesos	7:30 a.m. 8:00 a.m.	Reunión de Apertura	Responsables de los procesos
Gerencia y Direccionamiento	8:00 a.m. 9:00 a.m.	Norma NTC ISO 9001:2008, Manual de Calidad, Requisitos Legales y Reglamentarios y documentos establecidos de los procesos del SGC.	Ing. Luis Fernando Navas (Gerente)
Compras	9:00 a.m. 9:45 a.m.	Norma NTC ISO 9001:2008	Luis Emilio Sanmiguel
Talento Humano	9:45 a.m. 10:30 a.m.	Norma NTC ISO 9001:2008	Luis Emilio Sanmiguel
Ventas	10:30 a.m. 11:00 a.m.	Norma NTC ISO 9001:200	Gerente y Claudia Peña
Logística	11:00 a.m. 12:00 a.m.	Norma NTC ISO 9001:2008	Manuel Serrano y Dora Martínez
Producción	1:00 p.m. 2:00 p.m.	Norma NTC ISO 9001:2008	Manuel Serrano
Gestión de Calidad	2:00 p.m. 3:00 p.m.	Norma NTC ISO 9001:2008, Manual de Calidad, Requisitos Legales y Reglamentarios y documentos establecidos de los procesos del SGC.	Heliana Rocio Franco
Diseño	3:00 p.m. 4:00 p.m.	Norma NTC ISO 9001:2008	Diseñadora: Claudia Peña
Todos los Procesos	4:00 p.m. 4:30 p.m.	Reunión de cierre	Responsables de los Procesos

9.1.3 Informe de Resultados

Al finalizar la auditoría se realiza una reunión de cierre, en la cual se muestran los hallazgos al personal responsable de los procesos. Dichos hallazgos mostrados en la Tabla 19 quedan registrados en el formato F.GC.09 “Informe a de auditorías Internas”, producto del cual se plantean las acciones correspondientes para eliminar las No conformidades y aspectos de mejora encontrados.

Tabla 19. Hallazgos, observaciones y conclusiones de la Primera auditoría

HALLAZGOS DE AUDITORÍA
ASPECTOS POR MEJORAR: <ul style="list-style-type: none">• Gerencia y Direccionamiento:<ul style="list-style-type: none">⇒ Realizar reuniones periódicas con el equipo de trabajo donde se presenten los resultados de los indicadores asociados a cada uno de los procesos.⇒ Establecer la periodicidad de las reuniones del Comité de Calidad garantizando que se cumpla con los requisitos citados en el apartado 4.1 así como la integridad del sistema de gestión.• Gestión de la Calidad<ul style="list-style-type: none">⇒ Asegurar la socialización, conocimiento y apropiación del SGC de la empresa, por parte de los líderes de cada proceso y el personal recientemente vinculado.⇒ Fortalecer las actividades de divulgación de la Políticas y Objetivos de Calidad⇒ Mejorar la herramienta y la metodología implementada para obtener la información referente a la satisfacción de los beneficiarios del proceso, con el fin de que sea más adecuada y oportuna a la dinámica del proceso.⇒ Incluir dentro del formato de acciones correctivas y preventivas el análisis de

causas de las acciones para garantizar que las actividades implementadas eliminen las causas que generaron la no conformidad detectada.

- **Diseño**

⇒ Fortalecer el registro de las etapas de Revisión, Verificación, Validación y cambios de los diseños y desarrollo de los productos

- **Producción**

⇒ Fortalecer la identificación e implementación de acciones correctivas, acciones preventivas, así como la identificación y control de productos no conformes, de manera que se promueva y evidencie el mejoramiento continuo del proceso.

⇒ La creación de un procedimiento donde se establezca el procedimiento para la realización de mantenimiento Preventivo y Correctivo, así como la creación de la hoja de vida de la maquinaria utilizada para la realización del proceso productivo.

⇒ La señalización del espacio determinado para el proceso productivo, donde se identifique cada una de las áreas de la producción.

⇒ La señalización de los estantes donde se ubican los productos terminados, devueltos entre otros.

- **Logística**

⇒ La entrega oportuna de los productos garantizando la satisfacción de los clientes.

- **Compras**

⇒ Fortalecer el procedimiento para realizar la evaluación de los proveedores, permitiendo seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos especificados.

- **Talento Humano**

⇒ Fortalecer las actividades de evaluación y selección del personal que

<p>ingresa a la empresa a través de criterios de selección que permitan tomar decisiones asertivas y que contribuyan con el rendimiento general del equipo de trabajo.</p>		
NO CONFORMIDADES:	MAYOR	MENOR
<p>1) No se evidencia el seguimiento y medición de las características del producto en las diferentes etapas del procesos que permita verificar que se cumplen con los requisitos exigidos por los clientes incumpliendo con el numeral 8.2.4 Seguimiento y medición del producto de la norma ISO 9001:2008.</p>		X
<p>OSBSERVACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Continuar con las acciones emprendidas para mejorar el ambiente de trabajo, de manera que se asegure el logro de los objetivos propuestos en éste aspecto. Se recomienda intensificar las actividades de socialización del SGC del proceso a todo el personal, principalmente al personal recientemente contratado. 		
<p>CONCLUSIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> Se deben tomar las medidas de control y seguimiento adecuadas con el fin de asegurar el mantenimiento del SGC de la empresa y promover oportuna y continuamente el mejoramiento de cada uno de los Procesos. La empresa “Manufactura y Moda ClaPé” realiza sus actividades en cumplimiento de los requisitos de los beneficiarios, legales y reglamentarios. 		
FIRMA		
<p>AUDITOR LÍDER: Ing. Cindy Robles Scott</p>		
<p>RESPONSABLE DEL PROCESO: Ing. Luis Fernando Navas</p>		

Fuente: SGC ClaPé

9.1.4 Plan de Mejora

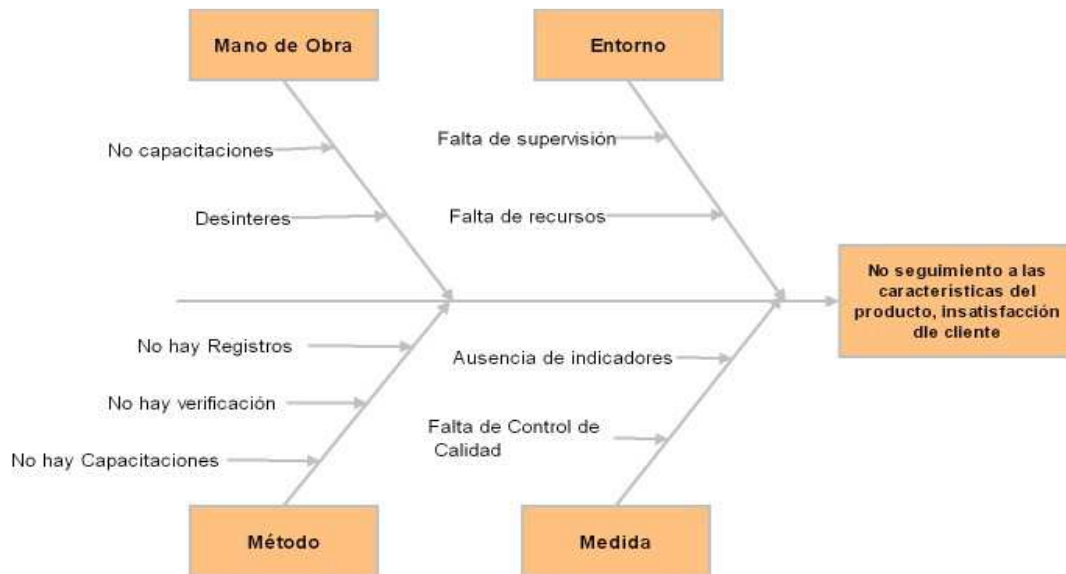
Tabla 20. Plan de Mejora Primera Auditoría

