

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA Y MANUFACTURERA



“METODOLOGIA PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD ISO 9001:2000, EN LA EMPRESA DE CONFECCIONES TEXPOP S.A.”

INFORME DE SUFICIENCIA

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE :
INGENIERO TEXTIL**

**POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACION DE
CONOCIMIENTOS.**

PRESENTADO POR:

DELIA ROSA VERASTEGUI CHOLAN



LIMA - PERU

2003

Dedicatoria

**Dedico esta trabajo a mis queridos padres
por el apoyo brindado.**

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por haberme iluminado y a mis profesores, familiares y compañeros por la información brindada

RESUMEN

En el presente Informe se da a conocer una metodología para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 en la industria de Confecciones, siendo esta certificación la llave para muchas oportunidades de negocios con empresas extranjeras; generando de esta manera el aumento de fuentes de trabajo, mejoramiento de la balanza comercial de las exportaciones no tradicionales, generación de divisas para el país, impulsador de desarrollo tecnológico y mejoras en la capacidad administrativa de la clase trabajadora.

El proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, partirá de un diagnóstico actual de la organización, que nos brindará la información previa, necesaria para analizar los beneficios y dificultades de la implantación; así como las condiciones en las que se debería poner mayor énfasis para un mejoramiento continuo. Dentro de los beneficios de la implantación del sistema, se tiene la satisfacción de los clientes, cumpliendo los requisitos y expectativas en términos de calidad, cantidad, precio y tiempo de entrega; así como un mejor control de la documentación, registros, mermas y otros, ayudando a tomar decisiones óptimas y oportunas a la dirección de la empresa. Las dificultades de la implantación son por lo general, la resistencia al cambio del personal de la empresa, la falta de costumbre a tener todo ordenado y documentado, el compromiso permanente y su aplicación diaria por todos los miembros de la empresa, la inversión necesaria de tiempo, personal y dinero en la implantación. del Sistema ISO 9001: 2000. Luego se dará a conocer el detalle de cada etapa de la implantación, como son la capacitación, documentación, implantación, auditorias, obtención de la certificación y mantenimiento de la certificación.

INDICE

RESUMEN	4
I. INTRODUCCIÓN	7
1.1. OBJETIVOS	8
1.2. LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES EN EL PERÚ	8
1.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD ISO 9000	9
II. DESARROLLO DE LOS CONCEPTOS Y TÉCNICAS	
2.1. LA SERIE DE NORMAS ISO 9000	12
2.2. SISTEMAS FORMALES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	17
2.3. PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL	23
2.4. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	33
2.5. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	38
2.5.1 ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	38
2.6. TERMINOS Y CONCEPTOS PARA UNA CULTURA DE LA CALIDAD	48
III. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
3.1. MISIÓN DE LA EMPRESA	59
3.2. VISION DE LA EMPRESA	59
3.3. PRINCIPIOS	59
3.4. POLITICA DE LA CALIDAD	60
3.5. OBJETIVOS DE LA CALIDAD	60
3.6. ORGANIGRAMAS	61
3.7. PROCESOS	65

3.8.	DIAGNOSTICO EMPRESARIAL ACTUAL	76
3.9.	MANUAL DE CALIDAD	93
3.10.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	110
3.11.	RAZONES PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)	113
3.12.	BENEFICIOS AL IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	114
3.13.	PUNTOS DEBILES PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	115
IV.	METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	
4.1.	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	119
4.2.	CÓMITÉ DE COORDINACIÓN	121
4.3.	DIAGNOSTICO PRELIMINAR	121
4.4.	PLAN DE ACCION	121
4.5.	DIAGRAMA DE FLUJO	122
4.6.	MANUAL DE CALIDAD	122
4.7.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	127
4.8.	INSTRUCCIONES/PLANES DE CALIDAD	127
4.9.	ENTRENAMIENTO	127
4.10.	IMPLANTACIÓN	129
4.11.	EVALUACIÓN PREVIA	129
4.12.	SEGUIMIENTO	130
4.13.	REGISTRO	130
4.14.	EVALUACIÓN POR TERCEROS	132
4.15.	OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN	134
4.16.	MANTENIMIENTO DE LA CERTIFICACIÓN	134
V.	CONCLUSIONES	137
VI.	BIBLIOGRAFIA	138
	ANEXOS	139

