

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE
SISTEMAS



MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDO EN
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTESANÍAS
MEDIANTE LA NORMA ISO 9001:2008

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADO POR

LEOVIGILDO LUIS TABOADA WAISS
2014

DEDICATORIA

A Dios, por darme amor y esperanza, necesarios para obtener la felicidad en la vida.

A mi familia, en especial a mi padre por su apoyo y respaldo durante mi época universitaria.

INDICE

DESCRIPTORES TEMÁTICOS.....	4
RESUMEN.....	5
INTRODUCCION	6
CAPITULO I: PENSAMIENTO ESTRATEGICO	8
1.1 DIAGNOSTICO FUNCIONAL.....	8
1.1.1 BREVE RESEÑA	8
1.1.2 PRODUCTOS.....	9
1.1.3 CLIENTES.....	10
1.1.4 PROVEEDORES.....	10
1.1.5 PROCESOS.....	11
1.1.6 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	13
1.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	14
1.2.1 VISIÓN.....	14
1.2.2 MISIÓN	14
1.2.3 VALORES.....	14
1.2.4 OBJETIVOS.....	15
1.2.5 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	15
1.2.6 ANÁLISIS INTERNO	22
1.2.7 ANÁLISIS EXTERNO	23
1.2.8 MATRIZ DAFO	24
1.2.9 IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICO	26
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	29
2.1 EL CICLO DE DEMING.....	29
2.2 HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINÚA	31
2.2.1 BRAINSTORMING.....	31

2.2.2	DIAGRAMA DE F UJO.....	31
2.2.3	DIAGRAMA DE PARETO.....	31
2.2.4	DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.....	31
2.2.5	HISTOGRAMA.....	31
2.2.6	DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.....	31
2.2.7	GRÁFICOS DE CONTROL.....	32
2.2.8	DIAGRAMA DE AFINIDAD.....	32
2.2.9	DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.....	32
2.2.10	DIAGRAMA DE ÁRBOL.....	32
2.3	GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	34
2.4	NORMA ISO 9000.....	35
2.4.1	¿QUÉ ES UNA NORMA?.....	35
2.4.2	OBJETIVOS DE LA NORMA.....	35
2.4.3	¿QUÉ SIGNIFICA ISO?.....	35
2.4.4	ISO 9000.....	36
2.5	LA ISO 9001:2008 "SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - SGC".....	36
2.5.1	ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....	37
2.5.2	¿QUÉ ES EL CERTIFICADO ISO 9001?.....	39
2.5.3	¿POR QUÉ LA CERTIFICACIÓN DEL ISO 9001?.....	39
2.5.4	PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL SGC.....	40
2.6	REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	40
2.6.1	REQUISITOS GENERALES.....	40
2.6.2	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN.....	41
CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....		44
3.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	45
3.2	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	46

3.2.1	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2008.	46
3.2.2	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM.....	47
3.3	SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.....	48
3.4	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA ELEGIDA	50
3.5.1	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	50
	CAPITULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO Y COSTO.....	56
4.1	ANÁLISIS DE BENEFICIO Y COSTO	62
	CONCLUSIONES.....	63
	RECOMENDACIONES	64
	GLOSARIO.....	65
	BIBLIOGRAFÍA.....	66
	ANEXOS.....	67

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2008.
- Enfoque de Procesos.
- Productos Artesanos.
- Norma ISO 9001:2008.
- Mejora Continua.

RESUMEN

El presente informe describe cómo la implementación de la Norma ISO 9001:2008 mejora los procesos de Gestión de Pedidos de una empresa comercializadora de artesanías. La empresa tiene la problemática de los despachos fuera de tiempo y este problema genera a corto plazo la insatisfacción del cliente.

Mediante la metodología de la implementación de la Norma ISO 9001:2008 se llegó a diagnosticar las causas principales que generan la problemática y las soluciones necesarias para poder mitigarlas enfocándose siempre en la satisfacción del cliente.

Uno de los resultados que se obtuvo debido a la implementación es la disminución de los gastos no contemplados originados por los despachos fuera de tiempo del año 2014 en un 83.43% con respecto al año 2013.

Otro resultado no menos importante que el anterior es la familiarización de todo el personal con el Sistema de Gestión de Calidad enfocándose en la mejora continua del trabajo del día a día de cada personal con el objetivo de obtener la satisfacción del cliente.

INTRODUCCION

Actualmente, debido al crecimiento de la economía peruana y el aumento de las relaciones internacionales es que las empresas de nuestro país se encuentran en crecimiento, una más rápida que otra. Debido a dicho crecimiento es que las empresas no saben cómo lidiar con las problemáticas que surgen, la demora en solucionarlas causan a corto plazo la insatisfacción de los clientes.

Para la solución de estos problemas, existen muchas estrategias para mejorar los procesos y estandarizarlos, siendo la más conocida internacionalmente la norma ISO 9001:2008.

La implementación de la norma ISO 9001:2008 es importante porque marca una ventaja competitiva en el mercado, genera mayor rentabilidad, reduce las mermas y lo más importante aumenta el grado de satisfacción del cliente.

ALLPA es una empresa que se dedica a la comercialización de artesanías y actualmente se encuentra creciendo continuamente, debido al gran aumento de pedidos, esta situación le plantea nuevos escenarios, tanto externos como internos; así pues existe, la necesidad de generar nuevas estrategias que la hagan competitiva para enfrentar el crecimiento del mercado.

Debido a la gran competencia, tanto nacional como extranjera, siendo los países asiáticos los competidores potenciales, la empresa se ve en la necesidad imperativa de realizar un análisis profundo de los procesos y plantear alternativas que la lleven a mejorar continuamente la satisfacción del cliente.

INTRODUCCION

Actualmente, debido al crecimiento de la economía peruana y el aumento de las relaciones internacionales es que las empresas de nuestro país se encuentran en crecimiento, una más rápida que otra. Debido a dicho crecimiento es que las empresas no saben cómo lidiar con las problemáticas que surgen, la demora en solucionarlas causan a corto plazo la insatisfacción de los clientes.

Para la solución de estos problemas, existen muchas estrategias para mejorar los procesos y estandarizarlos, siendo la más conocida internacionalmente la norma ISO 9001:2008.

La implementación de la norma ISO 9001:2008 es importante porque marca una ventaja competitiva en el mercado, genera mayor rentabilidad, reduce las mermas y lo más importante aumenta el grado de satisfacción del cliente.

ALLPA es una empresa que se dedica a la comercialización de artesanías y actualmente se encuentra creciendo continuamente, debido al gran aumento de pedidos, esta situación le plantea nuevos escenarios, tanto externos como internos; así pues existe, la necesidad de generar nuevas estrategias que la hagan competitiva para enfrentar el crecimiento del mercado.

Debido a la gran competencia, tanto nacional como extranjera, siendo los países asiáticos los competidores potenciales, la empresa se ve en la necesidad imperativa de realizar un análisis profundo de los procesos y plantear alternativas que la lleven a mejorar continuamente la satisfacción del cliente.

En el presente informe, presentaremos los principales problemas en la empresa y propondremos la mejora del proceso de Gestión de Pedido mediante la implementación de la norma ISO 9001:2008 con la finalidad de contribuir a la mejora, crecimiento y desarrollo de la empresa.

CAPÍTULO I:

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

1.1 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.1.1 BREVE RESEÑA

ALLPA es una comercializadora (trading) dedicada a la promoción y venta de productos artesanales peruanos provenientes de un gran número de talleres familiares ubicados en el área metropolitana de la capital de Lima y en diversos departamentos en el Perú. Nace en 1986 como el brazo comercial de la ONG IPID para dar respuesta a la falta de canales de venta que tienen cientos de artesanos. Aunque al inicio ALLPA establece relaciones comerciales con organizaciones de comercio equitativo (ATO'S por sus siglas en inglés) la empresa ha logrado vender paulatinamente productos a compradores del mercado convencional.

Durante sus primeros años la empresa ofrecía sobre todo productos artesanales que formaban parte de la oferta tradicional existente en el país. Esto se tradujo en la presentación de la oferta sin tomar todavía en cuenta los requerimientos de los clientes. A través de muchos esfuerzos (desarrollo de nuevos productos, participación en ferias internacionales y asistencia técnica) ALLPA ha sido capaz de ofrecer productos artesanales que combinan con las tendencias cambiantes en el mercado.

Con el Afán de ir abriendo nuevos mercados ALLPA, en estrecha colaboración con FairTrade Original, ha iniciado la coordinación de trabajo con diseñadores internacionales y locales, lo que le permite diferenciarse de los productos de las competencias nacionales e internacionales.

Actualmente ALLPA promociona productos artesanales que provienen de más de 100 talleres distribuidos en más de 20 comunidades del Perú, generando empleo para más de 2000 artesanos que producen una oferta variada de productos artesanales.

1.1.2 PRODUCTOS

En la tabla N°1 se presenta las líneas de comercialización de ALLPA:

LINEAS DE COMERCIALIZACIÓN
Bisutería
Cerámica Chulucanas
Cerámica Cuzco
Marquetería
Tejido de punto
Textiles
Escultura en piedra
Imaginería
Mates burilados
Instrumentos musicales
Cestería
Metalistería
Otros

Cuadro 01: Listado de Proveedores
Fuente: Elaboración Propia

1.1.3 CLIENTES

Los clientes de ALLPA están conformados por cadenas de boutiques reconocidos en su país e internacionalmente. Entre ellos tenemos:

- ALTERNATIV HANDEL
- ASSOCIAZ. FIRENZE TERZO MONDE
- BUTIK SALAM
- BRIDGEHEAD INC.
- OXFAM AUSTRALIA TRADING PTY LTD
- CONSORZIO CTM ALTROMERCATO
- OXFAM N. ZEALAND
- PIER 1 IMPORTS (U.S.) INC
- PUEBLO TO PEOPLE
- TEN THOUSAND VILLAGES
- TARGET
- TRAUDCRAFT
- TRADE AID
- CHRISLINE
- THE FORESIDE COMPANY
- VILLAGE MEWS
- ETHNIC IMPORTS
- OTROS

1.1.4 PROVEEDORES

ALLPA cuenta con proveedores (Artesanos) de gran experiencia que se encuentran en todo nuestro país, entre ellos tenemos:

- AYLAS ENRIQUEZ, FERIBERTO FELIX
- ALTAMIRANO ORTIZ, ALEJANDRINA
- CASTILLO NOLASCO, GASPAS RAUL
- GUTIERREZ CORDERO, HUGO
- MARCAPIÑA SULCA, TEODORA

- LOAYZA GUZMAN, MARCELINO
- CHOQUEHUILLCA HUALLPA SAC, JORGE
- LOPEZ REYES, ANGELO FERNANDO
- ENRIQUEZ NOLASCO, FELIPE
- OTROS

1.1.5 PROCESOS

La empresa para poder desarrollar su negocio ha implementado los siguientes procesos con el objetivo de satisfacer y cumplir con los requerimientos de sus clientes de acuerdo a sus especificaciones.

En la figura N° 01 mostrada se presenta el Mapa de procesos de la empresa que muestra la interrelación de los procesos para poder comercializar y entregar los productos requeridos por los clientes de acuerdo a sus necesidades.

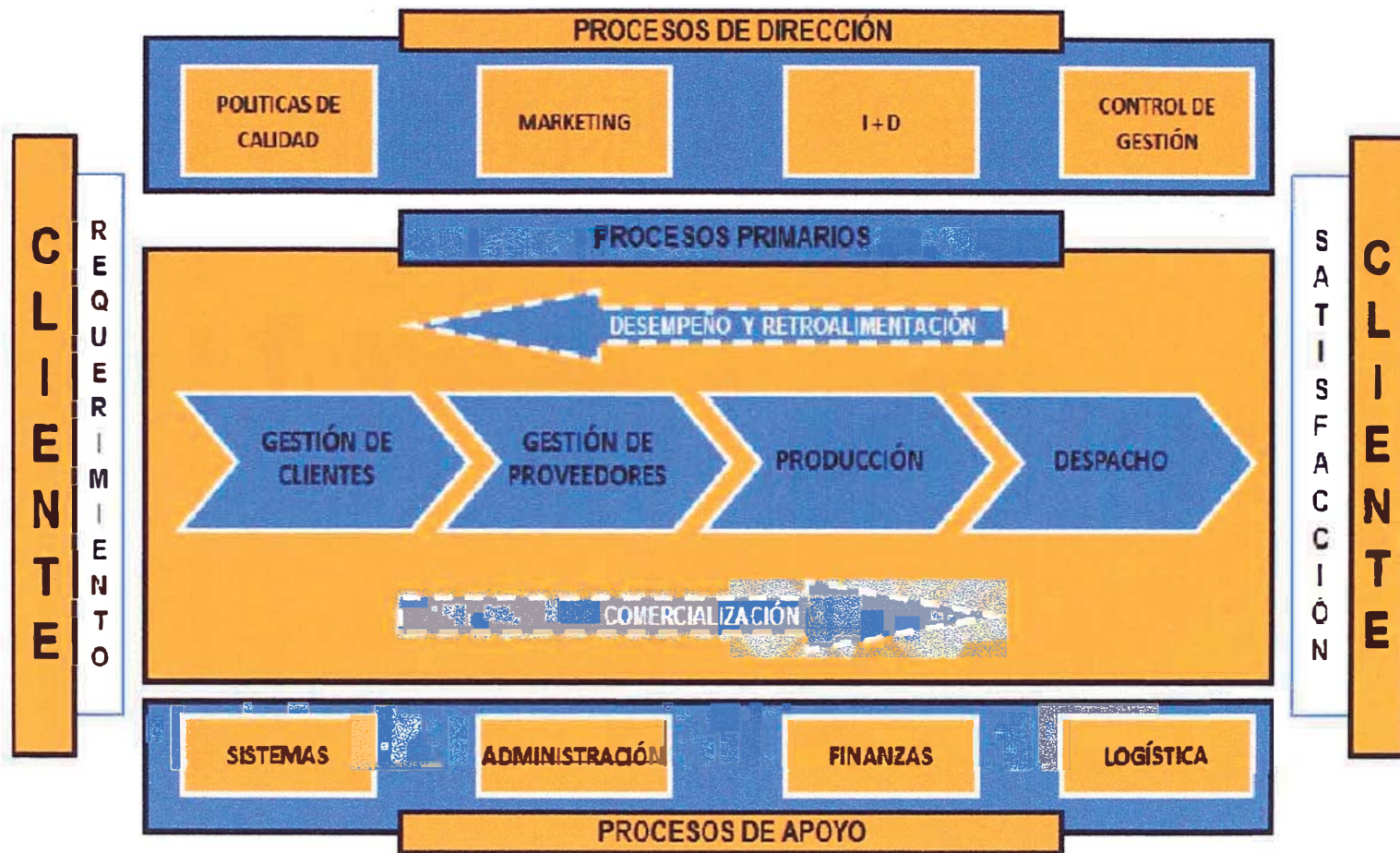


Figura Nº 1: Mapa de procesos

Fuente: ALLPA SAC

1.1.6 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa está organizada jerárquicamente de acuerdo al siguiente organigrama mostrado en la Figura N° 02.