No Conformidad y Observaciones	Análisis de Causas	Plan de Acción	Estado
No se evidencia el seguimiento y medición de las características del producto en las diferentes etapas del proceso que permitan verificar que se cumplan con los requisitos exigidos por los clientes incumpliendo con el numeral 8.2.4 Seguimiento y Medición del Producto de la norma ISO 9001:2008	En la empresa estaba establecido que se revisará la conformidad de las características en cada uno de los puestos de trabajo antes de iniciar la actividad correspondiente y en caso de encontrar fallas este sería devuelto inmediatamente al proceso anterior para solucionar las fallas, pero no se contaba con evidencia de esta verificación. Ilustración 23	Se agregó al formato Orden de Producción unas casillas donde los operarios de cada puesto de trabajo puedan registrar el calzado que cumple y que no cumple con las características requeridas al llegar a su proceso y cantidad de las mismas. Esto con el fin de tener un control e implementar las acciones necesarias en aquellos detalles del calzado o procesos donde se presenten más fallas.	Ejecutado
Realizar Reuniones Periódicas con el equipo de trabajo donde se presenten los resultados de indicadores asociados a cada uno de los procesos.	No se participaba al personal de resultados y balances sobre el comportamiento y desempeño de la empresa y los procesos.	Realizar reuniones semestrales donde se muestre a todo el personal el desempeño de la organización propiciando el espacio para que aporten sus ideas. Quedó establecido en el procedimiento <i>P.GD.01 "Gerencia y Direccionamiento"</i>	Ejecutado
Establecer la periodicidad de las reuniones del comité de calidad garantizando que se cumpla con los requisitos citados en el apartado 4.1, así como la integridad del Sistema de Gestión.	Aunque se realizaban reuniones del comité, no se contaba con registro de estas y no se había establecido periodicidad de las mismas.	Incluir en el procedimiento <i>P.GD.01 Gerencia y Direccionamiento</i> la frecuencia y temas a tratar en los comités de Calidad, igualmente se realizó el formato <i>F.GD.04 Minuta de Reunión</i> , de donde se registrará los temas tratados y acciones tomadas en dichos comités.	Ejecutado
Asegurar la socialización,	Las personas recientemente	Establecer en el Procedimiento P.TH.01	Ejecutado

conocimiento y apropiación del SGC de la empresa, por parte de los líderes de cada proceso y el personal recientemente vinculado.	vinculadas no tenían mayor conocimiento del proceso en el cual se encontraba la empresa.	Selección, Vinculación e Inducción del personal una actividad donde se de conocimiento al personal seleccionado del SGC de Manufactura y Moda ClaPé.	
Fortalecer la divulgación de Política y Objetivos de Calidad.	No se tiene Claridad de cómo cada puesto de trabajo puede contribuir al cumplimiento de la política y objetivos de Calidad.	Programar más capacitaciones donde se dé a conocer la forma como cada uno de los operarios y demás empleados de la empresa aporta al cumplimiento de la política y objetivos de Calidad.	Ejecutado
Mejorar la herramienta y la metodología implementada para obtener la información referente a la satisfacción del cliente, con el fin de que sea más dinámica y oportuna a la dinámica del proceso.	La forma como se venía realizando la evaluación de satisfacción no era adecuada ya que se presentaba abstinencia por parte de algunos clientes.	Se estableció realizar las encuestas de satisfacción cada 6 meses en la correría que hacen mostrando la nueva colección y en las cuales se tiene contacto con todos los clientes. Se realizó una actualización del procedimiento <i>P.LO.01 Despacho de mercancía</i> , en el cual quedaron establecidos dichos cambios	Ejecutado
Incluir dentro del formato de acciones correctivas, preventivas y de mejora, el análisis de causa de las acciones para garantizar que las actividades implementadas eliminen las causas que la generaron.	En el Formato de Acciones Correctivas y Preventivas no se tenía consecutivo ni se contaba con espacio para análisis de Causas.	Incluir en el formato <i>F.GC.05 Acciones correctivas, preventivas y de mejora</i> un consecutivo e igualmente un espacio donde se realice el análisis de causas de la conformidad con el fin de que en la acción tomada se enfoque en eliminar dichas causas.	Ejecutado
Fortalecer el registro de las etapas de revisión, Verificación, Validación y cambios de los diseños y desarrollo de los productos.	Debido a que el proceso de implementación del SGC se inició cuando la etapa de diseño estaba terminándose no se implementaron los formatos.	Realizar el diligenciamiento de los formatos establecidos para el proceso de diseño para la nueva colección de Manufactura y Moda ClaPé, con el fin de dejar evidencia de los materiales a utilizar	Ejecutado

		en cada referencia y los cambios que se hagan necesarios.	
Creación de un procedimiento donde se establezca la realización de mantenimiento Preventivo y Correctivo, así como la creación de las hojas de vida de la maquinaria utilizada para la realización del proceso productivo.	No se había tenido en cuenta dentro del Sistema de Gestión de calidad la necesidad de mantenimiento de los equipos.	Se diseñó y documentó el procedimiento <i>P.PC.02 Mantenimiento preventivo y Correctivo de maquinaria y equipos</i> , donde se especifica las actividades a seguir para realizar el cronograma de mantenimiento de cada uno de los equipos y maquinaria y su verificación, se creó el Formato <i>F.PC.06 Hojas de vida de Maquinaria y equipos</i> .	Ejecutado
La señalización del espacio determinado para el proceso productivo, dónde se identifique cada una de las áreas de la producción.	No se contaba con la Identificación de las áreas de producción.	Se Diseñó la señalización de los puestos de trabajo e igualmente se realizó una jornada en la cual se realizó la identificación de los mismos.	Ejecutado
La señalización de los estantes donde se ubican los productos terminados, devueltos, entre otros.	Se había iniciado el proceso de identificación de estantes de almacenamiento y producción.	Continuar con la identificación y señalización.	Ejecutado
Fortalecer las actividades de evaluación y selección del personal que ingresa a la empresa a través de criterios de que permitan tomar decisiones asertivas y que contribuyan con el rendimiento general de equipo de trabajo.	Aunque se tenía establecido el desarrollo de una prueba por parte de las personas aspirantes al cargo, no se tenían criterios para la evaluación de dicha prueba.	Se diseñó el formato <i>F.TH.04 Prueba de conocimientos</i> , donde se especifican los criterios a evaluar para la selección del personal y la actividad a seguir según la puntuación obtenida.	Ejecutado

Ilustración 23. Diagrama Causa Efecto No conformidad Primera Auditoría



Fuente: Autora del Proyecto

9.2 SEGUNDA AUDITORÍA

La segunda auditoría interna se realizó según la programación y previa implementación del plan de mejora para la no conformidad y observaciones registradas en el informe final de la primera auditoría. Esta auditoría fue igualmente realizada por la Ing. Cindy Robles Scott.

9.2.1 Planificación

La planificación de la auditoría se realizó según el procedimiento P.GC.05 "Auditorías Internas" y teniendo en cuenta los mismos objetivos en cuanto al cumplimiento de los requisitos. A Continuación en la Ilustración 26 se muestra el Plan de Auditoría.

Ilustración 24. Plan de Segunda Auditoría

	GESTIÓN DE LA CALIDAD	F.GC.07
	PLAN DE AUDITORIAS INTERNAS	Versión: 02 Página 1 de 1

OBJETIVOS:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la capacidad de la Empresa para mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y asegurar la mejora continua de los procesos, con los criterios establecidos en la norma NTC ISO 9001:2008 2. Evaluar la consolidación del enfoque de procesos siguiendo la metodología del PHVA 3. Evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad implementado, en concordancia con la Visión y Misión Empresarial 4. Evaluar el cumplimiento de la Empresa respecto a los requisitos de los clientes en las actividades misionales. 		
ALCANCE: Los procesos Gerenciales del Sistema de Gestión de la Calidad de Manufactura y Moda ClaPé		
AUDITOR LÍDER: Cindy Paola Robles Scott Ing. Industrial UIS	LUGAR DE AUDITORÍA: Manufactura y Moda ClaPé	RECURSOS Computador Portátil Norma NTC ISO 9001:2008

PROCESO	FECHA	HORA INICIO Y FIN	CRITERIOS A AUDITAR/DOCUMENTOS DE REFERENCIA	AUDITADO	LUGAR DE AUDITORÍA
Gerencia y Direccionamiento	15 de Diciembre de 2012	8:00 a.m 10:00 a.m	Norma NTC ISO 9001:2008, Manual de Calidad, Requisitos Legales y Reglamentarios y los documentos establecidos en los diferentes procesos del SGC.	Ing. Luis Fernando Navas	Oficina Gerencia
Gestión de Calidad	15 de Diciembre de 2012	10:00 a.m 12:00 mm	Norma NTC ISO 9001:2008, Manual de Calidad, Requisitos Legales y Reglamentarios y los documentos establecidos en los diferentes procesos del SGC.	Ing. Heliana Franco	Oficina Calidad
Reunión de cierre (Todos los Procesos)	15 de Diciembre de 2012	12:00 mm 12:30 pm	Reunión de cierre		Oficina de Gerencia

Fuente SGC ClaPé

9.2.2 Ejecución

La Segunda Auditoría se realizó en la empresa Manufactura y Moda ClaPé el día 15 de Diciembre, según se había programado. La metodología desarrollada fue la realización de entrevistas y revisión de los documentos del SGC de la empresa, de la misma manera que en la primera auditoría. Adicionalmente se realizó una revisión del Informe de la primera auditoría y el plan de mejora ejecutado y la eficacia del mismo para eliminar la no conformidad y observaciones producto de esta.