I. INTRODUCCIÓN

La incorporación o implantación de un sistema de gestión de la calidad en una empresa de confecciones, es una decisión empresarial con enfoque hacia el cliente y a la mejora continua. La gran importancia radica en que la organización se fortalece, crece, se desarrolla, madura y se tiene la plena sensación de tener las cosas controladas, lo cual mejora el clima laboral y hace sentir a las personas más seguras; además, pueden afrontar las crisis, debido a que cuentan con una buena planificación, una organización consistente, una mejora permanente de los procesos, contabilidad saneada y especialmente lo que hacen repercute en los resultados. Es por esto, que se dice que la gestión de la calidad garantiza la supervivencia y el futuro de la empresa, potencia la organización y desarrolla a las personas que laboran en ella.

La calidad es un bien social, sirve para que los clientes logren una mejor calidad de vida con los servicios y los productos desde el punto de vista externo de la organización. Desde la visión interna, las personas deben crecer, desarrollarse, ser mejores profesionales, sentirse realizadas e implicadas en los cambios y la mejora continua.

1.1. OBJETIVOS

El objetivo del presente informe es proporcionar una metodología sistematizada para la implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 : 2000 en una pequeña y mediana empresa de confecciones, dando a conocer las actividades que se deben realizar para su implantación.

1.2. LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES EN EL PERU

Las exportaciones de confecciones se han orientado a los Estados Unidos, principal mercado, a los países que agrupa la Comunidad Europea y en los últimos años los países de la Comunidad andina. El crecimiento de las exportaciones del subsector confecciones se explica porque el mercado más importante en el ámbito mundial elimina barrera de entrada a los productos provenientes de la zona andina. Con la promulgación de la Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA), los países ubicados en dicha región tienen el beneficio de exportar sus productos al mercado de los Estados Unidos libre de impuestos; el Perú es beneficiado con esta ley a partir de septiembre de 1993. Otro factor que permite este crecimiento acelerado del subsector es debido a que los productos asiáticos – principalmente de China- fueron afectados por un sistema de cuotas especiales implementando por los Estados Unidos para regular los ingresos de productos provenientes del Asia. Esta medida beneficia al Perú ya que su principal competidor está limitado.

1.3 ANTECEDENTES HISTORICOS Y EVOLUCION DE LOS SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD ISO 9000

Los Orígenes de la calidad del producto y su control se remonta hacia el año 3000 A.C. en Babilonia, donde se practicaba para tratar de imponer uniformidad con respecto a unidades de pesos y medidas. Constituye el registro más antiguo de la función de inspección, un friso egipcio de

Tebas, de aproximadamente el año 1450 de A.C., el cual ilustra el cortado y la medición de la piedra.

En la Inglaterra del siglo XI, la ley de los gremios, otorgaba poder a los hombres del Rey para imponer la uniformidad en muchos lugares de producción, donde: “Los guardias del Rey eran designados para vigilar la buena y correcta ejecución del trabajo y corregir los defectos que encontrasen en los mismos, imponiendo el castigo en los infractores”.

La evolución en el control, políticas y prácticas de calidad, fue estimulada en las mayorías de las veces por las necesidades del campo militar, y recibió un mayor impulso en el año 1664, cuando Samuel Peppys era Secretario del Almirantazgo, nombrando inspectores con responsabilidad directa en la construcción de barcos y con orden de asegurar que todas las cuadernas, lonas y anclas de los barcos fueran adecuadas para el servicio de su majestad.

Si embargo la búsqueda de la calidad sólo se había iniciado en general con el uso de muestras y modelos físicos. Fueron la economía y la diversificación las que sustituyeron los modelos físicos por Normas Escritas, las cuales al principio constituían en instrucciones básicas referidas a las dimensiones críticas del producto.

En los primeros años de este siglo, muchos sectores, especialmente los organismos de defensa de Gran Bretaña, se dedicaron a elaborar normas bastante complejas para sus productos de artillería. Hasta ese momento seguían sin respuesta las preguntas de:

¿Cómo debía inspeccionarse la Producción?, ¿En qué etapa debía inspeccionarse la producción para obtener una adecuada confianza de su calidad?