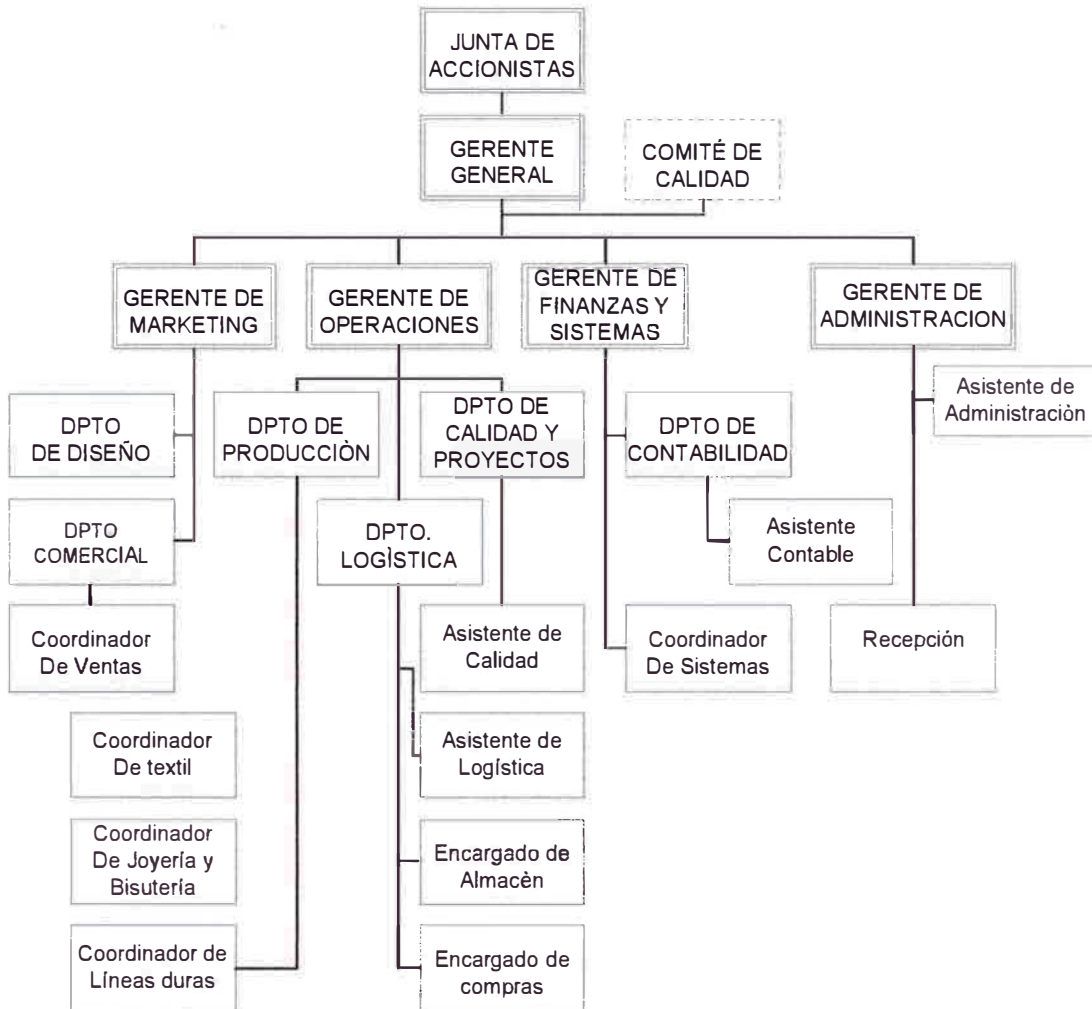


Figura N° 02: Organigrama Funcional
Fuente: ALLPA SAC

Dentro de las principales áreas funcionales están el área de la producción encargada de realizar el seguimiento y el monitoreo de los proveedores (Ártesanos) que se encuentran fabricando los pedidos, el área de diseño que se encuentra encargado de realizar los nuevos diseños de productos enfocados en la tendencia de la moda internacional, el área de logística encargado de la recepción, embalaje y despacho de los pedidos y el área comercial encargada de los pedidos de los clientes.

1.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1 VISIÓN

Ser reconocidos como una empresa líder en el mundo en la comercialización de artesanías y también como promotora de la filosofía de comercio justo.

1.2.2 MISIÓN

ALLPA es una empresa peruana de comercio justo que crea y comercializa artesanías peruanas de diseño innovador en un entorno socialmente responsable con productores de bajos recursos y con sus trabajadores, satisfaciendo a sus clientes a través de la mejora continua y el cumplimiento de los requisitos legales.

1.2.3 VALORES

- 1. Honestidad:** Es un valor estratégico básico que debe ser inherente al personal de ALLPA y debe ser un patrón de conducta a nivel personal y de empresa sustentado en la veracidad y cumplimiento de nuestros actos y compromisos.
- 2. Respeto:** Es un valor relacionado a la consistencia y tolerancia entre los trabajadores creando internamente un ambiente de trabajo óptimo y aplicándolos a los clientes externos de ALLPA.
- 3. Responsabilidad:** Es una línea de conducta que implica el asumir y llevar a cabo los compromisos establecidos con los stakeholders o interesados, en este concepto incluimos otros valores de menor jerarquía como orden, limpieza y puntualidad.
- 4. Innovación:** Es la actitud permanente de establecer nuevas ideas en nuestros procesos mediante una mejora continua.
- 5. Liderazgo:** es la búsqueda permanente de ser los mejores y primeros en forma sostenida tanto a nivel de equipos de trabajo y como empresa.

6. Eficiencia: Obtener el logro de nuestros objetivos, optimizando nuestros propios recursos.

1.2.4 OBJETIVOS

ALLPA tiene como objetivo principal satisfacer los requerimientos solicitados por los clientes, comercializando artesanías de alta calidad que son elaborados por los mejores artesanos de nuestro país.

1.2.5 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

1. Rivalidad De La Competencia

Competencia es el conjunto de empresas que ofrecen productos iguales o muy similares a los de ALLPA y que resuelven la misma necesidad dentro de un mercado determinado. Cuando un mercado está saturado de competidores se dice que es un mercado en donde existe una alta rivalidad de la competencia. En una situación como esta hay una gran lucha por ampliar o bien para defender la participación en el mercado, usualmente hay una guerra de precios (baja de precios para ampliar o mantener participación del mercado) en base a una reducción de costos y una fuerte labor de promoción y sobrevivencia con algún tipo de diferenciación en sus productos o servicios (calidad, diseño en innovación, tiempos y cantidad de entrega, servicio al cliente, etc.).

La industria de artículos de decoración y regalos es una industria en donde existe una muy fuerte rivalidad de competencia. Hay mucho competidores en todo el mundo, pero las más fuertes se encuentran en Europa de Este y Asia, principalmente en China. Sin necesidad de ir tan lejos, ALLPA tiene una creciente competencia con empresas peruanas que inician a exportar

productos peruanos que incluso provienen de la misma base productiva de artesanos, aprovechando las habilidades, el desarrollo tecnológico y el desarrollo de nuevos productos que ALLPA ha realizado.

El nivel de competencia local se está incrementando de manera tal, que algunos de sus propios proveedores (Artesanos) tienen intenciones de convertirse en exportadores. A nivel latinoamericano, el país competidor más fuerte de Perú es México.

Con respecto a la competencia local ALLPA (en Perú), algunos de sus competidores captan fuertes subsidios de cooperación internacional, tanto para aspectos operativos, como inversiones en tecnología, desarrollo de nuevos productos y promoción comercial, lo que bien aprovechado, puede ser una fuerte amenaza.

En lo que respecta al nicho de mercado comercio justo, ALLPA tiene relativamente pocos competidores serios o más bien, no poseen las capacidades y/o el posicionamiento de ALLPA como un proveedor confiable (innovación y diseño, surtido de productos, cantidad y tiempos de entrega), lo que da ventajas en este mercado.

En esta industria es clave el desarrollo de nuevos productos que este de la mano con las tendencias de la moda, lo anterior implica un fuerte esfuerzo en desarrollo de nuevos productos. Debido a la alta rivalidad y la relativa poca inversión en aspecto tecnológico-productivo, es muy usual la piratería de productos, por lo que el mercado se satura rápidamente, popularizando los diseños y provocando que tengan un ciclo de vida muy corto; así

tienen mayor oportunidad de competir las empresas que constante y rápidamente se encuentran innovando productos.

Normalmente la piratería de productos (diseños) se inicia en la fase de crecimiento y se acentúa en la fase de madurez, haciendo que el ciclo del producto sea mucho más corto. En este sentido, muchos competidores del Perú son seguidores de los diseños que desarrolla ALLPA. Estas empresas no hacen inversión en desarrollo de nuevos productos y están a la espera de los diseños que desarrollan las empresas que tienen investigación de mercados y fuerte inversión en desarrollo de nuevos productos.

Lamentablemente en esa industria es muy difícil la protección de diseños por la vía de patentes como sucede en la industria de tecnología electrónica, química farmacéutica, Agro-química, y otros.

2. Barreras De Entrada/Salida

Barreras de entrada es todo lo que limita el ingreso de nuevos competidores a una industria determinada. La industria de decoración aparentemente no tiene barreras de entrada bien definidas como pasa en otras industrias (por.ej: altas inversiones, conocimientos tecnológicos, conocimientos del mercado, formulas especiales, legislación, etc.). Aparentemente es relativamente fácil entrar y salir. La verdad es más fácil salir que entrar y el nivel de inversiones no es muy alto, al menos en el sector artesanal, lo cierto, es que se requieren tres cosas:

- Desarrollar productos atractivos al mercado en términos de diseño y funcionalidad (conocer tendencias)
- Ser competitivo en cuanto a precio (productividad)

- Conocer y tener los canales de distribución adecuados para hacer llegar el producto al consumidor final.

En este sentido la escala de operaciones puede ser relativa y esa relatividad depende del mercado meta y de la rivalidad de competencia que exista en ese mercado. En función de lo anterior, dependiendo del mercado y dependiendo del producto, se puede entrar con una inversión inferior a los US\$ 100,000, operar con gastos fijos anuales de otros US\$ 100,000 y ventas no menores de US\$ 500,000. Incluso, se puede operar a escalas menores, pero es más complicado. Por supuesto que también hay grandes empresas de producción en serie que han realizado fuertes inversiones, pero eso nos da una idea de lo variado que puede ser esta industria.

Debido a que es relativamente fácil entrar y salir, el mercado está lleno de informalidad, la rivalidad de la competencia es muy alta ya que existen muchos competidores, grandes, medianos, pequeños, etc., lo que repercute de manera muy usual en una guerra de precios. Para sobrevivir es necesario ser muy eficiente y trabajar fuertemente en la diferenciación constante.

3. Amenaza De Sustitutos

Un producto sustituto es cualquier otro producto (diferente) que puede satisfacer la misma necesidad, pero de diferente forma. En la industria de decoración y regalos, cualquier producto puede ser sustituto. En ese sentido por ejemplo, un jarrón de cerámica puede ser sustituido por uno de metal o vidrio, incluso plástico, o bien el jarrón como tal puede ser sustituido por un florero, un candelabro o bien un marco para fotografías, cualquier que este sea, el producto cumple con la función de decorar y ambientar una habitación.

Un aspecto interesante es que la sustitución no únicamente tiene que ver con los materiales o la utilidad de los productos, también tiene que ver con el estilo y/o diseño de los productos. Un florero de cerámica de estilo moderno simple, podría sustituir a un florero de cerámica con acabados antiguos recargados.

Debido a la alta sustitución de productos que existen en esta industria, en donde lo que importa es el ambiente o atmosfera que generan los artículos, prácticamente se puede decir que la sustitución es ilimitada y los productos sustitutos deben considerarse como competencia directa, más que como sustitutos. Lo anterior hace que la rivalidad de la competencia en esta industria sea mucho más reñida.

En conclusión, cuando hablamos de artículos de cerámica para decoración, no únicamente debemos pensar en lo que hace la competencia que trabaja este tipo de material, sino más bien, tener una perspectiva más amplia.

4. Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es muy importante. Una industria en donde los clientes tienen alto poder de negociación es complicada, ya que indican que tienen muchos proveedores (Artesanos) o bien que los productos no son de su interés o no les son indispensables en su surtido.

Alto poder de negociación significa que hay mucha exigencia para negociar con reducciones de precio, tiempo de entrega, aumento de días de crédito e innovación y nuevos diseños de productos.

Los clientes tienen poder de negociación cuando existe muchos proveedores de un mismo producto, o bien existen muchos sustitutos en el mercado. Cuando los clientes están organizados y comunicados (colusión), eso también le da poder de negociación. Si los clientes tienen el control o monopolio de ciertos canales de distribución, eso también les da poder de negociación (ejemplo: los supermercados).

En la industria de decoración y regalos hay clientes de todo tipo. Los hay grandes que, por su naturaleza, pueden hacer pedidos grandes de cada producto que les interese. Esos pedidos facilitan las labores de producción en general (bajan costos). Los hay pequeños que por su naturaleza hacen pedidos pequeños y con amplio surtido. Esos pedidos dificultan los labores de producción incrementando costos.