9.2.3 Informe de Resultados

Al finalizar la segunda auditoría se hace entrega del Informe, del cual se extrae la Tabla 21 presentada a continuación.

Tabla 21. Hallazgos, observaciones y conclusiones de la Segunda auditoría

HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA
<p>ASPECTOS POSITIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerencia y Direccionamiento<ul style="list-style-type: none">⇒ La creación de reuniones periódicas del Comité de Calidad como mecanismos e revisión y socialización con el equipo de trabajo.⇒ La creación del procedimiento para la realización del mantenimiento preventivo y correctivo P.PC.02 donde se establecen las actividades para ejecutar el adecuado mantenimiento de las herramientas y equipos utilizados para producción.⇒ La señalización de las áreas de producción, permitiendo la identificación de cada una de los procesos por los cuales pasa el producto hasta su despacho.⇒ La conformación del COPASO “Comité Paritario de Salud Ocupacional” reglamentado por la Resolución 2013 de 1986 garantizando la conformación de un organismo de coordinación entre los empleadores y sus trabajadores, encargados de promover y vigilar el cumplimiento de las normas y de los programas de salud ocupacional dentro de la empresa.• Gestión de la Calidad<ul style="list-style-type: none">⇒ El registro de acciones correctivas, preventivas y de mejora, evidenciándose el compromiso para garantizar el mejoramiento continuo de la empresa.
ASPECTOS POR MEJORAR:

- **Gerencia y Direccionamiento**

- ⇒ Registrar en actas del comité de calidad la revisión de los informes de auditoría que evidencien el cumplimiento y el compromiso de las actividades implementadas.
- ⇒ Registrar en el formato de pedidos la fecha límite para recepción de la mercancía por parte de los clientes como herramienta que permita fortalecer la planeación de la producción.
- ⇒ Fortalecer las actividades de control verificando que los empleados del área de producción utilicen los elementos de protección personal en la ejecución de sus actividades.

- **Gestión de la Calidad**

- ⇒ Asegurar que el personal que asiste a las diferentes capacitaciones registre su asistencia en el formato correspondiente, garantizando la constancia de su asistencia a las actividades de formación.

NO CONFORMIDADES:	MAYOR	MENOR
1) Se evidencia la utilización de formatos con versiones anteriores, al igual que el incompleto registro de los mismos. Reflejándose que la organización no establece los controles necesarios para la identificación de los registros, incumpliendo con el numeral 4.2.4 Control de Registros de la Norma NTC-ISO 9001:2008.		X

OBSERVACIONES:
<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con la formulación de planes de mejoramiento, garantizando la continuidad del Sistema de Gestión de Calidad • Continuar con la implementación de acciones para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

CONCLUSIONES: 1.La empresa “Manufactura y Moda ClaPé” realiza sus actividades en cumplimiento de los requisitos de los beneficiarios, legales y reglamentarios.
FIRMA
AUDITOR LIDER: Ing. Cindy Robles Scott
RESPONSABLE DEL PROCESO: Ing. Luis Fernando Navas

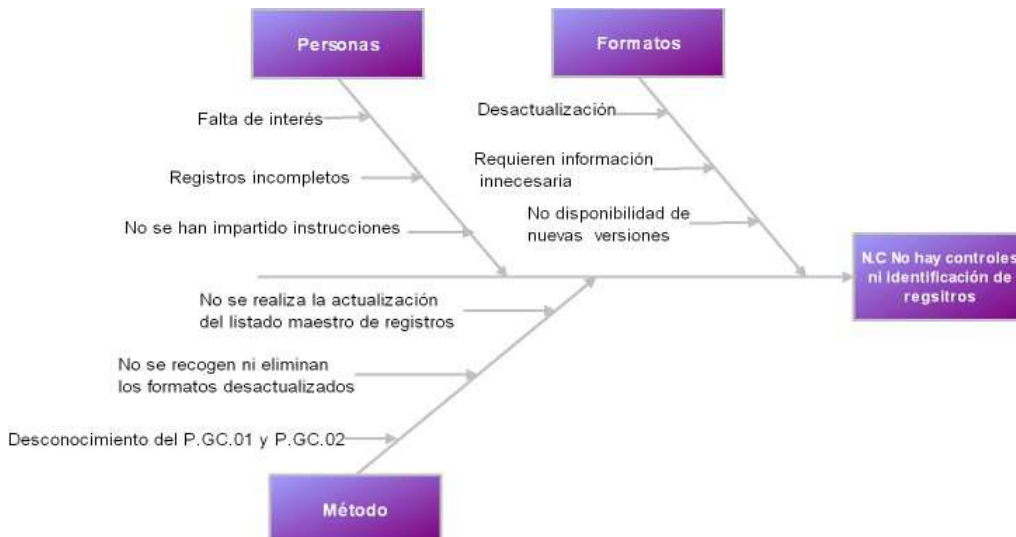
Fuente: SGC ClaPé

9.2.4 Plan de Mejora

Al igual que en la primera auditoría, según el informe entregado producto de la segunda auditoría se realizó un plan de mejora mostrado en la Tabla 21.

Se presentó una no conformidad menor, de la cual se realizó el análisis de causas mostrado en la ilustración 25

Ilustración 25. Diagrama Causa Efecto de la No conformidad, 2da auditoría



Fuente: Autora del Proyecto

Tabla 22. Plan de Mejora Segunda Auditoría

No Conformidad y Observaciones	Análisis de Causas	Plan de Acción	Estado
<p>Se evidencia la utilización de formatos con versiones anteriores, al igual que el incompleto registro de los mismos. Reflejándose que la organización no establece los controles necesarios para la identificación de los registros, incumpliendo con el numeral 4.2.4 Control de Registros de la Norma NTC-ISO 9001:2008.</p>	<p>No se estaba realizando los procedimientos P.GC.01 Control de documentos internos y P.GC.03 Control de registros, encontrándose un procedimiento con codificación inadecuada y algunos formatos en versiones anteriores. Ilustración 27.</p>	<p>Realizar una revisión de la documentación del SGC de la empresa, con el fin de verificar las versiones y formatos que se están usando actualmente y tomar las medidas de acuerdo al P.GC.01 Control de documentos realizar la eliminación de aquellos que estén en versión anterior, actualizando también los formatos F.GC.01, F.GC.02 Y F.GC.03 que contienen el listado maestro de documentos internos, externos y control de registros, respectivamente. Igualmente se realizará una revisión de los registros para verificar cuales no se están diligenciando en forma y realizar la capacitación a la persona encargada.</p>	<p>Ejecutado</p>
<p>Registrar en actas del comité de calidad la revisión de los informes de auditoría que evidencien el cumplimiento y el compromiso de las actividades implementadas.</p>	<p>A pesar de que se realizó la revisión y plan de mejora del informe de la primera auditoría, no se generó un acta de dicha reunión, por lo cual no hay evidencia de la misma, aunque si se presentó evidencias de las mejoras planteadas.</p>	<p>Realizar las actas de la reunión con el fin de dejar la evidencia de la evaluación del informe y el planteamiento de las acciones producto del mismo.</p>	<p>Ejecutado</p>
<p>Registrar en el formato de pedidos la fecha límite para recepción de la mercancía por parte de los clientes como</p>	<p>En el formato de pedidos de los clientes no se tienen casillas disponibles para registrar el tiempo máximo de recibo de la mercancía,</p>	<p>Incluir para el año 2013 una casilla en el formato de registro de pedidos de los clientes para registrar la fecha máxima de recibo de la mercancía.</p>	<p>Ejecutado</p>