El reconocimiento formal del control de calidad como disciplina tuvo lugar a inicios de los años 20, con la identificación de los controles durante la producción y la inspección final como dos funciones esenciales.

Casi al mismo tiempo se desarrollaron técnicas para la ejecución de estas actividades, en forma de gráficos de control estadísticos e inspección por muestreo, diseñados por el doctor Shewart, conocidos como gráficos de control Shewart.

El concepto de inspección por muestreo fue introducido por Pearson en 1920, las primeras tablas de inspección por muestreo reales, se basaron en el Porcentaje Defectuoso Tolerado en el Lote(LPTD) y fueron publicadas en EE.UU. por Dodge y Roming de Bell Telephone. Esto condujo en el tiempo a las actuales normas de inspección por muestreo.

A comienzos de los años 20, se creó formalmente la Institution of Engineering Inspection (instituto de Inspección Técnica), con la idea de darle un carácter profesional a la inspección técnica. Las industrias militares y civiles continuaron perfeccionando sus técnicas, hasta mucho después de la segunda guerra mundial cuando la inspección técnica se convirtió en Aseguramiento de la Calidad.

Al incrementarse los costos de producción, reducirse los márgenes de utilidad, originados por mercados más competitivos y los nuevos avances de la tecnología, hicieron comprender que la única forma de incrementar las utilidades y reducir los costos de producción es vender “Calidad” antes que “Cantidad”. Pronto las actividades originales de la calidad se ampliaron de la simple inspección de productos acabados, o los controles aislados durante la producción, hasta incluir la prevención de los puntos débiles del diseño y fabricación.

Además se amplió el concepto de control de calidad para incluir la determinación del ciclo de vida y el comportamiento de los productos bajo diferentes condiciones de funcionamiento a través de ensayos de prototipos, programas de fiabilidad, análisis de campo etc. Estas funciones hicieron que se tuviera confianza en la calidad de los productos referidos al diseño, producción y uso.

La integración de todos los aspectos en una disciplina con contenido propio llamada Aseguramiento de la Calidad, **cuya fuerza motriz para la planificación, coalición y control efectivo de todas las actividades de calidad, utilizando la retroalimentación para mantener y mejorar la calidad, hoy es universalmente conocida como: “GESTION DE LA CALIDAD”.**

El status de profesional de la disciplina fue reconocido en Gran Bretaña a inicios de los años 70, cuando la entonces “Institution of Engineering Inspection” cambio su nombre por el de “Institute of Quality Assurance” (Instituto de Aseguramiento de la Calidad).

II. DESARROLLO DE LOS CONCEPTOS Y TÉCNICAS

2.1 LA SERIE DE NORMAS ISO-9000:

La norma ISO es una norma para sistemas gerenciales de calidad. Tales sistemas deberán incluir, tanto normas para productos individuales como para calibraciones y mediciones, las cuales constituyen subsistemas dentro del sistema gerencial de calidad; pero los sistemas gerenciales de calidad deberán ser más grandes que estas normas, ya que son sistemas globales para asegurar la continuidad de la operación del proceso como un todo, partiendo desde la compra de materia prima e insumos hasta el servicio pos-venta posterior a la entrega del producto.

Mucho del origen de los sistemas gerenciales de calidad se remonta a las industrias militares y nucleares, en las que se hizo famosa la frase “Evaluación del Vendedor”. Es aquí donde el comprador grande efectuó sus propias auditorías sobre los sistemas Gerenciales de Calidad a sus vendedores ó proveedores. Algunas compañías se encontraron en la posición de sufrir múltiples evaluaciones de sus varios compradores. Los clientes grandes empezaron a reducir su número de proveedores para mantener la calidad y facilitar las tediosas evaluaciones.

La BSI respondió con el primer intento europeo de desarrollar un sistema único y nacional, de evaluación de proveedores, la BS-5750, la cual fue el modelo para la ISO-9000, norma acordada por la comunidad europea.

¿Cómo sucedió?

El CEN: Comité Europeo de Normas. Normas genéricas.

El CENELEC: Comité Europeo de Normas Electrotécnicas. Normas Eléctricas.