El poder de negociación de ambos clientes dependen de lo amplio o reducido que pueda ser la base de proveedores (Artesanos) y los confiables que estos puedan ser en términos de calidad, diseño, surtido, cantidades y tiempos de entrega. Los grandes compradores (cadenas de tiendas o grandes importadores) tienen poder de negociación ya que pueden tener acceso a una amplia base de proveedores de todo el mundo (ejemplo Pier1 Imports). Algunos compradores de comercio justo, pequeños y medianos, tienen menos poder de negociación, ya que su base de proveedores es más reducida y además, no son tan profesionales y eficientes como ALLPA (específicamente en América Latina). Otro tema de interés de comercio justo es el cumplimiento de estándares sociales, de ética y transparencia que deben cumplir los diferentes actores de la cadena.

5. Poder De Negociación De Los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores también es muy importante. Una industria en donde los proveedores tienen alto poder de negociación es complicada, ya que indica que hay muchos clientes para los proveedores o bien los productos son de mucho interés, a tal punto de ser indispensable en el surtido.

Alto poder de negociación de los proveedores significa que hay mucha exigencia para negociar, incremento de precios y reducción de días de crédito, además no tienen mucha motivación para el desarrollo e innovación de productos.

Los proveedores tienen poder de negociación cuando existen muchos clientes para un mismo producto, o bien no existen muchos sustitutos en el mercado. Cuando los proveedores están organizados y comunicados (colusión), eso también le da poder de negociación. Si los proveedores tienen el control o monopolio de ciertos canales de distribución, eso también le da poder de negociación.

Los proveedores de ALLPA tienen acceso a otros clientes, quizá no del tamaño de ALLPA si no más pequeño que le endulzan el oído, hacen falsas promesas o bien promueven la integración vertical hacia adelante (exportación). Lo anterior, complica la relación con los proveedores y podría hacerles sentir una falsa sensación de poder de negociación que no conviene a ninguna de las partes (proveedores y ALLPA). El manejo de proveedores debe ser un punto de mucho interés en el plan de negocios.

El tema de proveedores de ALLPA es bien complejo de analizar, ya que algunos de los proveedores de ALLPA también son proveedores de la competencia (exportadores peruanos). Lo

anterior incrementa los riesgos de la industria en cuanto a piratería de productos, reducción del ciclo de vida de los productos (saturación de mercado) y la competencia se beneficia de las capacidades creadas por ALLPA en estos talleres.

1.2.6 ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZA

- Alta experiencia en el rubro.
- Reconocimiento e identificación de la empresa por parte de sus clientes.
- Una amplia cartera de clientes.
- Cuentan con proveedores (Artesanos) de gran experiencia.
- Los proveedores (Artesanos) se encuentran identificados con la empresa.
- Cuentan con el personal que tiene una larga experiencia en el rubro y un compromiso mutuo para la empresa.
- Es una empresa reconocida Nacionalmente por las organizaciones del Estado.
- Cuentan una relación sólida con instituciones gubernamentales.
- Ofrecimiento de productos diferenciados e innovadores según la tendencia de la moda internacional.

DEBILIDADES

- Falta de personal calificado en el mercado laboral.
- Planificación inadecuada por parte de los proveedores (Artesanos).
- La alta diversificación de productos en las diferentes líneas de producción.
- Falta de capacitación a los proveedores (Artesanos).

- La infraestructura es demasiado pequeño.
- Falta de comunicación entre algunas áreas.
- Deficiente control de la producción por parte de la empresa.
- No existe un plan estratégico estructurado, ni indicadores de gestión que permitan identificar el rumbo de la empresa en el mediano y largo plazo.

1.2.7 ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- La implantación del Tratado y Libre Comercio.
- Importantes eventos internacionales y nacionales.
- Reconocimiento de nuestro país a nivel internacional.

AMENAZAS

- Crisis del mercado internacional.
- Fluctuación del tipo de cambio.
- Dependencia significativa de algunos clientes.
- Competidores de gran envergadura.
- Nuevas empresas desean ingresar al mercado.

1.2.8 MATRIZ DAFO

<p style="text-align: right;">ANÁLISIS EXTERNO</p> <p style="text-align: left;">ANÁLISIS INTERNO</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La implantación del Tratado y Libre Comercio. 2. Eventos Internacionales y Nacionales. 3. Reconocimiento de nuestro país a nivel internacional. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis del mercado Internacional. 2. Fluctuación del tipo de Cambio. 3. Nuevas empresas desean ingresar al mercado. 4. Dependencia significativa de algunos clientes. 5. Competidores de gran envergadura.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta experiencia en el rubro. 2. Reconocimiento e identificación por parte de sus clientes. 3. Una amplia cartera de clientes. 4. Cuentan con proveedores (Artesanos) de gran experiencia. 5. Los proveedores (Artesanos) se encuentran identificados con la empresa. 6. Cuentan con el personal que tiene una larga experiencia en el rubro y un compromiso mutuo para la empresa. 7. Es una empresa reconocida nacionalmente por las organizaciones del estado. 8. Cuenta una relación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias de ventas a nuevos clientes basadas en experiencia. (F1,F6,O1,O2) 2. Facilidades de exportación. (F1,F6,O1) 3. Fortalecer relaciones con los clientes. (F2,F4,F6,F7,F8,O3,O2) 4. Captar nuevos clientes. (F1,F7,O2,O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer relaciones con los clientes que solicitan mayores pedidos. (F1,F4,F7,F8,A1,A3) 2. En las ventas se deben proteger la fluctuación del tipo de cambio. (F1,A2) 3. Cerrar mercados a nuevos competidores con estrategias de menor costo y calidad. (F1,F4,F5,F6,F9,A3,A5)

<p>sólida con instituciones gubernamentales.</p> <p>9. Ofrecimiento de productos diferenciados e innovadores según la tendencia de la moda internacional.</p>	<p>5. Fortalecer relaciones con los artesanos para afianzar posición competitiva. (F1,F4,F6,F8,F9,O1,O2,O3)</p>	<p>4. Fidelizar a los clientes mediante estrategias de menor costo y calidad. (F1,F4,F5,F6,F9,A3,A5)</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>1. Falta de personal calificado en el mercado laboral.</p> <p>2. Planificación inadecuada por parte de los proveedores.</p> <p>3. La alta diversificación de productos en las diferentes líneas de producción.</p> <p>4. Falta de capacitación a los artesanos.</p> <p>5. La infraestructura es demasiado pequeño.</p> <p>6. Falta de comunicación entre algunas áreas.</p> <p>7. Deficiente control de la producción por parte de la empresa.</p>	<p>1. Capacitación permanente del personal de la empresa. (D1,O2,O3)</p> <p>2. Mejoramiento de procesos. (D6,D7,O2,O3)</p> <p>3. Capacitación a los artesanos. (D1,D4,D7,O2,O3)</p>	<p>1. Reestructuración del área de producción. (D1,D7,A3,A5)</p> <p>2. Minimizar la cantidad de diseños para la comercialización. (D1,D3,D7,A3,A5)</p> <p>3. Cambiar la idiosincrasia en la forma de trabajar de los artesanos. (D2,D4,A3,A5)</p> <p>4. Mejoramiento de procesos. (D6,D7,A3,A5)</p>

Cuadro 02 : Matriz DAFO
Fuente: Elaboración propia

El cuadro N° 02 presenta las estrategias posibles a aplicar luego de haber analizado las variables internas y externas en el análisis DAFO, una de las estrategias que se llega a identificar es la de mejorar los procesos, ella es una de las más necesarias que ayudarían a mantener y fortalecer más a la empresa y superar las debilidades encontradas, como la de aprovechar las oportunidades en el mercado internacional.

1.2.9 IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICO

Tabla N° 03: Cuadro de selección de estrategias

TABLA DE SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS							
Criterios de evaluación	Mejora la rentabilidad	Compromiso de la dirección	Incremento del retorno sobre la inversión	Facilidad de ejecución	Incremento de la satisfacción del cliente	Estrategias	Total
	10	7	10	6	10		
1	5	5	4	4	4	Mejoramiento de procesos	189
2	4	5	4	4	5	Cerrar mercados a nuevos competidores con estrategias de menor costo y calidad.	189
3	4	5	4	4	4	Cambiar la idiosincrasia en la forma de trabajar de los artesanos.	179
4	4	5	3	3	5	Fidelizar a los clientes mediante estrategias de menor costo y calidad.	173
5	4	5	3	4	4	Fortalecer relaciones con los artesanos para afianzar posición competitiva.	169
6	5	5	3	3	3	Captar nuevos clientes.	163
7	3	4	3	3	4	Capacitación permanente del personal de la empresa.	146
8	4	4	3	2	3	Capacitación a los artesanos.	140
9	3	3	4	2	3	Estrategias de ventas a nuevos clientes basadas en experiencia.	133
10	3	2	4	2	3	Facilidades de exportación.	126
11	2	3	2	2	3	Minimizar la cantidad de diseños para la comercialización.	103

La tabla N° 03 muestra, las estrategias sugeridas del análisis DAFO las cuales han sido priorizados de acuerdo a los criterios de evaluación que permite cuantificar la importancia de cada una de las estrategias usando el grado de importancia mostrado en la tabla N° 05.

Tabla N° 04 : Grado de importancia

Grado de importancia del criterio de evaluación	
1	No tiene relación alguna
2	Absolutamente nada importante
3	Nada importante
4	Casi nada importante
5	Poco importante
6	Algo importante
7	Medianamente importante
8	Importante
9	Muy importante
10	Absolutamente importante

Entre los criterios para la selección se tomaron en cuenta la mejora de la rentabilidad con un grado de importancia que ahora lo denominaremos GI de diez puntos, seguido del compromiso de la dirección con un GI de siete puntos, el incremento del retorno sobre la inversión con un GI de diez puntos, facilidad de ejecución con un GI de seis puntos y un incremento de la satisfacción del cliente con un GI de diez puntos.

Se valoró el grado de contribución de las estrategias de acuerdo a la escala de 1 a 5 como se muestra en la tabla N° 05.

Tabla N° 05: Grado de Contribución

Grado de contribución de las estrategias al criterio de selección	
1	Muy Bajo
2	Bajo
3	Regular
4	Alto
5	Muy Alto

Se multiplicó el grado de importancia por el grado de contribución de cada alternativa de solución obteniendo un puntaje total como lo podemos ver en el cuadro N° 03 siendo la principal estrategia a emplear la mejora de procesos con un puntaje de 189. Asimismo se

definieron los objetivos estratégicos en base a las principales estrategias con mayor valorización.

Objetivos estratégicos

- Mejorar los procesos de la empresa.
- Cerrar mercados a nuevos competidores con estrategias de menor costo y calidad.
- Cambiar la idiosincrasia en la forma de trabajar de los artesanos.
- Fidelizar a los clientes mediante estrategias de menor costo y calidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 EL CICLO DE DEMING

Una de las principales herramientas para la mejora continua en las empresas es el ya conocido por todos y poco aplicado Ciclo de Deming o también nombrado ciclo PHVA (planear, hacer verificar y actuar). En realidad el ciclo fue desarrollado por Walter Shewhart, el cual dio origen al concepto. Sin embargo los japoneses fueron los encargados de darlo a conocer al mundo, nombrándolo así en honor al Dr. William Edwards Deming. El ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Dentro de cada uno de los pasos podemos identificar algunas actividades a llevar a cabo, a continuación se mencionan algunas:

PLANEAR

- ✓ Identificar los clientes.
- ✓ Establecer los objetivos de mejora.
- ✓ Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- ✓ Identificar los puntos de medición.
- ✓ Trasladar el plan al nivel operativo.

HACER

- ✓ Aplicar soluciones.
- ✓ Hacer cambios.
- ✓ Documentar las acciones realizadas.

VERIFICAR

- ✓ Evaluar los resultados obtenidos.
- ✓ Comparar los resultados con los objetivos planeados.

ACTUAR

- ✓ Toma de decisiones sobre los cambios.
- ✓ Estandarizar los cambios.
- ✓ Formar y entrenar.
- ✓ Vigilar el proceso.

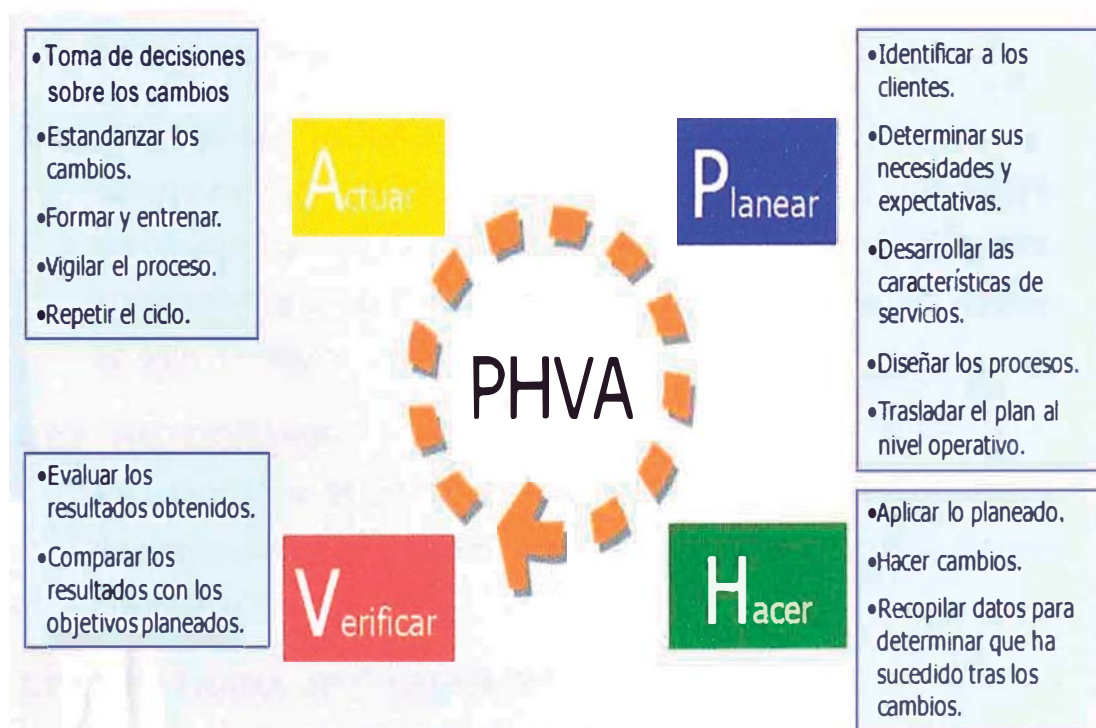


Figura N° 02: Ciclo de Deming
Fuente: Internet.