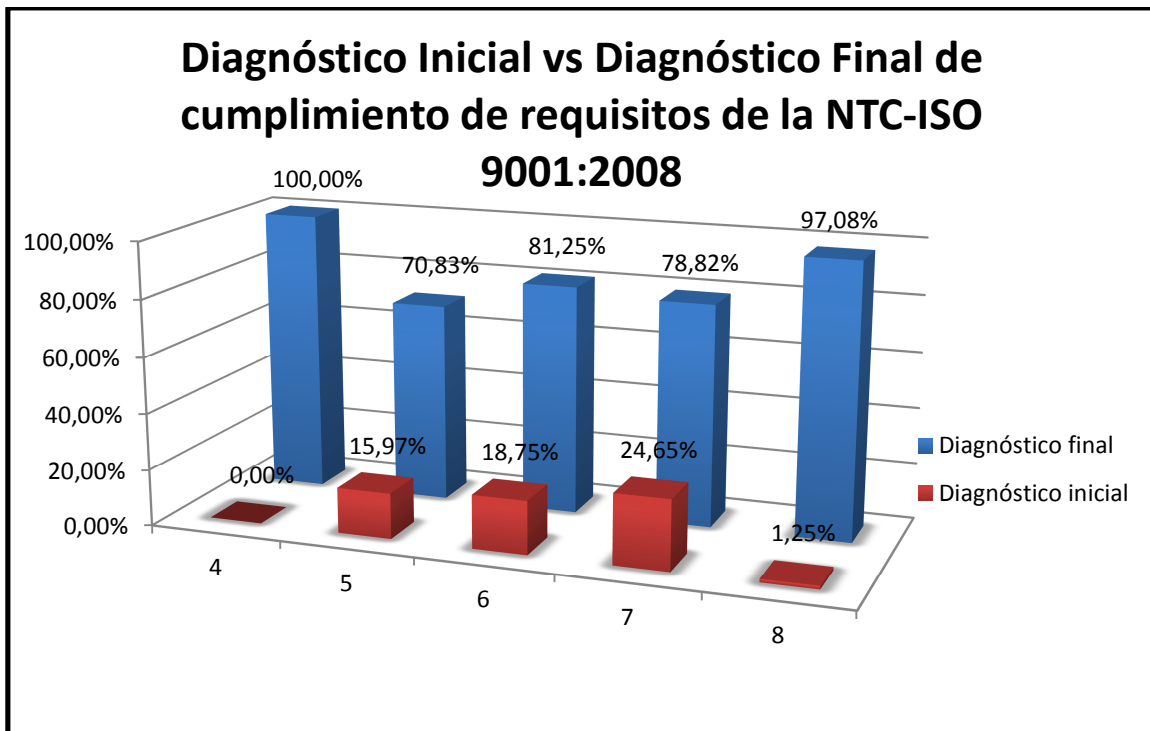
herramienta que permita fortalecer la planeación de la producción.	lo cual genera mal entendidos con los clientes y en algunos casos devoluciones del calzado.		
Fortalecer las actividades de control verificando que los empleados del área de producción utilicen los elementos de protección personal en la ejecución de sus actividades.	En la empresa se hace entrega de elementos de protección personal pero no se hace control y verificación del uso d ellos mismos por parte del personal.	Realizar control a los empleados para asegurar el uso de implementos de protección personal, apoyar con una capacitación en donde se muestre la importancia del uso de dichos implementos.	Ejecutado

10 DIAGNÓSTICO FINAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Finalmente después de realizar la segunda auditoria se realizó nuevamente el diagnóstico de la empresa en cuanto al cumplimiento de los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2008, de la misma manera que se realizó en numeral 4 de este documento con el fin de verificar la correcta implementación del SGC en Manufactura y Moda ClaPé.

En la Ilustración 26 se puede evidenciar se logró el cumplimiento promedio de los numerales de la norma del 85,6%, presentando un aumento del 73,48% en relación al diagnóstico inicial realizado en la empresa.

Ilustración 26. Comparación Diagnóstico inicial vs final



Fuente: Autora del Proyecto

11 CONCLUSIONES

- La realización del diagnóstico inicial en Manufactura y Moda ClaPé en relación al cumplimiento de la norma NTC-ISO 9001:2008 permitió evidenciar la carencia de un Sistema de Gestión de Calidad en la Organización, siendo la base para la realización de un plan de trabajo que permitió la correcta documentación e implementación del sistema.
- La creación de la Misión, Visión y Valores Corporativos de la empresa, permitiendo con ello la identificación y diferenciación de la organización y el establecimiento de metas a corto plazo.
- El compromiso mostrado por el Gerente y Diseñadora de la empresa mediante la asignación de recursos necesarios, lo cual permitió lograr un buen desarrollo del proyecto.
- Con el desarrollo del proyecto se logró un nivel de cumplimiento del 85,6 % respecto a los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2008, evidenciando con esto que la empresa cuenta con una estructura documental definida, procesos identificados y estandarizados y procedimientos necesarios para el buen desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.
- La creación de la Política y Objetivos de Calidad de la empresa, los cuales son la base para el trabajo de la organización logrando con ello la mejora continua y la satisfacción de los clientes.
- El compromiso y disposición de todo el personal de la empresa brindando la información necesaria y aportando ideas de mejora, lo cual contribuyó al buen desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad.

- El establecimiento de indicadores de gestión, los cuales permiten realizar seguimiento y evaluación periódica al desempeño de los objetivos de calidad planteados y plantear las acciones de mejora oportunas para garantizar el desempeño eficaz del sistema y la mejora continua de la organización.
- La creación e implementación del Manual de Funciones y responsabilidades, definiendo los perfiles necesarios y funciones para cada cargo desempeñado en la empresa.
- La medición del indicador de Devoluciones de Calzado permitió identificar la causa más frecuente de devoluciones y tomar acciones correctivas hacia el problema de calzabilidad, logrando una disminución en la ocurrencia de estas y el cumplimiento de la meta establecida por este indicador.
- La realización de dos auditorías internas como herramienta para evaluar la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y la generación de Planes de mejora para eliminar las no conformidades encontradas y con ello lograr la mejora continua de la organización
- Con la realización de la encuesta de satisfacción a los clientes se pudo evidenciar y presentar acciones de mejora garantizar un envío oportuno de la mercancía y cumplir con los requisitos establecidos por los mismos.
- La señalización de la Bodega de Materia prima y de las diferentes etapas del proceso, permite identificar mejor la ubicación de los diferentes productos y da una mayor organización a la empresa.
- El establecimiento de jornadas de capacitación permiten generar un compromiso de los trabajadores hacia el cumplimiento de objetivos y mejoramiento de la empresa y del SGC y garantizar a los clientes la fabricación de productos de calidad.

12 RECOMENDACIONES

- Asegurar el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad mediante la asignación de responsabilidades a las personas líderes de los procesos con el fin de garantizar la generación de mejoras para la organización.
- Continuar con la medición y seguimiento de los indicadores de gestión, ya que son una herramienta muy útil para identificar fallas dentro de la organización y el oportuno planteamiento de acciones de mejora.
- Gestionar capacitaciones técnicas para el personal de producción que les permita mejorar sus habilidades y la adopción de nuevas técnicas que sean de apoyo a la organización.
- Continuar con las evaluaciones del Sistema de Gestión de la Calidad mediante auditorías y revisiones por la dirección que permitan aumentar la eficacia del sistema.
- Realizar la revisión del producto en cada puesto de trabajo, verificando que cumple las características apropiadas e igualmente evaluar la posibilidad de contar con una persona de tiempo completo para el control de calidad.

13 BIBLIOGRAFÍA

- HERNANDEZ, H. y REYES P. Fase de definición Seis Sigma BB. 2004. 85 p.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario. Bogotá: ICONTEC, 2005. 36p.
- ISO/TC 176/SC 2. Conjunto de Documentos para la traducción y el soporte de la serie de Normas ISO 9000: Orientación Sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión. [en línea]. 2008. [consultado 10/08/2012]. Disponible en <<http://www.iso.org/tc176/s2>>
- MENÉNDEZ RICO, J. Evolución del concepto de Calidad. Revista Española de trasplantes. Vol. 10. N° 3. 2005. p 169 – 175.
- MATEO, Rafael José. Sistemas de la Gestión de la calidad: un camino a la satisfacción del cliente. [en línea] 2010. [consultado 24/08/2012] Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistemas-gestion-calidad-satisfaccion-cliente>>
- QLT, Consultores. Interpretación del Análisis de Modos de Falla y sus Efectos de Procesos. 4 Edición. 2007.

14 ANEXOS

ANEXO 1. Manual de Calidad



Manufactura y Moda ClaPA

Diseño, fabricación y comercialización de calzados en cuero para dama.