Los miembros del CEN son los organismos nacionales de normas de cada país de la CE y la AELC (Asociación Europea de Libre Comercio), como son la BSI (Británico), el DIN (Alemán), la AFNOR (Francesa), la AENOR (Española), la NSAI (Irlandesa). Asimismo los miembros del CENELEC son los comités electrotécnicos de cada país de la CE y de la AELC, como el BEC (Británico), DKE (Alemán) y el ETCI (Irlandés); por ejemplo: ETCI forma parte de NSAI que es el organismo nacional de normas de Irlanda, pero sus relaciones con sus miembros demuestra autonomía, producto de la historia pionera de las normas eléctricas en ese país.

Los comités CEN y CENELEC forman, a su vez, el Instituto Europeo de Normas Conjuntas para asuntos de interés común y en particular proveen a la comisión DGIII-Mercado Interno (del mercado común)-de un solo organismo europeo, separado de sus gobiernos para emitir normas técnicas europeas llamadas EN (Normas Europeas), mismas que se publican como normas nacionales armonizadas dentro de cada país miembro.

En 1,987 la comisión de la CE le requirió a los comités CEN/CENELEC que adoptaran las normas internacionales de la ISO 9000 como las normas europeas apropiadas conocidas como las EN 29000, siendo esta una decisión de tremenda importancia para la industria mundial y para la creación del mercado interno europeo. La Organización Internacional de Normalización (ISO) con base en Ginebra, de la cual también son miembros los organismos nacionales de normas de la CE y de la AELC, es precisamente la autora y editora de las normas ISO-9000.

Antecedente:

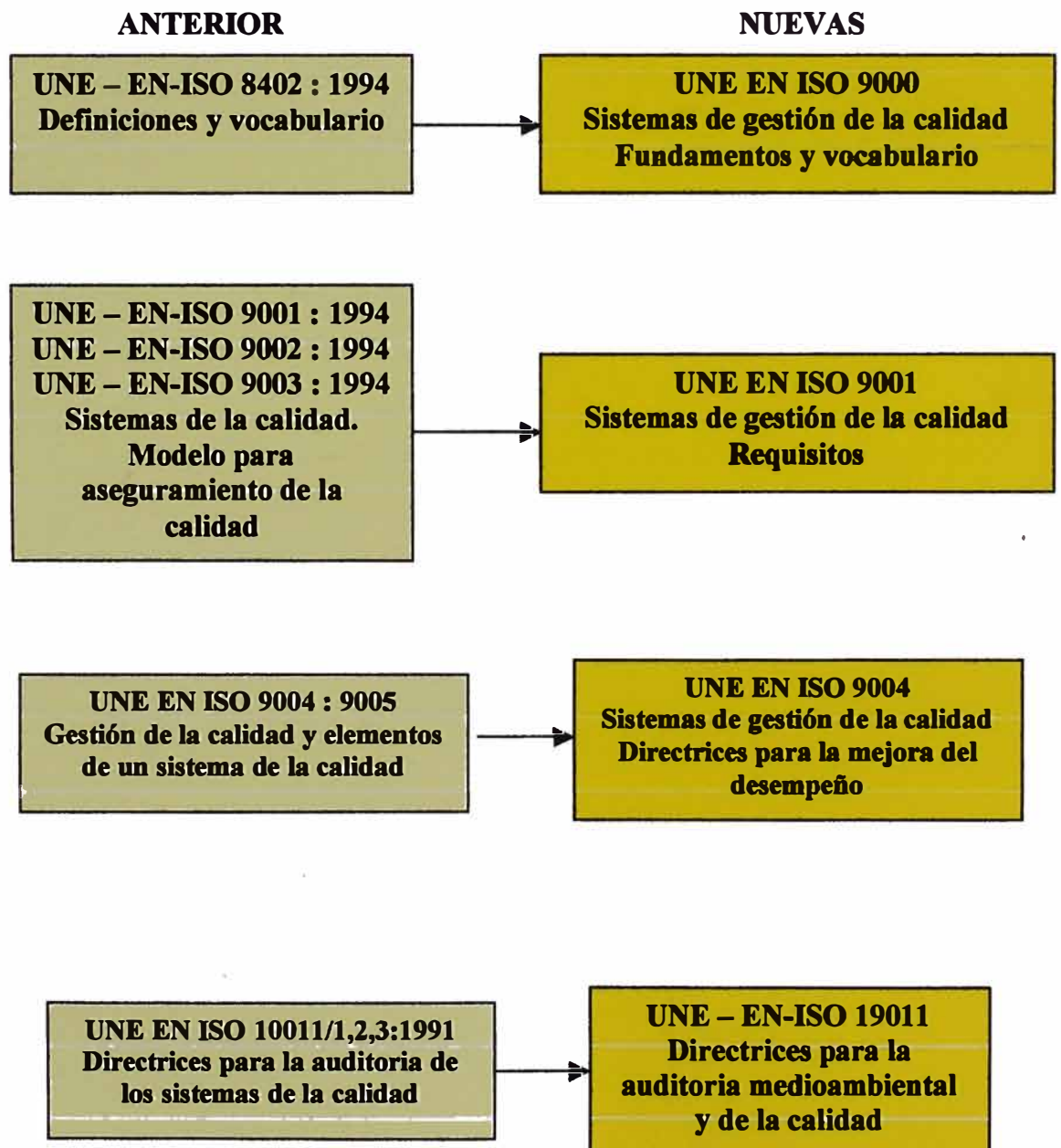
Por los años 1,977 cierto número de países de la CE habían hecho sus normas nacionales para poder operar sistemas de control de calidad en la industria manufacturera, y en 1,979 el BSI en la Unión Británica publicó