2.2 HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINÚA

Existen determinadas herramientas que nos permiten mejorar continuamente.

2.2.1 BRAINSTORMING

Tormenta de ideas es una herramienta usada por los equipos de trabajo para generar ideas de cada individuo y presentarles en forma ordenada.

2.2.2 DIAGRAMA DE FLUJO

Un diagrama de flujo, es un diagrama que utiliza símbolos gráficos para representar los pasos de un proceso.

2.2.3 DIAGRAMA DE PARETO

El diagrama de Pareto es un gráfico de barras que permite visualizar las causas con mayor cantidad de ocurrencias. Fue enunciada por Wilfredo Pareto: “El 80% de los problemas que se presentan provienen de solo un 20% de las cosas”.

2.2.4 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y desplegar las causas posibles de un problema específico. Ilustra gráficamente las relaciones entre el resultado (efecto) y los factores que influyen en este resultado.

2.2.5 HISTOGRAMA

Es una gráfica de barras que permite describir el comportamiento de un conjunto de datos en cuanto a su tendencia central, forma y dispersión.

2.2.6 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN

El diagrama de dispersión es una herramienta de análisis que muestra pares relacionados de variables que presentan un posible patrón relacionado.

2.2.7 GRÁFICOS DE CONTROL

Las gráficas de control son herramientas estadísticas que permiten analizar el comportamiento de un proceso a través del tiempo (Monitoreo). Permiten analizar las variaciones existentes en un proceso comparando los datos actuales con los históricos.

2.2.8 DIAGRAMA DE AFINIDAD

Un diagrama de afinidad es un método de organizar la información reunida en sesiones de lluvia de ideas. Está diseñado para reunir hechos, opiniones e ideas que se encuentran en un estado de desorganización.

2.2.9 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.

Los diagramas de dispersión se usan para determinar si hay una relación entre las variables. Si los datos indican que hay relación entre variables, esta relación se llama correlación. Los diagramas de dispersión también se conocen como diagramas de esparcimiento o gráficos de esparcimiento.

2.2.10 DIAGRAMA DE ÁRBOL.

Un diagrama de árbol es un método gráfico para identificar todas las partes necesarias para alcanzar algún objetivo final. En mejora de la calidad, los diagramas de árbol se utilizan generalmente para identificar todas las tareas necesarias para implantar una solución.

		Hojas de colección de datos	Diagrama de Pareto	Diagrama de causa y efecto	Gráficos	Gráfico de control	Histogramas	Diagrama de dispersión	Diagrama de afinidad	Diagrama de relaciones	Diagrama de árbol	Diagrama matriz	PDPC	Diagrama de flechas	AMFE	Diagrama de flujo	Análisis de Valor	Árbol de los porqué	Brainstorming	Diagrama Radar	5 porqué	
PLANEAR	Fundamentación para la mejora	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓		✓		✓	✓	
	Recopilación de datos / Indicadores	✓	✓		✓							✓				✓						
	Definición del problema		✓		✓		✓										✓			✓		
	Establecimiento de objetivos	✓	✓		✓		✓					✓					✓					
	Análisis de causas raíces	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓	
	Priorización de causas	✓	✓		✓																	
	Desarrollo de planes de acción								✓		✓		✓	✓	✓				✓			
HACER	Implementación de acciones										✓		✓	✓	✓							
VERIFICAR	Seguimiento de resultados	✓	✓		✓	✓	✓	✓							✓		✓			✓		
ACTUAR	Estandarización	✓									✓	✓				✓						
	Reflexión final		✓		✓															✓		

Figura N° 03: Herramientas Para La Mejora Continua.
Fuente: Internet

2.3 GESTIÓN DE LA CALIDAD

- ✓ Se trata de una forma de gestión que pretende a la vez mejorar la satisfacción de clientes y la organización del negocio. Trae de manera conjunta todas las ideas para mejorar los procesos relacionados con la calidad y con el cliente. Se trata de orientar los procesos del cliente.
- ✓ Está basada en la participación de todos los miembros de la organización en la mejora de procesos, productos, servicios y su cultura de trabajo.
- ✓ El objetivo es conseguir productos de calidad al mínimo coste para el cliente
- ✓ Incrementando la calidad disminuyendo el precio, aumentara el beneficio y el crecimiento de la empresa, al mismo tiempo que aumentara la estabilidad del empleo y su crecimiento.
- ✓ Se trata a la vez de una filosofía y de un conjunto de principios que conducirán a la empresa la mejora continua.

Se fundamenta en seis pilares:

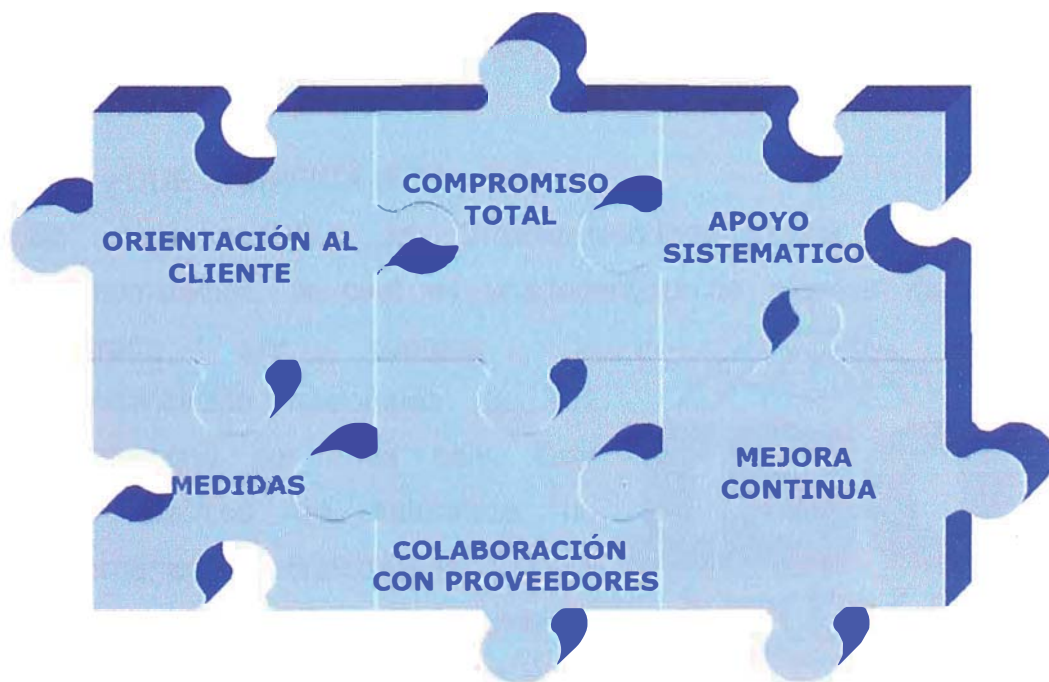


Figura N° 04: Seis Pilares
Fuente: Internet

2.4 NORMA ISO 9000

2.4.1 ¿QUÉ ES UNA NORMA?

Es un documento que establece, por consenso y con la aprobación de un organismo reconocido, reglas y criterios para usos comunes y repetidos. Es decir, establece las condiciones mínimas que deben reunir un producto o servicio para que sirva al uso al que está destinado.

2.4.2 OBJETIVOS DE LA NORMA

- ❖ Proporcionar elementos para que una organización pueda lograr la calidad del producto o servicio, a la vez de mantenerla en el tiempo, de forma que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente.
- ❖ Establecer directrices, mediante las cuales la organización puede seleccionar y utilizar normas.
- ❖ Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que se logra el objetivo de la calidad.
- ❖ Proporcionar a los clientes, usuarios y al mercado en general, la seguridad de que el producto o servicio posee la calidad deseada.

2.4.3 ¿QUÉ SIGNIFICA ISO?

Se denomina ISO a la Organización Internacional para la Estandarización, la cual es una federación de alcance mundial integrada por cuerpos de estandarización nacionales de 162 países, uno por cada país. Esta organización es de naturaleza no gubernamental establecida en 1947. La misión de la ISO es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades relacionadas con ella en todo el mundo.



2.4.4 ISO 9000

Las normas de la serie ISO 9000 fueron establecidas por la organización internacional de normalización (ISO) para dar respuesta a una necesidad de las organizaciones, la de precisar los requisitos que debería tener un sistema de gestión de la calidad.

La primera edición de estas normas se publicó en 1987. Posteriormente ha sido modificada en 1994, 2000 y 2008, versión que está en vigor actualmente.

Las normas ISO nacieron aglutinando los principios que existían en multitud de normas de sistemas de calidad en distintos países, por lo que desde su primera edición, se pretendió que fueran normas de aplicación a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño o sector de actividad.

La familia de normas ISO 9000 que está actualmente en vigor, se compone de 3 normas:

- ❖ ISO 9000:2005 “Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario”
- ❖ ISO 9001:2008 “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”
- ❖ ISO 9004:2009 “Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad”

De las 3 normas, la que contiene los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad es la ISO 9001:2008, es la norma que se utiliza para la implantación de sistemas de gestión de la calidad y que se puede utilizar para conseguir un certificado.

2.5 LA ISO 9001:2008 “SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - SGC”

Representa un conjunto de principios de gestión dirigidos a la satisfacción del cliente mediante la entrega de productos y servicios de calidad.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización está influenciado por:

- El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno.
- Sus necesidades cambiantes.
- Sus objetivos particulares.
- Los productos que proporciona.
- Los procesos que emplea.
- Su tamaño y la estructura de la organización.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

2.5.1 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Ventajas de un enfoque basado en procesos.

- Es el control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.
- Cuando se lo utiliza dentro de un SGC, enfatiza la importancia de comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y la mejora continua de los procesos con base a mediciones objetivas,

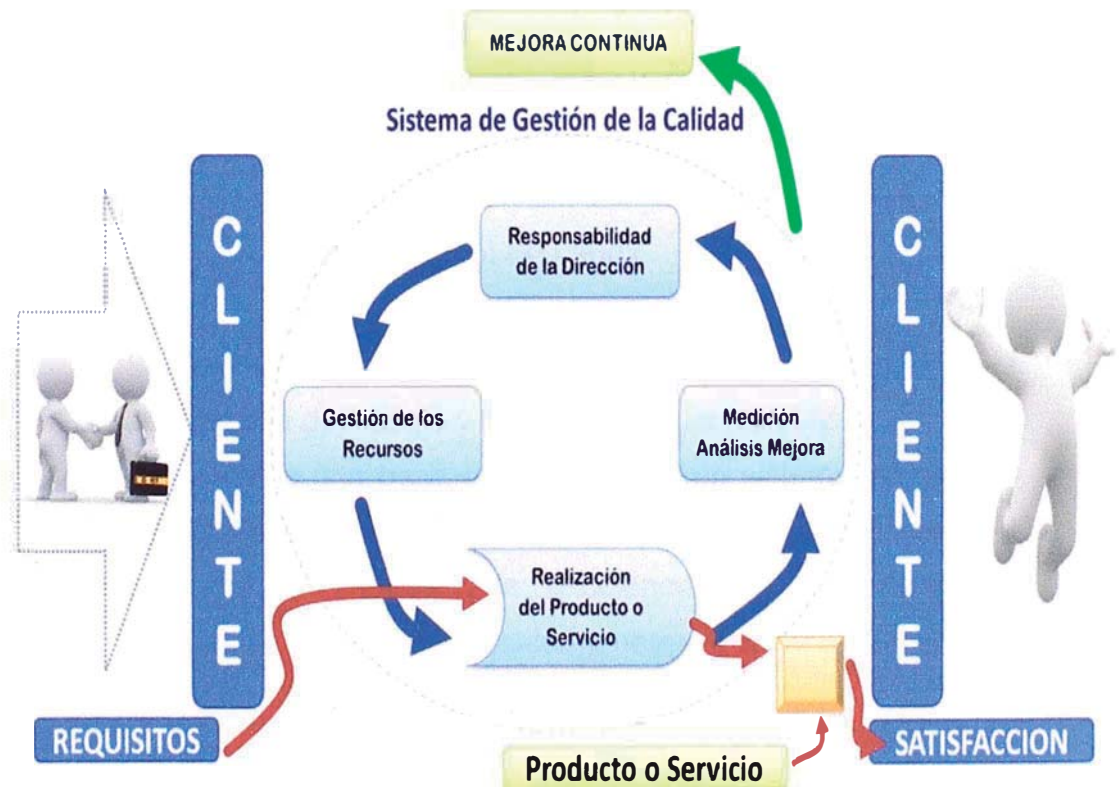


Figura N° 05: Modelo De Un Sistema De Gestión De La Calidad Basado En Procesos
Fuente: Internet

2.5.2 ¿QUÉ ES EL CERTIFICADO ISO 9001?

Es un documento emitido por terceras partes con una experiencia comprobada y autorizada por ISO o sus representantes. En ese documento se menciona que esa tercera parte ha verificado y comprobado que la empresa cumple con las sugerencias establecidas por ISO en su norma ISO 9001.

2.5.3 ¿POR QUÉ LA CERTIFICACIÓN DEL ISO 9001?

La certificación nos ayuda a establecer la estructura de un Sistema de Gestión de la Calidad en red de procesos, nos proporciona las bases fundamentales para controlar las operaciones de producción y de servicio dentro del marco de un Sistema de Gestión de la Calidad y podemos presentar una metodología para la solución de problemas reales y potenciales.

Mejora la orientación hacia el cliente y el incremento en la competitividad.