24/10/2012

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la exigencia de los clientes a la hora de comprar un par de zapatos ha crecido, pasando a un primer plano los diseños acordes con las tendencias de la moda, la calidad de sus materiales y que sus terminados sean excelentes, es por esto que las comercializadoras de calzado se han presentado más exigentes a la hora que escoger los productos que van a ofrecer en sus almacenes.

Manufactura y Moda ClaPé, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes, ha visto en el Sistema de Gestión de la Calidad la herramienta idónea para aumentar su competitividad, mediante el mejoramiento continuo de todos sus procesos, el aumento de su productividad y con ello la disminución de rechazos y devoluciones de sus productos. Partiendo de la creación de una cultura de mejoramiento continuo en sus trabajadores, y la búsqueda de una mejor comunicación con sus clientes que le permita tener una retroalimentación que contribuya a la fabricación de productos de calidad.

2. ALCANCE Y EXCLUSIONES

2.1 ALCANCE

Diseño, fabricación y comercialización de calzado en cuero para dama, organizado mediante los siguientes procesos:

Procesos Gerenciales: Gerencia y Direccionamiento y Gestión de la Calidad.

Procesos Misionales: Diseño del Producto, Ventas, Producción y Logística.

Procesos de Apoyo: Compras y Talento Humano.

2.2 EXCLUSIONES

Para el Sistema de Gestión de Calidad de Manufactura y Moda ClaPé se hace exclusión de los siguientes numerales:

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

7.6 Control de Equipos de Seguimiento y Medición, ya que en la empresa no se necesita la calibración ni medición de equipos; el único elemento de medición es la horma para la fabricación de los zapatos pero esta se compra con las medidas requeridas.

7.5.2 Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio, este numeral se excluye ya que en ClaPé se hace verificación de la calidad del producto en cada puesto de trabajo e igualmente se hace una inspección final del mismo, para verificar que realmente cumpla con los requisitos establecidos.

3. GENERALIDADES


3.1 RESEÑA HISTÓRICA

Manufactura y Moda ClaPé es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado y marroquinería en cuero para dama. Fundada en el año 2004 de una idea que surgió por el conocimiento y experiencia que la Señora Claudia Lucia Peña Sanmiguel, Diseñadora Industrial adquirió durante 7 años desempeñándose como diseñadora en empresas del sector. Fue entonces cuando junto a su socio, el Señor Fernando Navas, quien es Ingeniero industrial, tomaron la decisión de crear una empresa para la producción de calzado fino para dama.

Inicialmente se ubicaron en el centro de la ciudad, en donde teniendo en cuenta sus conocimientos y el de personas con experiencia en las diferentes actividades de producción de calzado, iniciaron sus labores con un total de 8 empleados y una pequeña producción de zapatos mensual.

En la medida que se fueron dando a conocer mediante correrías en ferias, visitas a posibles clientes en diferentes ciudades del país, en donde fueron mostrando sus colecciones, la empresa fue aumentando sus ventas y por consiguiente se vio la necesidad de contar con más talento humano, hasta aumentar su producción y llegar a contar con clientes en diferentes ciudades del país y otros países como Ecuador.

Actualmente Manufactura y Moda ClaPé se encuentra ubicada en la calle 53 N° 16-141 del barrio Sanmiguel y cuenta con 37 empleados, 5 administrativos y 32 en el área productiva,

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

quienes día a día dan lo mejor de su trabajo para ofrecer a los clientes de la empresa unos productos que cumplan satisfactoriamente sus expectativas.

3.2 MISIÓN

“Fabricar y comercializar calzado y marroquinería para la mujer moderna, con diseños innovadores, materiales de óptima calidad y mano de obra calificada, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, comprometidos con el mejoramiento continuo de los procesos”

3.3 VISIÓN

“Manufactura y Moda ClaPé será en 2016, una empresa líder en el mercado del calzado y marroquinería para la mujer, aportando diseño y calidad en sus procesos, contribuyendo con el desarrollo regional y nacional.”

3.4 VALORES CORPORATIVOS

Conocimiento: contando con la experiencia suficiente en el campo manufacturero.

Confianza: trabajando con eficacia para ofrecer a quienes son nuestros socios comerciales un producto de óptima calidad.

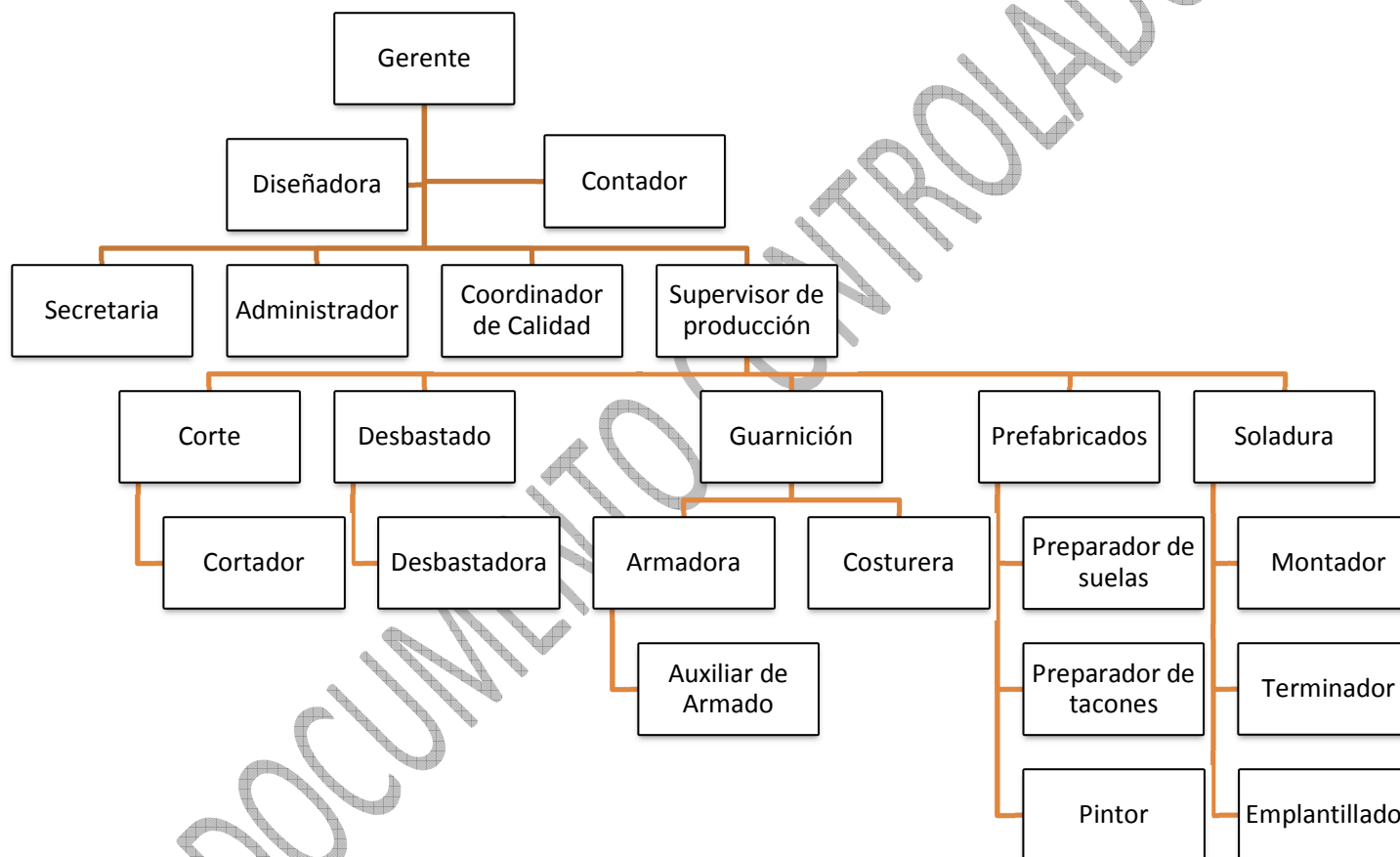
Estabilidad: ofrecer a quienes son nuestros colaboradores garantías de trabajo, ya que ellos son base fundamental en el proceso de producción del calzado.


Responsabilidad: cumpliendo con todas las obligaciones adquiridas, ya sean proveedores, clientes o colaboradores.

Respeto: para el cliente tanto interno como externo de la empresa.

Calidad: buscando día a día la mejora en los procesos y productos ofrecidos.

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Documento: Información y su medio de soporte, el cual puede ser papel.

Documento externo: Documentos que rigen a la Entidad y que no se puede modificar de manera independiente. (Leyes, decretos, estatutos, entre otros)

Documento interno: Documentos generados dentro del SGI que pueden modificarse de manera independiente.

Formato: Plantilla destinada especialmente a la consignación o anotación de datos.

Guía: Documento que establece recomendaciones o sugerencias.

Instructivo: Descripción escrita y detallada sobre cómo efectuar las actividades y procesos de manera coherente, llegando a un nivel amplio de detalle.

Manual: Documento que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de la entidad y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

Manual del Sistema de Gestión de la Calidad: documento que especifica el sistema de gestión de la calidad en una organización.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

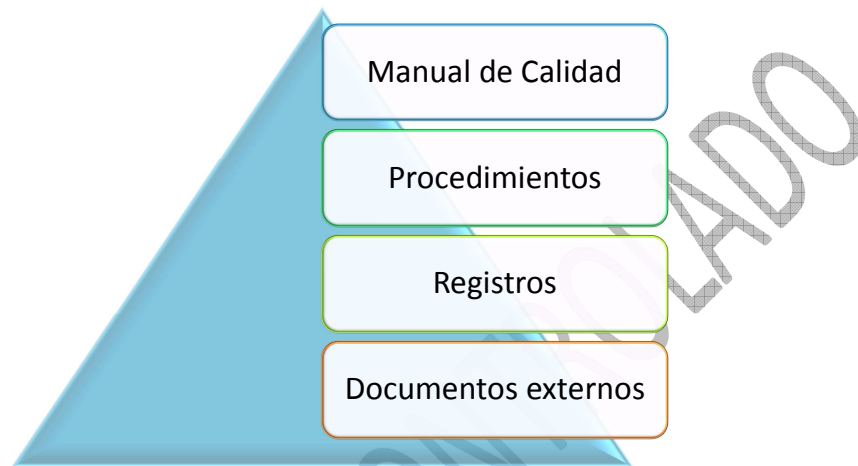
Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

4.2 ESTRUCTURA DOCUMENTAL



Manual de Calidad: es un documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización.

Procedimientos: es la forma específica para desarrollar una actividad o un proceso, puede estar documentado o no.


Registros: es un documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Documentos externos: documentación generada por entidades distintas a la empresa y se puede tomar la decisión de controlarla o no.

4.3 REFERENCIAS NORMATIVAS Y TÉCNICAS

NTC-ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

NTC-ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

NTC-ISO 19011:2012 Directrices para la auditoría de los Sistemas de gestión de Calidad y /o Ambiental.

Res. 0933 de 2008 Reglamento técnico sobre etiquetado de calzado y algunos artículos de Marroquinería.

5. REQUISITOS GENERALES

5.1 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

5.1.1 Generalidades

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de Manufactura y Moda ClaPé incluye lo siguiente:

- Declaración de la Política y Objetivos de Calidad
- Manual de Calidad
- Caracterizaciones
- Procedimientos
- Guías
- Registros

5.1.2 Manual de Calidad

El presente documento incluye los aspectos principales del Sistema de Gestión de la Calidad como los siguientes:

- Política de Calidad
- Alcance y exclusiones
- Procesos y su interacción
- Estructura organizacional

5.1.3 Control de Documentos

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

En Manufactura y Moda ClaPé se ha establecido el procedimiento P.GC.01 Control de Documentos, en el cual se encuentran establecidos los pasos a seguir para garantizar el control de los mismos, desde su aprobación hasta su actualización o eliminación.

5.1.4 Control de Registros

Los registros del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa se crearon con el único fin de contar con la evidencia necesaria para garantizar el cumplimiento con los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2008, para garantizar un correcto control de los mismos, se creó el procedimiento P.GC.02 Control de Registros, el cual establece los pasos a seguir para su identificación, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición de los mismos.

6. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

6.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La gerencia de Manufactura y Moda ClaPé, está comprometida con el establecimiento y mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad, comunicando a sus empleados la necesidad de cumplir los requisitos de los clientes, y velando por el mejoramiento del mismo.

6.2 ENFOQUE AL CLIENTE

Con el ánimo de mantener una mejor relación de los clientes se ha establecido la realización de una encuesta de satisfacción, con la cual se busca establecer mejoras en aquellas falencias que se tienen de los procesos y el producto.

Esto con el fin de cumplir satisfactoriamente con los requisitos establecidos por los mismos y mejorar continuamente al interior de la organización.

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

6.3 POLÍTICA DE LA CALIDAD

La alta Dirección de Manufactura y Moda ClaPé, ha establecido y documentado la siguiente Política de Calidad:

“Ofrecer a nuestros clientes calzado y marroquinería para dama, de alta calidad, garantizando rapidez en la entrega, diseños novedosos y acordes con las tendencias del mercado, mediante el cumplimiento de los requisitos exigidos y apoyados en el mejoramiento continuo de nuestros procesos y la formación de los empleados.”

6.4 PLANIFICACIÓN

6.4.1 Objetivos de Calidad

- ✓ *Garantizar a nuestros clientes la calidad en el producto que les ofrecemos.*
- ✓ *Mejorar continuamente nuestros procesos*
- ✓ *Seleccionar personal idóneo para nuestra organización y proporcionar espacios de capacitación necesaria para garantizar la calidad del producto*
- ✓ *Garantizar al cliente la entrega oportuna y en las cantidades y características requeridas.*
- ✓ *Desarrollo de nuevos y novedosos diseños acordes con las tendencias y de la moda.*
- ✓ *Establecer vínculos de compromiso con los proveedores que garanticen el cumplimiento de calidad de los productos comprados.*

6.4.2 Planificación del SGC

Manufactura y Moda ClaPé realizó la definición de su Sistema de Gestión de la Calidad de tal modo que garantice el cumplimiento de objetivos y política de calidad, basado en los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2008

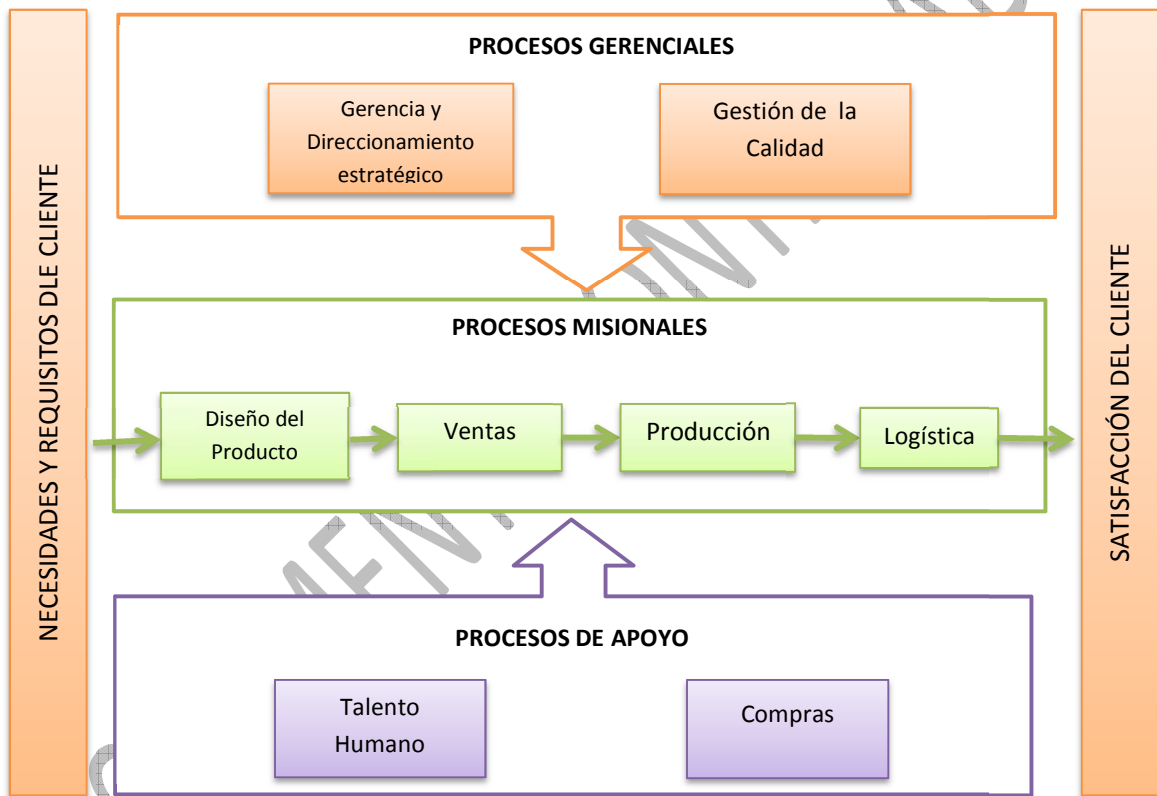
El planteamiento del sistema se realizó con el fin de brindar la mejor calidad en los productos y cumplir satisfactoriamente con los requisitos del cliente.