Ventajas de la certificación del ISO 9001

- ✓ Se demuestra la capacidad de la organización para mejorar la satisfacción del cliente y su eficacia organizacional.
- ✓ Proporciona una base excelente para un sistema de gestión adecuado en cuanto a la satisfacción de los requisitos del sector y el logro de la excelencia en el desempeño, compatible con otros requisitos y normas como el Sistema de Gestión.
- ✓ Constituye un elemento diferenciador en el mercado, porque, a través de ésta, una organización transmite a sus clientes la confianza necesaria sobre el desempeño y la eficacia de su Sistema de Gestión de la Calidad.

2.5.4 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL SGC

- ✓ Establecer un sistema documentado que formalice las actividades de la empresa.
- ✓ Implantar acciones que prevengan la ocurrencia de no conformidades en los procesos y productos.
- ✓ Definir acciones para evitar la recurrencia de situaciones no deseadas.
- ✓ Desarrollar un esquema planificado y sistemático de revisión periódica del cumplimiento de los requisitos específicos.
- ✓ Crear una cultura de documentación y registro de las principales actividades.
- ✓ Estandarizar y mejorar las actividades de la cadena de valor de la empresa.
- ✓ Mejorar la confianza y la satisfacción de los clientes con los productos.
- ✓ Desarrollar un esquema de revisión del sistema por la gerencia que asegure la efectividad de la misma.

2.6 REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

2.6.1 REQUISITOS GENERALES

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

La organización debe:

- a. Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.

- b. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c. Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e. Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- f. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.



2.6.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN.

La documentación proporciona una comunicación efectiva además de que permite tomar decisiones de manera objetiva; por lo tanto es un elemento necesario dentro de un sistema de gestión de la calidad. El propósito de la documentación proporciona evidencia objetiva de que los procesos cuentan con una planeación sistemática, elementos consistentes para su ejecución, controles que facilitan la obtención de registros y que existen mecanismos establecidos para mejorar cada proceso.

La estructura documental del SGC, basado en la norma ISO 9001:2008 es la siguiente:

- a. Las declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- b. Un manual de la calidad, que debe proporcionar información acerca del SGC de la organización y ha de especificar:

- El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.
- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El manual de calidad puede utilizarse para facilitar una panorámica general o “Mapa del SGC”. Su formato y la estructura son decisión de la organización y dependerá de su tamaño, cultura y complejidad. En definitiva, debería ser un verdadero documento de trabajo.

- c. Los procedimientos documentados requeridos en la ISO, es decir:
- Control de documentos.
 - Control de los registros del SGC.
 - Auditoría interna.
 - Control de productos no conformes.
 - Acciones preventivas
 - Acciones correctivas.
- d. Los documentos que la organización necesita para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de procesos. Para que una organización pueda demostrar la eficaz implantación de su SGC, posiblemente precise desarrollar otros documentos además de los procedimientos documentados. Hay varios requisitos de la norma ISO 9001:2008 en los cuales la organización necesita la preparación de documentos que la norma no requiere específicamente. Ejemplos de los anterior podrían ser:
- Instrucciones de trabajo.
 - Documentos que contengan comunicaciones internas.
 - Lista de proveedores.

- Mapas de procesos, diagrama de procesos y descripciones de proceso.
 - Organigrama.
 - Documentos que contengan la planificación del SGC.
 - Programa de producción.
 - Planes de calidad, etc.
- e. Los registros requeridos por la ISO 9001, ellos pueden proporcionar información para dirigir a la organización de una forma eficaz. Es importante que en la organización no se acumulen montones de papeles que no sirvan para nada. Es preciso decidir que registros son necesarios para la actividad de la organización así como conocer que es lo que exige la norma.

CAPÍTULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

En la actualidad las empresas de exportación de artesanías quieren ocupar un lugar preferencial en un mercado con alta incertidumbre y lleno de desafíos. Por este motivo, necesitan crear nuevas estrategias enfocadas al incremento en la optimización del tiempo de entrega y de la calidad en sus productos, una de ellas es la mejora de procesos, analizar sus fortalezas y debilidades, tomando en cuenta sus oportunidades y amenazas para poder así crear ventajas competitivas que las conduzcan hacia un mejor escenario.

Para las empresas es vital la existencia de una mejora continua de procesos a todo nivel tanto interna como externa ya sea entre departamentos o con sus clientes, además es importante que la transmisión de la información cada vez sea más efectiva para que se puedan tomar decisiones oportunas.

Para el proceso de toma de decisiones, del presente informe, se analizará todos los resultados obtenidos por las diferentes herramientas estratégicas aplicadas en el capítulo I, con el objetivo de encontrar la solución a los problemas presentados en ALLPA, para que sea más competitiva y más ordenada en todos los sectores de los procesos.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el crecimiento de las exportaciones de artesanías en nuestro país ha aumentado considerablemente debido a muchos factores, siendo el más importante el reconocimiento de nuestro país a nivel mundial, debido a ese crecimiento es que surgieron muchos problemas para ALLPA siendo algunos de ellos:

- No cumplir con las fechas de despacho establecidas en los pedidos.
- Sobrecarga de pedidos a los artesanos.
- Entrega de los productos finales por parte de los artesanos que no cumplen con los estándares de calidad establecidas en la especificaciones de los pedidos.
- Se generan demasiadas horas extras en el área de logística días antes del despacho de cada pedido.

Los problemas descritos anteriormente impactan negativamente en la empresa ocasionando:

- ✓ Altos costo por el reproceso de gestionar nuevamente el despacho de los pedidos.
- ✓ Deterioro de la imagen de la organización y por lo tanto un bajo índice de satisfacción del cliente.
- ✓ Bajo margen de utilidad con respecto a lo planificado.

En resumen, el análisis del presente trabajo de investigación se centrará en la mejora de procesos de ALLPA.

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Debido a que los problemas mencionados anteriormente son repetitivos, la empresa debe tomar decisiones para mejorar los procesos internos y externos es por eso que la alta dirección mediante los resultados obtenidos por el análisis estratégico de la empresa se planteó las siguientes alternativas de solución:

1. Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.
2. Implementación del Modelo European Foundation for Quality Model (EFQM).

3.2.1 IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2008.

Realizar esta implementación tiene las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Incluye las mejoras continuas.
- Reducción de gastos y desperdicios.
- Es amigable y fácil de utilizar.
- Emplea un enfoque de gestión por procesos.
- Altos niveles de satisfacción.

Desventajas:

- No considera aspectos de temas financieros.
- Dificultad en la interpretación de la norma.
- Costo para obtener y mantener la certificación.

3.2.2 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM

Realizar la implementación de este modelo tiene las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Autoevaluación lo que permite llevar a cabo el modelo sin necesidad de un asesor externo.
- Flexible y diseñada para poder ser aplicada a cualquier sector.
- Toma en cuenta la gestión de la organización en aspectos como el liderazgo, personas y sociedad.
- Toma en cuenta la capacidad de la organización y su gestión para permanecer en el tiempo.

Desventajas:

- Conceptos abstractos que complican la implantación en la organización.
- Criterios de evaluación empíricos.
- Demanda una cantidad de tiempo importante para la autoevaluación y su implantación.
- El principal problema es el desconocimiento del modelo en nuestro país.
- No es certificable ni reconocido mundialmente.

3.3 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Para el planteamiento de la solución a los problemas mencionados, se utilizaron los siguientes criterios de comparación con la finalidad de definir la herramienta a aplicar.

Los criterios son:

1. Tiempo: El puntaje dependerá de la rapidez con la que se requiere la obtención de resultados.
2. Costo: El puntaje dependerá de la inversión necesaria que se requiere para la implementación teniendo en cuenta la disponibilidad de presupuesto.
3. Eficacia: El puntaje dependerá si los resultados obtenidos son eficientes y efectivos para la empresa.
4. Compromiso de la dirección: El puntaje dependerá de que cuanto la alta dirección permitirá que el proyecto siga adelante y cumpla sus objetivos.
5. Certificable: El puntaje dependerá si la organización desea comparar su sistema implementado versus un patrón y de cumplir los requisitos, obtener un certificado formal.
6. Reconocimiento Mundial: El puntaje dependerá si es válido para organizaciones que interactúan en forma global en el mundo y requieren de prestigio y reconocimiento en el mercado local e internacional.

Tabla N° 06: Matriz de enfrentamiento

	Tiempo	Costo	Eficacia	Compromiso	Certificable	Reconocimiento Mundial	Total	Grado de Importancia
1. Tiempo	-	1	1	1	0	0	3	20%
2. Costo	1	-	1	1	1	0	4	27%
3. Eficacia	1	1	-	1	0	0	3	20%
4. Compromiso	1	1	0	-	0	0	2	13%
5. Certificable	0	0	0	1	-	1	2	13%
6. Reconocimiento mundial	0	0	0	0	1	-	1	7%
0: Sin importancia								
1: Es importante con respecto a								

PUNTAJE	
1	Muy Bajo
2	Bajo
3	Regular
4	Alto
5	Muy Alto

Tabla N° 07: Selección de herramienta

Criterio	Grado de importancia	Opción 1		Opción 2	
		Implementar ISO 9001:2008		Modelo EFQM	
		Puntaje	Valor	Puntaje	Valor
1. Tiempo	20%	5	1.0	4	0.8
2. Costo	27%	4	1.1	3	0.8
3. Eficacia	20%	3	0.6	4	0.8
4. Compromiso	13%	4	0.5	2	0.3
5. Certificable	13%	5	0.7	2	0.3
6. Reconocimiento mundial	7%	5	0.3	2	0.1
TOTAL			4.2		3.1

Con el análisis planteado, se define que es necesaria la implementación y posteriormente la certificación de la norma ISO 9001 para dar la mejor solución de las problemáticas de la empresa, esa decisión se justifica por lo siguiente:

- Todos los productos que comercializa la empresa son exportados a los países más desarrollados del mundo (EEUU, Inglaterra, Holanda, Alemania y otros), con la implementación y certificación de la norma ISO 9001:2008 se generara mayor reconocimiento de la empresa a nivel mundial.
- Tener calidad como carta de presentación.
- La implementación y certificación de la norma ISO 9001:2008 conllevara a la empresa a la mejora continua con la finalidad de incrementar la satisfacción de los clientes y posteriormente obtener mayor rentabilidad.

3.4 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA ELEGIDA

La empresa no cuenta con una gerencia de procesos mucho menos con especialistas en sistema de gestión de calidad. Es por eso que la dirección de la empresa tomo la decisión de contratar a especialistas en el tema para poder alinear y capacitar a los grupos conformados por colaboradores de la empresa que se asignaran para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

3.5.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El equipo de trabajo dividió en tres pasos la implantación del SGC:

Primer Paso: Formación del equipo de trabajo e identificación de metas

Lo primero que se realizó fue determinar el equipo de trabajo que se encargara de implementar el SGC, la dirección de la empresa

designo un colaborador del área de marketing y otro del área de operaciones para integrar el equipo de trabajo. El equipo con el especialista se enfocaron en el estudio del proceso de Gestión de Pedido, ya que ese proceso es el corazón del negocio de la empresa. Para el mejor entendimiento de cómo funciona el proceso de gestión de pedido se realizó un diagrama de flujo y luego se mejoró el mapa de procesos de la empresa. Ver figura N° 06 y N° 07.

En este primer paso también se realizó la identificación de las metas que debe tener la empresa para poder cumplir con la satisfacción del cliente y posteriormente con los objetivos estratégicos.

Tabla N°08: Metas para la satisfacción del cliente

Objetivo	Meta	Responsable	Frecuencia de evaluación	Plan de acción
Despacho de Pedidos a tiempo	100%	Operaciones	Después de cada despacho	Ejecutar el programa de seguimiento y control elaborado por el Área de Operaciones
Encuestas de Satisfacción del cliente	100%	Marketing	Después de cada despacho	Realizar la encuesta a cada cliente después de cada despacho
Capacitación al personal y artesanos	90%	Operaciones / Gerencia	Trimestral	Programa de capacitación para el personal y artesanos.
Satisfacción del cliente	92%	Marketing	Después de cada despacho	Realizar indicadores con los datos obtenidas de las encuestas.

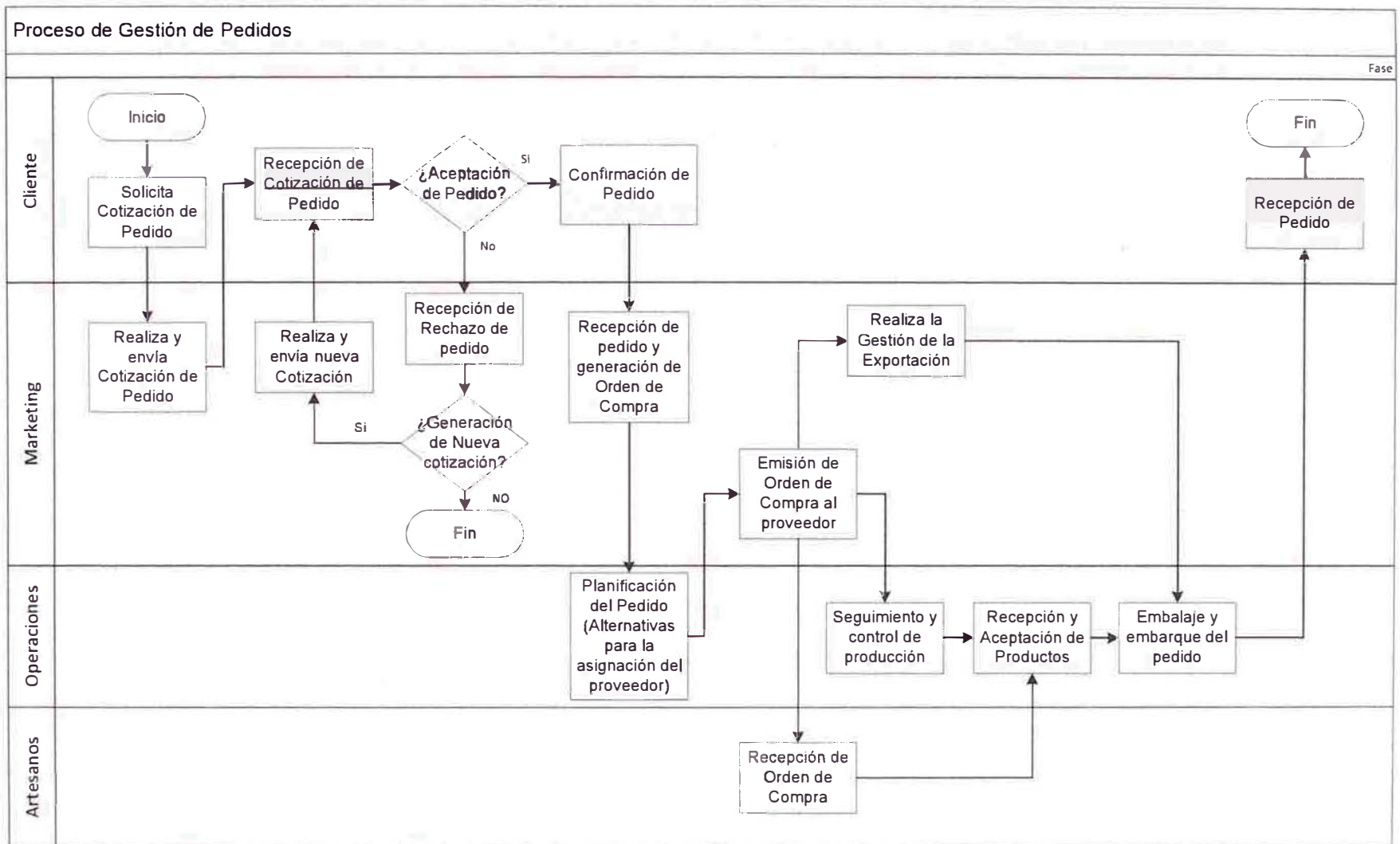


Figura N° 06: Diagrama de Flujo de la Gestión de Pedidos

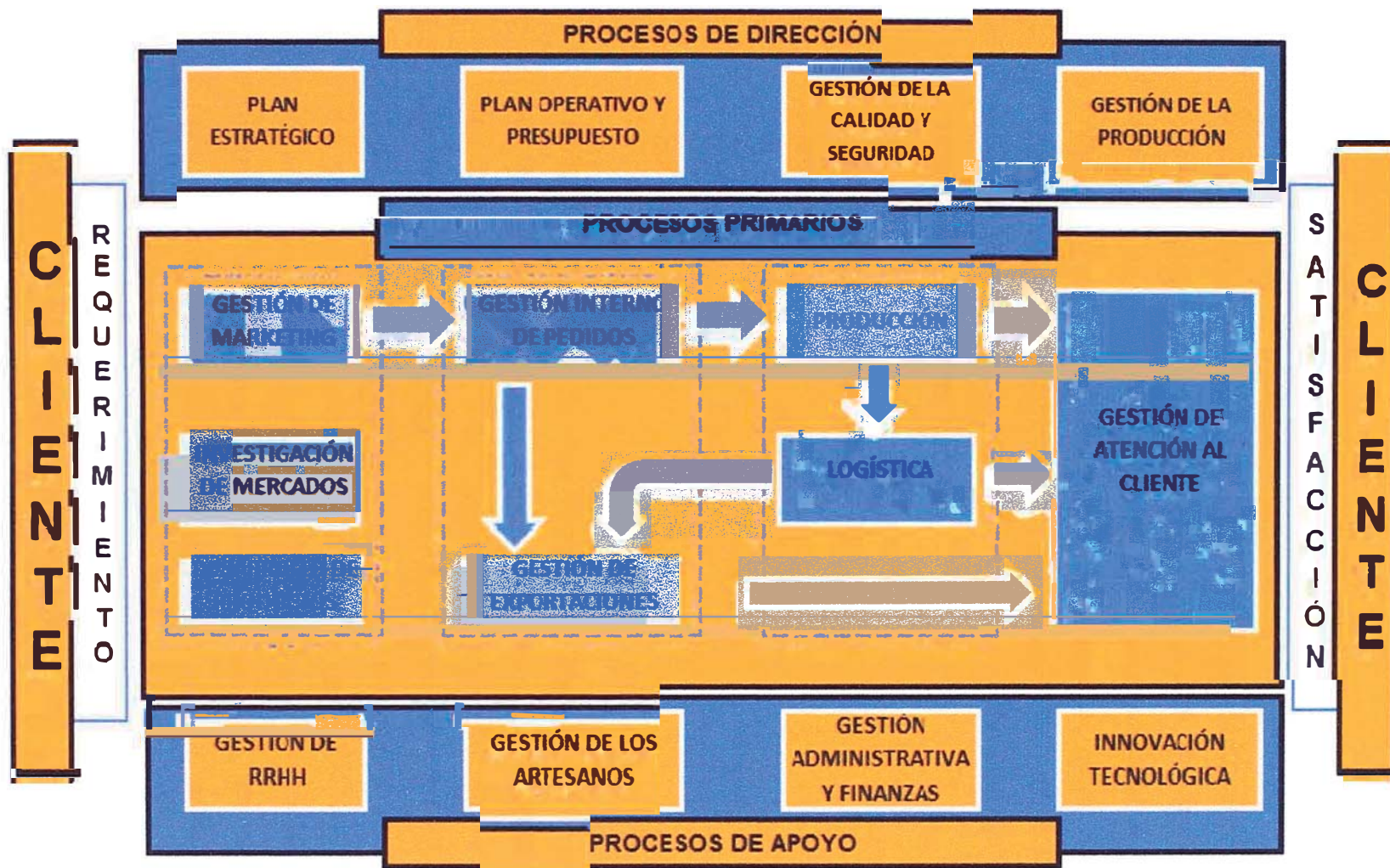


Figura N° 07: Mapa de Procesos Mejorados

Segundo Paso: Aplicación de la metodología

En este paso el equipo de trabajo se enfocó netamente en realizar la metodología establecida para la implementación del Sistema de gestión de Calidad que se inició con la capacitación al equipo de trabajo y al personal de la organización para que se involucren y perciban cual es la importancia de la implementación del SGC para la organización, posteriormente se realizó la preparación de la base documental que se inició con:

- La política de la calidad.
- Manual de Calidad
- Procedimientos
- Instructivos.
- Formatos.

Finalizada la base documental se realizó la capacitación del personal con la finalidad de cambiar la mentalidad del recurso humano hacia un cambio basado en normas y procesos controlados, posteriormente se realizó la primera auditoría interna para ver el grado de implementación de la norma en la organización y poder encontrar observaciones para enmendarlas; en la auditoría interna se encontraron algunos puntos por corregir a los cuales se le realizaron las acciones correctivas y preventivas, asimismo las revisiones por la dirección donde se realizó un balance del desempeño y las mejoras a alcanzar.

Paso Final: Evaluación de la metodología

Luego se realizara una auditoría externa para poder verificar si existe algún punto por corregir y si existiera se realiza el mismo procedimiento explicado líneas arriba.

Finalmente se continúa con un ente certificador externo que venga a la organización a realizar la auditoría de certificación y si se cumple los requisitos mínimos de la norma, se logra la certificación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS BENEFICIO Y COSTO

Desde que la empresa ha iniciado la implementación de la norma ISO 9001:2008 se ha logrado mejoras progresivas sobre los procesos y sobre todo un nuevo pensamiento de como satisfacer al cliente.

Uno de los logros más importantes obtenidos es la minimización de los despachos fuera de tiempo, problema que genera, por un lado, el incremento de costos no contemplados en la organización y por otro la insatisfacción del cliente. La principal causa de referido problema radicaba en que la organización no contaba con un buen control de la supervisión de producción. Es a través de los procedimientos, instructivos y formatos que se generaron en la segunda etapa de la implementación del sistema de gestión de calidad que se pudo mejorar el control y por consiguiente se minimizó los despachos fuera de tiempo.

En cuadro N° 01 podemos ver los días de retraso de cada pedido durante los años 2013 y 2014.

Cuadro N° 01: Días retrasados por pedido

AÑO	PED.	CLIENTE	DIAS RETRAS.	GASTOS	MESES
2013	01	TEN THOUSAND VILLAGES	15	S/. 4,718.14	ENE-MAY
2013	02	OXFAM-MAGASINS DU MONDE	18	S/. 5,661.77	ENE-MAY
2013	03	NOOSA – AMSTERDAM	16	S/. 5,032.68	ENE-MAY
2013	04	TEN THOUSAND VILLAGES	20	S/. 7,290.85	ENE-MAY
2013	05	OXFAM AUSTRALIA TRADING PTY LTD	12	S/. 3,774.51	ENE-MAY
2013	06	TRAIDCRAFT PLC	10	S/. 3,145.43	JUN-DIC
2013	07	TRAIDCRAFT PLC	8	S/. 2,516.34	JUN-DIC
2013	08	NOOSA – AMSTERDAM	13	S/. 3,089.05	JUN-DIC
2013	09	GREENHEART	10	S/. 3,145.43	JUN-DIC
2013	10	NOOSA – AMSTERDAM	14	S/. 3,403.60	JUN-DIC
2013	11	JONATHAN ADLER	16	S/. 6,032.68	JUN-DIC
2013	12	NOOSA – AMSTERDAM	12	S/. 3,774.51	JUN-DIC
2014	01	TEN THOUSAND VILLAGES	10	S/. 8,548.00	ENE-MAY

En el año 2013 el importe total de la facturación de los pedidos despachados ascendió a S/. 4'920,396.02 hasta el mes de mayo del mismo año la facturación llegó a S/. 1'512,233.38. Ese mismo año se obtuvo un gasto no contemplado por los despachos retrasados de S/. 51,585.00 y hasta el mes de mayo de S/. 26,477.96.

Por otro lado, hasta el mes de mayo de 2014 se tuvo una facturación de los pedidos despachados de S/. 1'325,287.70 y se tiene un gasto por despachos retrasados ascendente a S/. 8,548.00. Ver cuadro N° 02.

Cuadro N° 02: Facturación de Enero a Mayo

AÑO	PERIODO	FACTURACIÓN	GASTOS POR DESPACHOS RETRASADOS
2013	ENERO - MAYO	S/. 1,512,233.38	S/. 26,477.96
2014	ENERO - MAYO	S/. 1,325,287.72	S/. 8,548.00

Con los datos obtenidos se mejoró en un 32.28% el gasto por los despachos retrasados con respecto al mismo gasto obtenido desde el mes de enero hasta el mes de mayo del 2013.

Para fines del año 2014 se tiene estimado que no se existirá ningún despacho más fuera de tiempo. Ver cuadro N° 03.

Cuadro N° 03: Gastos por Despachos Retrasados

AÑO	GASTOS POR DESPACHOS RETRASADOS	PEDIDOS RETRASADOS
2013	S/. 51,585.00	12
2014	S/. 8,548.00	1

Con los datos estimados hasta fines del año 2014 se puede asegurar que se tendría una mejora de un 83.43% del gasto de los despachos retrasados con respecto al gasto del año 2013.

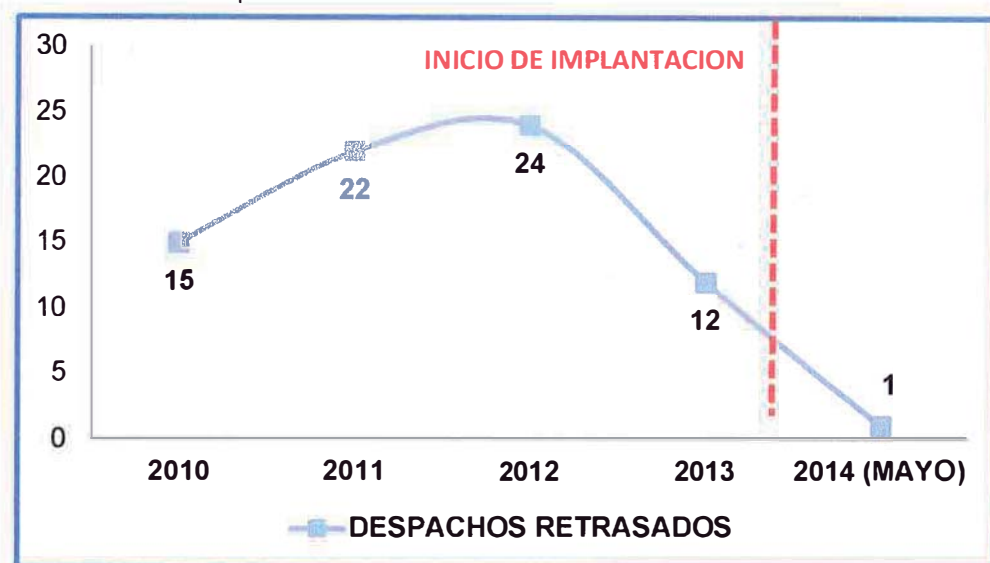
En el cuadro N° 04 se puede apreciar como se está dando el crecimiento de los pedidos de la empresa mientras que en el cuadro N° 05 la cantidad de despachos retrasados en estos últimos años.

INDICADOR 1: NUMERO DE DESPACHOS RETRASADOS			
AÑO	DESPACHOS RETRASADOS	DESPACHOS	RATIO
2010	15	134	11%
2011	22	137	16%
2012	24	140	17%
2013	12	153	8%
2014 (MAYO)	1	94	1%

Cuadro N° 04: Despachos por año.