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

El sistema está compuesto por: *Procesos gerenciales, misionales y de apoyo*. Los cuales se describen en su respectiva caracterización y se señala su interacción en el mapa de procesos.

6.4.2.1 Mapa de Procesos

El mapa de procesos adoptado por Manufactura Y Moda ClaPé, evidencia la interacción de los procesos desarrollados en la organización.



6.4.2.2 Caracterización de Procesos

A grandes rasgos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad en ClaPé, desarrollan las siguientes actividades.

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

⇒ *Procesos Gerenciales*: se encarga de las actividades administrativas y directivas de la organización, al igual que del desarrollo del sistema de gestión.

Gerencia y Direccionamiento estratégico: Planear, ejecutar y dirigir adecuadamente los procesos de la organización para lograr el cumplimiento de políticas y objetivos, al igual que de la toma de decisiones de acuerdo a los informes presentados de cada uno de los procesos realizados en la organización.

Gestión de la Calidad: realizar las auditorías internas de la organización con el fin de identificar actividades de mejora y plantearlas de tal forma que contribuyan al mejoramiento continuo, se encarga de establecer las debidas acciones, ya sean preventivas o correctivas en la organización.

⇒ *Procesos Misionales*: son los procesos que intervienen directamente con la realización del producto, intervienen en la cadena de valor de la organización.

Diseño del Calzado: se encarga de diseño de líneas de calzado y marroquinería exclusivas para dama con el fin de cumplir satisfactoriamente con las expectativas del cliente.

Ventas: se encarga de buscar los clientes, ofrecer los productos, establecer medio de pago, requisitos de los productos y una comunicación continua buscando una retroalimentación que favorezca las relaciones.

Producción: se encarga de todo el proceso de fabricación e inspección partiendo de los requisitos en cuanto al diseño, a materia prima y mano de obra con el fin de confeccionar un calzado acorde con las necesidades del cliente

Logística: se encarga de coordinar los envíos de los productos pedidos a cada uno de los clientes hasta la verificación del recibo de los mismos.

⇒ *Procesos de Soporte o Apoyo*: como su nombre lo dice, son los encargados de dar soporte a los procesos misionales y gerenciales, contribuirán al buen desempeño de la organización.

Talento Humano: identifica las competencias necesarias del personal para cumplir con el trabajo asignado igualmente buscando con esto que la empresa cuente con personal

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

competente en el proceso productivo, al igual que buscar un ambiente de trabajo agradable y que propicie las condiciones necesarias para el cumplimiento de requisitos.

Compras: proceso encargado de la obtención oportuna de los materiales necesarios para la operación normal de la empresa, destacando como importante las materias primas para la fabricación de los productos.

Las caracterizaciones de cada uno de los procesos, donde se puede evidenciar la interacción de los mismos, se encuentran en los ANEXOS, así:

ANEXO A: Caracterización del Proceso Gerencia y Direccionamiento.

ANEXO B: Caracterización del Proceso Gestión de la Calidad.

ANEXO C: Caracterización del Proceso Diseño del Calzado y Marroquinería.

ANEXO D: Caracterización del Proceso Ventas.

ANEXO E: Caracterización del Proceso Producción.

ANEXO F: Caracterización del Proceso Logística.

ANEXO G: Caracterización del Proceso Compras.

ANEXO H: Caracterización del Proceso Talento Humano.


6.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y DIRECCIÓN

6.5.1 Responsabilidad y Autoridad

COMITÉ DE CALIDAD:

Con el fin de verificar el cumplimiento del sistema de Gestión de la Calidad en Manufactura y Moda ClaPé se crea el Comité de Calidad, el cual es un grupo de trabajo conformado por:

Gerente

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

Diseñadora de Calzado y Marroquinería

Administrador

Supervisor de Producción.

Dicho grupo de trabajo es responsable de fomentar y divulgar las políticas establecidas por la empresa con el fin de cumplir con la calidad de los productos y orientar los procesos de Manufactura y Moda ClaPé que puedan afectar el cumplimiento de los requisitos y por ende la calidad de los mismos. Entre las funciones principales, tenemos:

- Proporcionar evidencia de su compromiso con la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Establecer una política y Objetivos de calidad adecuados a la organización, así como comunicar y velar por su adecuado cumplimiento por parte del personal de la misma.
- Proporcionar los recursos necesarios para la adecuada implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Realizar revisiones del Sistema a intervalos planificados para verificar su adecuación con la organización.
- Contribuir con el establecimiento de mejoras de los procesos.
- Demás funciones requeridas.

6.5.2 Representante de la Dirección

En Manufactura y Moda ClaPé se ha delegado al Coordinador de Calidad como Líder encargado del mantenimiento y cumplimiento del Sistema de gestión de la calidad. Tiene como funciones:

- Hacer seguimiento, control, supervisión y verificación de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño de los procesos del Sistema de Gestión.
- Promover la toma de conciencia sobre la importancia del cumplimiento de los requisitos de los clientes.

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

- Continua vigilancia de los procesos y velar por el cumplimiento eficiente de los resultados deseados.

6.5.3 Comunicación Interna

La comunicación dentro de la organización se ha establecido mediante: capacitaciones, memorandos y comunicación directa con los empleados.

6.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

6.6.1 Generalidades

La alta dirección realizará la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa en periodos de 6 meses con el objetivo principal de asegurar la conveniencia, eficacia, adecuación y mejora del mismo.

En la revisión se deben evaluar posibilidades de mejora y modificación del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, incluyendo la Política de calidad y los objetivos de calidad.

6.6.2 Información para la revisión

La información de entrada para la revisión es:

- ✓ Resultados de las auditorías internas.
- ✓ Resultado de Encuestas de Satisfacción del Cliente
- ✓ Información relativa de proveedores.
- ✓ Estado acciones correctivas y preventivas.
- ✓ Medición de indicadores de gestión

6.6.3 Resultados de la Revisión

Como resultados de la revisión por la dirección se espera:

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

- Cumplimiento de objetivos
- Mejora del producto y procesos
- Necesidades de formación
- Necesidades recursos
- Planes de mejora

7. GESTIÓN DE RECURSOS

7.1 PROVISIÓN DE RECURSOS

Manufactura y Moda ClaPé proporciona los recursos necesarios para mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y mejorarlo continuamente, y para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. En el procedimiento P.CO.01 Compras, se establecen los pasos a seguir para realizar la provisión de los recursos necesarios para la realización del calzado y demás.


7.2 RECURSOS HUMANOS

7.2.1 Generalidades

Se ha establecido un procedimiento P.TH.01 para la selección, vinculación y evaluación de los empleados de la organización, verificando que cumplen con las competencias necesarias para fabricar calzado de calidad.

7.2.2 Competencia, Toma de conciencia y Formación

Manufactura y Moda ClaPé ha creado el Manual de Funciones y Responsabilidades, en el cual se tienen establecidas las competencias necesarias con las cuales deben cumplir todos los aspirantes a desempeñar cargos que afecten la conformidad con los requisitos

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

del producto. Igualmente se ha creado un cronograma de capacitaciones, con el cual se busca satisfacer las necesidades de formación de los empleados.

7.3 INFRAESTRUCTURA

Manufactura y Moda ClaPé cuenta con una Planta adecuada a las necesidades de producción, la cual se ha señalado debidamente y se han venido haciendo arreglos que permitan contar con una excelente infraestructura.

Igualmente cuenta con la maquinaria y equipos necesarios para la producción de calzado.

7.4 AMBIENTE DE TRABAJO

Buscando ofrecer un ambiente de trabajo apropiado a sus empleados se ha establecido de un cronograma de orden y aseo, al igual que de actividades de esparcimiento para sus empleados.

8. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

8.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Para la planificación del producto Manufactura y Moda ClaPé toma una orden de pedido en donde los clientes especifican los requerimientos del producto, la cual igualmente es especificada en la orden de producción, base para verificar la existencia de los recursos necesarios para la fabricación del calzado y asignación de los responsables de en el proceso de producción.