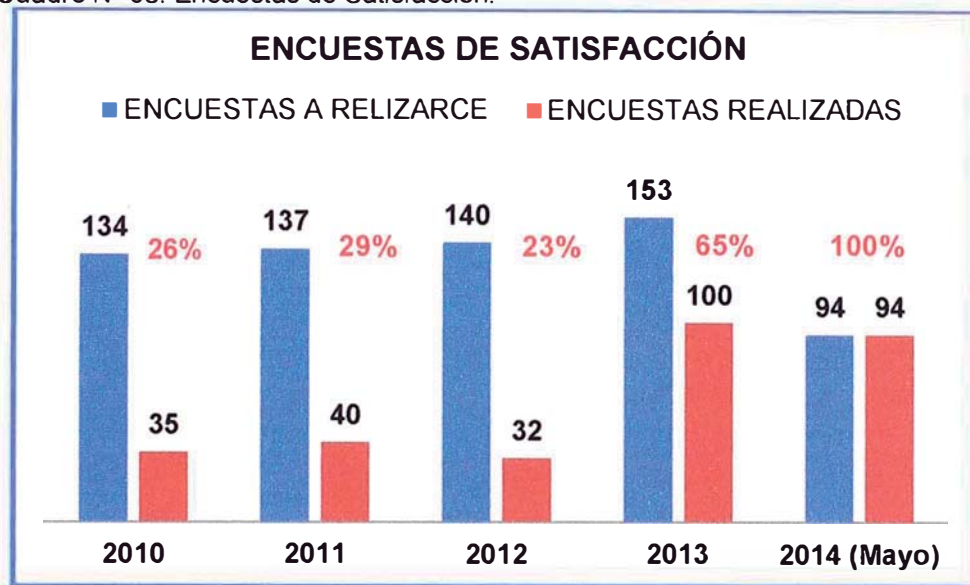
Cuadro N° 05: Despachos Retrasados.



El cambio de la mentalidad de la organización al enfocarse en la satisfacción del cliente permitió determinar el nivel de satisfacción del cliente después de cada pedido entregado. Asimismo, se implementó un formato tipo encuesta en la que el resultado nos podría informar el nivel de satisfacción del cliente, tal como podemos ver en el cuadro N° 06 desde que se inició la implantación se generó una encuesta para cada pedido y en el cuadro N° 07 se puede apreciar que la tendencia de la satisfacción del cliente se encuentra en las metas establecidas en los objetivos estratégicos.

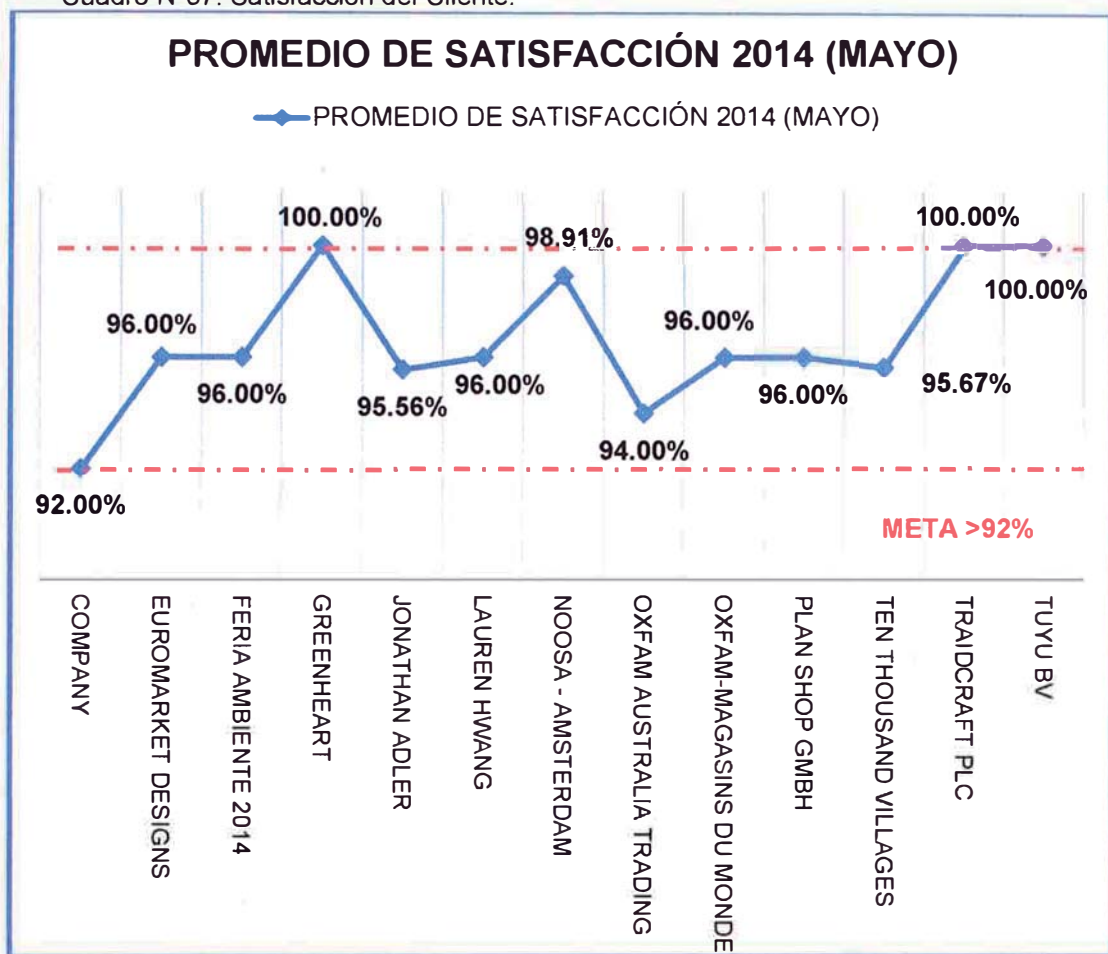
INDICADOR 2: ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN			
AÑO	ENCUESTAS A RELIZARCE	ENCUESTAS REALIZADAS	RATIO
2010	134	35	26%
2011	137	40	29%
2012	140	32	23%
2013	153	100	65%
2014 (Mayo)	94	94	100%

Cuadro N° 06: Encuestas de Satisfacción.



CLIENTE	FACTURACION 2014 (MAYO)	% DE PEDIDO 2014 (MAYO)	PEDIDOS DESPACHADOS	PROMEDIO DE SATISFACCIÓN 2014 (MAYO)
COMPANY	S/. 18,688.03	1.41%	2.00	92.00%
EUROMARKET DESIGNS	S/. 105,883.83	7.99%	2.00	96.00%
FERIA AMBIENTE 2014	S/. 1,652.51	0.12%	2.00	96.00%
GREENHEART	S/. 197,337.87	14.89%	2.00	100.00%
JONATHAN ADLER	S/. 198,625.41	14.99%	12.00	95.56%
LAUREN HWANG	S/. 24,920.78	1.88%	2.00	96.00%
NOOSA - AMSTERDAM	S/. 358,252.08	27.03%	28.00	98.91%
OXFAM AUSTRALIA TRADING	S/. 39,996.42	3.02%	4.00	94.00%
OXFAM-MAGASINS DU MONDE	S/. 46,174.61	3.48%	4.00	96.00%
PLAN SHOP GMBH	S/. 14,362.02	1.08%	2.00	96.00%
TEN THOUSAND VILLAGES	S/. 292,214.28	22.05%	26.00	95.67%
TRAIDCRAFT PLC	S/. 1,607.26	0.12%	4.00	100.00%
TUYU BV	S/. 25,572.62	1.93%	4.00	100.00%
TOTAL	S/. 1,325,287.72	100.00%	94.00	

Cuadro N°07: Satisfacción del Cliente.



Mediante la implementación de la norma ISO 9001:2008 también se obtienen otros logros como:

- El cambio gradual en la idiosincrasia de los proveedores (Artesanos) con respecto a la forma de trabajar.
- La mejora del nivel de comunicación en las diferentes áreas.
- El personal se encuentra mentalizado para mejorar continuamente.

4.1 ANÁLISIS DE BENEFICIO Y COSTO

El resultado de la relación entre el beneficio y el costo de la implementación de la norma ISO 9001:2008 es de 1.17, con este resultado podemos afirmar que este proyecto es aceptable, también se obtuvo otros beneficios como:

- Aumento de la satisfacción de los clientes.
- Se adoptó la cultura de la mejora continua en la empresa.
- Se cambió la Idiosincrasia de los artesanos con respecto a la forma de trabajar.

ANÁLISIS DE BENEFICIO-COSTO		
PROYECTO	BENEFICIO	
MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTESANÍAS MEDIANTE LA NORMA ISO 9001:2008	Disminución de despachos fuera de tiempo	S/. 43,307.00
	TOTAL	S/. 43,307.00
	COSTO	
	Consultores especializados	S/. 22,500.00
	Capacitación para el personal	S/. 10,000.00
	Gastos Varios	S/. 4,500.00
	TOTAL	S/. 37,000.00

B/C	1.17
------------	-------------

CONCLUSIONES

- Se logró estandarizar los procesos de la gestión de pedidos y se elaboró la documentación respectiva para la futura certificación.
- La empresa logró concientizar a su personal que el objetivo es satisfacer al cliente, mediante la mejora de los procesos y la cultura de calidad.
- El despacho fuera de tiempo era el problema principal de este informe; sin embargo, se ha reducido -considerablemente- en un 32.28% desde el mes de enero hasta el mes de mayo del 2014 con respecto a los del año 2013, lo cual ha contribuido al incremento de la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa.
- La mejora continua ha permitido disminuir los gastos no previstos que se generaban por los despachos realizados fuera de tiempo. Se estima que a finales del año 2014 se tendrá una mejora en los gastos de 83.43% con respecto a la del año 2013.
- Se logró el cambio gradual en la idiosincrasia de los proveedores (artesanos) con respecto a la forma de trabajar.

RECOMENDACIONES

- Se debe tener un coordinador de calidad que tenga una adecuada experiencia en sistemas de gestión de calidad con la finalidad de concientizar al personal de la importancia del sistema de gestión de calidad para la empresa.
- Se debe capacitar al personal de la empresa a fin de que éstos puedan identificar las oportunidades de mejoras.
- Se debe capacitar de manera continua a los proveedores (artesanos) con la finalidad de minimizar el tiempo de producción de los pedidos sin variar los estándares de calidad.
- Capacitar constantemente al comité de calidad a fin de convertirlos en auditores para que apoyen con las respectivas auditorías internas.

GLOSARIO

- SGC: Sistema de Gestión de Calidad.
- EFQM: Modelo de European Foundation for Quality Model.
- ISO: Organización Internacional para la Estandarización.

BIBLIOGRAFÍA

- Informe de Suficiencia: Mejoramiento del Proceso de Atención de Reclamos de Facturación en una empresa de Telecomunicaciones a Través de la Norma ISO 9001:2008. Código: IS 2271 – Centro de Información FIIS-UNI.
- Informe de Suficiencia: Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001, en un Centro de Distribución de Productos Químicos – Centro de Información de la FIIS. Código: IS 2206 – Centro de Información FIIS-UNI.
- ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- ISO 9000:2000 Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabularios.
- HOYLE D. (1998) ISO 9000 Manual de Sistemas de Calidad, España: Paraninfo.
- Arrona F. de J. (1987) Calidad el Secreto de la Productividad, México: Técnica S.A.
- Bureau Veritas 2006: Introducción a la Gestión de la Calidad, Manual del Participante, Lima.

ANEXOS

ANEXO I: REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008	68
ANEXO II: CONTROL DE DOCUMENTOS	91
ANEXO III ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....	98

ANEXO I

REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

1. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.1 Requisitos Generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. La organización debe:

- Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la

conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

1.2 Requisitos de la documentación

Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- Un manual de la calidad.
- Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma.
- Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- El tamaño de la organización y el tipo de actividades,
- La complejidad de los procesos y sus interacciones, y
- La competencia del personal.

La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

1.3 Manual de la calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.
- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

1.4 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos.
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- f) Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la

operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución.

- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

1.5 Control de los registros

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

2. Responsabilidad de la dirección

2.1 Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- Comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Establecer la política de la calidad.
- Asegurando que se establezcan los objetivos de la calidad.
- Llevar a cabo las revisiones por la dirección.

- Asegurar la disponibilidad de recursos.

2.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

2.3 Política de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- Adecuada al propósito de la organización.
- Compromiso por cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- Comunicada y entendida dentro de la organización.
- Revisarla para su continua adecuación.

2.4 Planificación

Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad se establezcan en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los objetivos de la

calidad, y se debe mantener con la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

2.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

a) Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y sean comunicadas dentro de la organización.

b) Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- Establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad.
- Asegurar de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

c) Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

2.6 Revisión por la dirección

Generalidades

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.

La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad. Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección.

2.7 Información para la revisión

a) La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- Resultados de las auditorías.
- Retroalimentación del cliente.
- Desempeño de los procesos y la conformidad del producto.
- El estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- Recomendaciones para la mejora.

b) Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- Mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- Necesidades de recursos.

3. Gestión de los recursos

3.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia. Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

3.2 Recursos humanos

Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal.
- Proporcionar formación o tomar otras acciones.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

- Concientizar al personal de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

3.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye:

- Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
- Equipo para los procesos.
- Servicios de apoyo.

3.4 Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

4. Realización del producto

4.1 Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad. Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar lo siguiente:

- Objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.

- Necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- Actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

4.2 Procesos relacionados con el cliente

Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega.
- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto.
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto.
- Requisitos adicionales que la organización considere necesario.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente y debe asegurarse de:

- La definición de los requisitos del producto.

- Resolución de las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.
- La capacidad para cumplir con los requisitos definidos.
- Mantener registros de los resultados de la revisión.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación. Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- Información sobre el producto.
- Consultas, contratos o atención de pedidos.
- Retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

4.3 Diseño y desarrollo

Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- Las etapas del diseño y desarrollo.

- La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.
- Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades. Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto, estos elementos de entrada deben incluir:

- Los requisitos funcionales y de desempeño.
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable.
- Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación. Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
- Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio.

- Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto.
- Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

Revisión del diseño y desarrollo

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para:

- Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.
- Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado, para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.

Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.

4.4 Compras

Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final. La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones.

Información de las compras

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
- Los requisitos para la calificación del personal.
- Los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

Producción y prestación del servicio

a) Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.
- El uso del equipo apropiado.
- La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición.
- La implementación del seguimiento y de la medición.
- La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

b) Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados. La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.
- La aprobación de los equipos y la calificación del personal.
- El uso de métodos y procedimientos específicos.
- Los requisitos de los registros y la revalidación.

c) Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto. Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros.

d) Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo

utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros.

e) Preservación del producto

La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.

f) Control de los equipos de seguimiento y de medición

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados. La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición. Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales;

cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación.