Durante el desarrollo de esta planificación se toman los controles necesarios para prevenir no conformidades en el producto que se va a entregar al cliente.

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

8.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

8.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

En Manufactura y Moda ClaPé el cliente realiza su orden de pedido, en la cual especifica los requisitos del calzado de acuerdo a los diseños presentados por la organización, igualmente esta establece aquellos requisitos necesarios para que el producto sea de calidad y verifica el cumplimiento con requisitos legales y reglamentarios establecidos para calzado en cuero.

8.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Manufactura y Moda ClaPé realiza la revisión de los requisitos de sus clientes relacionados con el producto, con el fin de asegurar el cumplimiento por parte de la organización.

8.2.3 Comunicación con el cliente

La organización establece canales de comunicación directos con el cliente, mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos o visitas a los mismos, con el fin de proporcionar información sobre las colecciones de calzado ofrecidas para la temporada, atención de pedidos y atención de quejas o reclamos sobre el producto.

8.3 DISEÑO Y DESARROLLO

8.3.1 Planificación del Diseño y Desarrollo

Manufactura y Moda ClaPé cuenta con un proceso de Diseño del Producto, encargado de la realización del diseño de las dos colecciones anuales y el seguimiento al producto durante el proceso de producción para verificar que el cliente obtenga un producto de calidad. En el procedimiento P.DP.01 Diseño del calzado se tienen establecidas las etapas del diseño y desarrollo, así como las actividades de revisión, verificación y validación.

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

Igualmente se cuentan con los controles necesarios para identificar no conformidades y corregirlas a tiempo.

8.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

El proceso de diseño cuenta con los formatos apropiados para dejar el registro de cada una de las referencias que se lanzan en cada colección, teniendo en cuenta los requisitos de cada una de ellas.

8.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Durante el Diseño del producto se realiza la verificación del cumplimiento con los elementos de entrada e igualmente que se tenga la información individual de cada referencia requerida por los demás procesos y sus características específicas.

8.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

En Manufactura y Moda ClaPé se realiza la revisión del diseño del calzado durante el proceso de producción, con el fin de verificar que cumpla con el bosquejo realizado e identificar detalles que deben ser mejorados y plantear las acciones necesarias para ello.

8.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Durante la realización de la primera muestra de cada referencia de calzado, la Diseñadora de Manufactura y Moda ClaPé realiza un acompañamiento y seguimiento al proceso de producción para identificar problemas y proponer las acciones necesarias para su corrección y así cumplir con las expectativas de sus clientes.

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

8.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Cada una de las referencias lanzadas para la colección en curso se valida de acuerdo a la planificación realizada con el fin de que cumpla satisfactoriamente con los requisitos de los clientes.

8.3.7 Control de cambios del diseño y desarrollo

Los cambios realizados durante el diseño y desarrollo del producto son registrados, al igual que su posterior revisión y verificación para asegurar el cumplimiento de los requisitos de diseño del calzado.

8.4 COMPRAS

En Manufactura y Moda ClaPé se ha establecido el procedimiento P.CO.01, en donde se especifica, la forma para evaluar y re-evaluar los proveedores que van a suministrar las materias primas y demás recursos para la fabricación del calzado, igualmente se han generado los formatos pertinentes para verificar que se hace una inspección de los productos más relevantes en la producción del calzado y su cumplimiento con los requisitos establecidos por la empresa.

8.5 PRODUCCIÓN

8.5.1 Control de la producción

Manufactura y Moda ClaPé asegura una adecuada producción apoyándose en los registros generados del proceso de producción del calzado y realizando una revisión periódica de los mismos.

Igualmente se tienen en cuenta las siguientes condiciones controladas:

- Disponibilidad de información que describe las características del calzado

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

- Disponibilidad de instrucciones de trabajo, en diseños de calzado específicos
- El uso de maquinaria apropiada

8.5.2 Identificación y trazabilidad

Manufactura y Moda ClaPé identifica sus productos desde el proceso de diseño, asignando un número a cada referencia, igualmente en durante el proceso de producción se tienen identificadas las órdenes de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes, para facilitar su seguimiento y verificación cumplimiento de requisitos establecidos por cada cliente.

8.5.3 Preservación del producto

Durante el proceso de realización del producto la organización garantiza la preservación del producto, al igual que toma las medidas necesarias para garantizar que llegue en perfectas condiciones al cliente.

8.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

Este numeral se excluye del Sistema de Gestión de la Calidad de Manufactura y Moda ClaPé.

9. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

9.1 GENERALIDADES

Manufactura y Moda ClaPé, en busca de mejorar continuamente sus procesos para cumplir satisfactoriamente con los requisitos establecidos por los clientes obtiene información producto de las auditorias, medición de indicadores y resultados de encuestas de satisfacción, entre otros para plantear las acciones oportunas y obtener un desempeño eficiente del sistema.

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

9.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

9.2.1 Satisfacción del cliente

Manufactura y Moda ClaPé ha establecido e implementado una Encuesta de Satisfacción, la cual ha permitido evaluar la Percepción de los clientes respecto a los productos y desempeño, e igualmente tomar acciones de mejora oportunas.

Igualmente este se mide de acuerdo a las devoluciones de los clientes, determinando las causas más comunes y tomando las acciones necesarias para eliminarlas.

9.2.2 Auditoria Interna

Manufactura y Moda ClaPé ha establecido el procedimiento P.GC.05 Auditorías internas con el fin de evaluar el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y tomar evidencias para realizar acciones correctivas o preventivas e igualmente establecer mejoras para la organización y que permitan cumplir satisfactoriamente con los requisitos de la norma NTC-ISO 9001-2008 y del cliente.

9.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

Con el establecimiento de indicadores de gestión y la realización de auditorías internas se pueden medir el desempeño de los procesos e igualmente y verificar que se hayan alcanzado los resultados planificados, en caso de que se presenten fallas tomara acciones para solucionarlas.

9.2.4 Seguimiento y medición del producto

El seguimiento y medición del producto se realiza mediante la supervisión

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

9.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

Con el fin de identificar el producto no conforme se ha establecido verificación de requisitos del producto en cada puesto de trabajo y la inspección por parte del supervisor en Montaje ya que es la actividad que presenta más falencias y finalmente como ya se había mencionado una inspección final.

Igualmente se cuenta con el procedimiento P.GC.03 Producto no Conforme en el cual se establece las actividades a seguir para identificar los productos no conformes y el tratamiento que se debe dar a estos productos.

9.4 ANALISIS DE DATOS

Con el fin de Realizar mejoras en la organización se han establecido unos indicadores de gestión que permiten medir el desempeño de los procesos del sistema mediante a la obtención de datos de los procesos del SGC, y de acuerdo a los resultados arrojados tomar acciones de mejora.

El análisis de datos permite evaluar entre otros aspectos:

- ✓ Nivel satisfacción del cliente
- ✓ Cumplimiento de requisitos
- ✓ Cumplimiento de proveedores
- ✓ Resultados esperados

9.5 MEJORA

9.5.1 Mejora Continua

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad permite a la organización mejorar continuamente mediante el cumplimiento de los objetivos de calidad y con ello cumplir

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

con la política establecida. Igualmente el desarrollo de Auditorías internas, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección son instrumentos importantes y oportunos para generar mejoras en la organización.

9.5.2 Acciones Correctivas

En Manufactura y Moda ClaPé se ha establecido el procedimiento P.GC.04 Acciones correctivas y preventivas con el fin de establecer las actividades para dar tratamiento y eliminar aquellas falencias que se hayan encontrado y que generen no conformidades dentro de la organización y evitar que se vuelvan a presentar.

9.5.3 Acciones Preventivas

El procedimiento P.GC.04, establece igualmente el proceso a seguir para detectar las posible son conformidades y tomar las acciones adecuadas para evitar que se presenten.

DOCUMENTO CONTROLADO

Manufactura y Moda ClaPé	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	M.GC.01 Versión: 01
	MANUAL DE LA CALIDAD	

10. CUADRO DE APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS

Manufactura y Moda ClaPé	APROBACIÓN				
	Nombre	Cargo	Fecha de Aprobación	Nº de Solicitud	Descripción
Elaboró	Heliana Franco M.	Practicante en Calidad	30/10/2012	01	Primera Edición
Revisó	Claudia Lucía Peña	Diseñador. Representante Legal			
Aprobó	Claudia Lucía Peña	Diseñador. Representante Legal			
CONTROL CAMBIOS					
Fecha	Nº de Solicitud	Descripción del cambio			