- Ajustarse o reajustarse según sea necesario.
- Estar identificado para poder determinar su estado de calibración.
- Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.
- Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

La organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación también debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

5. Medición, análisis y mejora

Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad con los requisitos del producto.
- Asegurar la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Seguimiento y medición

a) Satisfacción del cliente

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

b) Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización.
- Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.
- Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.
- Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

- Se deben mantenerse registros de las auditorias y de sus resultados.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

c) Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

d) Seguimiento y medición del producto

La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas. Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente. La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones

planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme. Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- Autorizar su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.
- Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente.
- Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.
- Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes. El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- Satisfacción del cliente.
- Conformidad con los requisitos del producto.
- Características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas
- Proveedores.

Mejora

a) 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.

b) Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- Determinar las causas de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

c) Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

ANEXO II

CONTROL DE DOCUMENTOS

ALLPA S.A.C.	CONTROL DE DOCUMENTOS		Página: 1 de 7
			versión:1 Código: SC-P-01
Elaborado por: G.O.	Aprobado por: G.G.	Nº Copia :	Fecha aprob:

CONTROL DE DOCUMENTOS

1. OBJETIVO

Asegurar que los documentos del sistema de la calidad estén adecuadamente elaborados, actualizados y disponibles.

2. ALCANCE

La documentación del sistema de gestión de la calidad, incluida en los siguientes niveles:

- Nivel 1 Política de Calidad, Objetivos de Calidad y Manual de gestión de Calidad.
- Nivel 2 Procedimientos Documentados y Fichas de Procesos.
- Nivel 3 Instrucciones de trabajo, Leyes Nacionales e Internacionales relacionadas a la industria de la exportación, a la empresa o al producto y documentación del cliente.
- Nivel 4 Formatos para los registros de la producción y de calidad, incluyendo los registros en medios electrónicos.

3. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

3.1 CODIFICACIÓN

El código deberá estructurarse bajo las siguientes consideraciones: SC – X –YY
Dónde:

SC : Sistema de Calidad

X : Iniciales del tipo de documento:

DESCRIPCION	CODIGO
Procedimiento	P
Formato	F
Instrucción	I
Otros Documentos	O

YY : Número correlativo.

ALLPA S.A.C.	CONTROL DE DOCUMENTOS		Página: 2 de 7
			versión:1 Código: SC-P-01
Elaborado por: G.O.	Aprobado por: G.G.	Nº Copia :	Fecha aprob:

4. DESCRIPCION

4.1 Elaboración

Responsable	Descripción
Autor	Elabora el documento respetando las disposiciones del presente procedimiento.
	Deberá consultar a las áreas involucradas y llegar a acuerdos que aseguren la efectiva implementación del documento
	Puede utilizar diagramas de flujo, si su uso facilita la comprensión. Los símbolos a utilizar se encuentran definidos en la Figura 1.
	El formato de los encabezados y el tipo y tamaño de letra en el Manual de gestión de Calidad, en los Procedimientos y en otros documentos deben ser similares a los del presente procedimiento. Los formatos no necesitan tener encabezado, como mínimo el título, código y versión.
	Para identificar un documento se utiliza el código, el título y el número de versión. Un documento nuevo lleva el número de versión 01, cuando este documento se modifique será versión 02 y así sucesivamente. (tabla 2)

4.2 Revisión y Aprobación

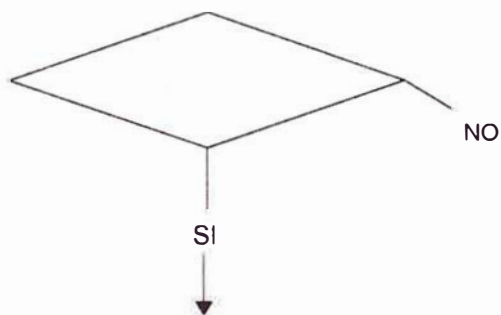
Responsable	Descripción
Aprobador	El aprobador revisa que el documento cumpla con su objetivo y autoriza su implementación.
	Si el aprobador no está de acuerdo con el documento, debe devolverlo al autor indicándole sus observaciones y sugerencias.
	En la tabla 1 se muestra la autoridad y responsabilidad en la elaboración, aprobación de los documentos del sistema de la calidad.
	El documento aprobado es firmado en la primera hoja del original y lo envía al Representante de la Dirección para su publicación.
	En el caso de formatos y otros documentos se indica en la parte del reverso del original, quién lo elabora, y quién lo aprueba con sus firmas respectivas. Así mismo se indica la fecha de inicio de vigencia.

ALLPA S.A.C.	CONTROL DE DOCUMENTOS		Página: 3 de 7
			versión:1 Código: SC-P-01
Elaborado por: G.O.	Aprobado por: G.G.	Nº Copia :	Fecha aprob:

Figura 1: SIMBOLOS PARA CONSTRUIR DIAGRAMAS DE FLUJO



Hecho que ocurre independientemente de la voluntad de los que ejecutan el procedimiento y sirve como base para iniciar una actividad



Conector lógico, que indica los posibles caminos a tomar, en función a que se cumpla o no determinada condición.



Registro generado durante la ejecución del procedimiento



Dirección del flujo.



Indica el inicio o fin del procedimiento

ALLPA S.A.C.	CONTROL DE DOCUMENTOS		Página: 4 de 7
			versión:1 Código: SC-P-01
Elaborado por: G.O.	Aprobado por: G.G.	Nº Copia :	Fecha aprob:

Tabla N° 01

Autoridad y Responsabilidad sobre los documentos del Sistema de Gestión

TIPO DE DOCUMENTO	ELABORADOR	APROBADOR
Política de Calidad y Objetivos de Calidad	Comité de Gerencia	Gerencia General
Procedimiento Documentado y Ficha de Procesos.	Coordinador de Calidad/ Comité de Gerencia/ Responsable de Área	Comité de Gerencia
Instrucción de Trabajo	Coordinador de Calidad/ Responsable de Área	Gerente General
Otros Documentos	Coordinador de Calidad/ Responsable de Área	Gerente General
Formato	Responsable de Área/ Coordinador de Calidad	Comité de Gerencia/ Coordinador de Calidad

4.3 Publicación

Responsable	Descripción
Coordinador de Calidad	Conserva el original de los documentos aprobados, que son elaborados por ALLPA S.A.C
	Distribuye las copias controladas, que son emitidas principalmente para el personal que no tenga acceso al sistema y que necesite tener acceso al documento para el cumplimiento
	Los documentos entran en vigencia a partir de la fecha de aprobación.
	Las copias controladas se identifican por el número de copia que se encuentra en el encabezado de la primera página.
	Antes de distribuir las copias controladas, las registra en la Lista de Distribución de Copias Controladas. En este mismo formato se registra la recepción de las copias y la fecha de devolución por parte del usuario de las copias obsoletas cuando se realice una nueva edición del documento.
	Destruye las copias obsoletas. Conserva el original anterior a la versión vigente, ubicándolo en la carpeta de documentos obsoletos.

ALLPA S.A.C.	CONTROL DE DOCUMENTOS		Página: 5 de 7
			versión:1 Código: SC-P-01
Elaborado por: G.O.	Aprobado por: G.G.	Nº Copia :	Fecha aprob:

4.4 Implementación

Responsable	Descripción
Elaborador	Capacita a los usuarios en la implementación del documento. Registra la capacitación en el formato de Asistencia de Cursos SC-F-01. Se asegura que todos los involucrados en el documento hayan participado en la difusión del documento. Una vez capacitado a todo el personal involucrado, envía la Asistencia de Cursos al Coordinador de Calidad para su archivo.
Usuarios	Deben implementar lo dispuesto en el documento y mantenerlo disponible en los lugares donde se llevan a cabo las actividades.
Coordinador de Calidad	Distribuye los formatos a los usuarios, para su implementación. Se asegura de mantener actualizado el archivo electrónico de los formatos vigentes. Los formatos obsoletos los archiva en una carpeta electrónica "Obsoletos".

4.5 Cambios a los documentos

Responsable	Descripción
Usuario	Solicita al elaborador el cambio en el documento cuando sea necesario.
Elaborador	Si acepta la solicitud, prepara una nueva versión de acuerdo a la siguiente tabla Nº 02.
Aprobador	Aprueba el documento. No está permitido el uso de copias no controladas como fuentes de información para la realización del trabajo. En caso que se necesite copias de los documentos para capacitaciones deberán tener el sello con fines de instrucción.

Tabla Nº 02

TIPO DE DOCUMENTO	CONTROL DE CAMBIOS
Objetivos de Calidad	Cambio de versión y el cambio se hace mención en el reverso del original.
Procedimiento Documentado Ficha de Procesos y Manuales.	Cambio de versión con letra cursiva y subrayada los cambios incluidos.
Instrucción de Trabajo.	Cambio de versión con letra cursiva y subrayada los cambios incluidos
Otros Documentos	Cambio de versión y el cambio se hace mención en el reverso del original
Formato	Cambio de versión y el cambio se hace mención en el reverso del original.

ALLPA S.A.C.	CONTROL DE DOCUMENTOS		Página: 6 de 7
			versión: 1 Código: SC-P-01
Elaborado por: G.O.	Aprobado por: G.G.	Nº Copia :	Fecha aprob:

4.6 Documentos Externos

Responsable	Descripción
Responsable de Área	Los documentos de origen externo (leyes, normas, catálogos, manuales u otras referencias en los documentos), servirán como referencia y consulta para el usuario y deberán estar conservados en un archivo según ubicación, bajo responsabilidad del responsable de área, quien tendrá su Lista de documentos externos, en la que se identifica cada uno de los documentos con su codificación de acuerdo a tabla Nº 3. Las áreas que tienen listas de este tipo son: Contabilidad, Exportación, Almacén, Compras, Calidad.

Tabla Nº 03 Codificación

Inicial de Área(3 primeras letras)	Número Correlativo	Tipo de Documento
Contabilidad = CON	01	Catálogo
Exportación = EXP	02	Diccionario
Almacén = ALM	03	Folleto
Compras = COM	04	Libro
Calidad = CAL	05	Norma – Otros

4.7 Política de Calidad

Responsable	Descripción
Comité de Gerencia	Elabora, revisa y aprueba la Política de Calidad de ALLPA S.A.C; y la publica dentro del Manual de Calidad. La política se controla junto con el Manual.
	Las modificaciones a la Política no quedan identificadas en el texto de la misma sino que se incorpora un pié de página en el Manual de Calidad que identifique el cambio con respecto a la versión anterior.
Coordinador de Calidad	Controla mediante la Lista de Distribución de la Política, las diferentes formas de difusión de la Política (Cuadros, Afiches, etc.). Recoge las versiones obsoletas de la Política y las destruye.

ANEXO III

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

ALLPA S.A.C.	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN			Página 1 de 1	
				Versión: 01 Código:	
Elaborado por: G.M.	Aprobado por : G.G.		Nº Copia:	Fecha Aprob:	
1. Atención de Pedido	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Malo
Entrega de cotización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claridad en la información brindada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Producto Final	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Malo
Despacho a tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embarque Final	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si tiene alguna observación, por favor indicarnos para mejorar la calidad de nuestro servicio:					
.....					
.....					

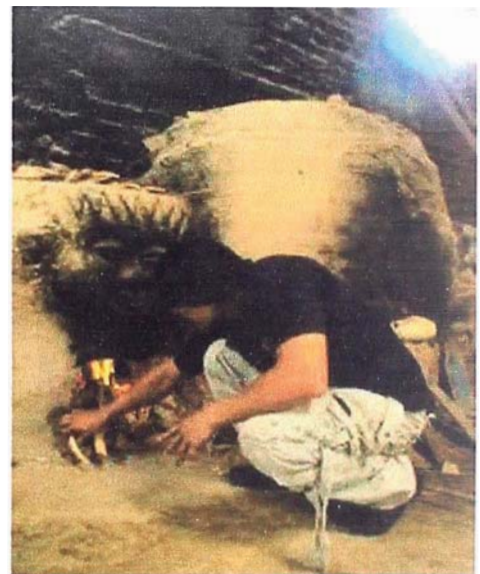
CASOS DE EXITOS

ALLPA es una organización que no solo asigna pedidos a los artesanos si no también les brinda capacitación nacional e internacional permanente con la finalidad de mejorar los procesos de fabricación de las diferentes líneas de producción, para poder obtener productos de calidad y mayor margen de rentabilidad para ambas partes.

Uno de los tantos casos de éxito obtenidos gracias a la implementación de la Norma ISO 9001:2008, es la disminución del costo de fabricación de la cerámica Chulucanas.

Mediante el enfoque de mejorar continuamente, se obtuvo una reducción que fue obtenida al sustituir la leña de algarrobo por el tamo o cascarilla de arroz en la etapa de quemado de la cerámica.

Al realizar el análisis y mejora de los procesos de producción se determinó que la escasez y el elevado costo de la leña de algarrobo aumentaba el costo de producción y reducía la utilidad del artesano y consecuentemente la de ALLPA, por lo tanto ameritaba su sustitución por otro material que brindara la misma calidad de quemado y que fuera de menor costo.



Se realizó un estudio de que materiales pueden sustituir a la leña de algarrobo, que sean de menor costo y abundan en Chulucanas, de las diferentes propuestas la mejor fue la cascarilla de arroz más conocida como tamo.

Teniendo ya la propuesta se contrató a una tercera para que realice el estudio y a su vez la fabricación de una maquina semi-industrial que tenga como finalidad el abastecimiento del tamo hacia el horno.

Con la maquina culminada se realizó diferentes pruebas piloto para afinarlo, finalmente se realizó el quemado de un lote de cerámicos y se terminó con éxito al obtener un producto de la misma calidad y aún menor costo.

Así con la sustitución de la leña de algarrobo por el tamo los artesanos disminuyeron el costo de fabricación de la cerámica Chulucanas.

Otro caso de éxito que se pudo obtener gracias al enfoque de mejorar continuamente es la disminución del uso de la masilla, este insumo es utilizado con mayor frecuencia para el acabado de los productos donde la materia prima es la madera con la finalidad de tapar los poros e imperfecciones, se realizó el estudio y análisis con la ayuda de especialistas químicos y se pudo reemplazar gradualmente la masilla por un sellante fabricado para ALLPA que brinda los mismos acabados pero en un menor tiempo.