su BS-5750. En ese entonces ISO integró un comité técnico (el TC Q176) para desarrollar una norma única para la operación y administración de un sistema de Aseguramiento de Calidad. El trabajo de este comité tenía como fin juntar delegados responsables de normas de los diferentes países que estuvieran en proceso de desarrollar un trabajo similar a nivel nacional. Es interesante hacer notar que NSAI, representante de Irlanda, se integró al ISO/TC Q176 en 1,981 con la intención de introducir en Irlanda una norma para sistemas de calidad basado en el trabajo de la ISO, en lugar de desarrollar su propia norma o de adoptar alguna de otro país en particular. Esto significó para Irlanda la buena suerte de recurrir directamente a la ISO-9000, en lugar de tener que adaptar la norma nacional que tuviera en ese momento. Para entonces, por supuesto que el Reino Unido ya había hecho el trabajo pionero con su BS-5750.

La ISO, para proceder a transformar borradores de norma en documentos de votación, y subsecuentemente en normas finales publicadas, lo hacía a través del sistema de consultoría a nivel mundial. En 1,987 ISO publicó la ISO-9000 y por entonces varios países tuvieron la oportunidad de alinear sus propias normas nacionales con la norma ISO final. Por otra parte, en el acta de Unificación Europea se declara que el 31 de Diciembre de 1,992 se inició el mercado único. La CE ha aceptado esta fecha como adopción formal de la ISO 9000.

Los requerimientos de la revisión 1994 de la serie ISO-9000, son muy similares a las de la edición de 1987. La revisión 1994 de la serie ISO-9000 incluye un pequeño número de subelementos adicionales al sistema de calidad en comparación con los de la versión de 1987. La serie de la Normas publicadas en 1994 ha sido adoptada no solo por la Organización Internacional de Normalización (ISO), sino por el CEN, el cual sustituyó la serie EN 29000, la cual ahora es conocida como BS EN ISO 9000:1994.

LA NUEVA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000 : 2000



(Figura Nº 1)

Actualmente, varias de las normas clave de la familia ISO-9000 Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad han sido nuevamente revisadas a fin de formar la médula futura de Normas ISO-9000:2000.

El resultado de las revisiones realizadas a las Normas incluye:

- Fusión de las Normas ISO-9001:1994, ISO-9002:1994 e ISO-9003:1994 en una única norma ISO-9001:2000.
- Fusión de la Norma ISO-8402 y parte de la norma ISO-9000/1 en una nueva norma ISO-9004-2000.
- Sustitución de la norma ISO-9004/1 por la nueva ISO-9004:2000.
- La fusión de las Normas – guías ISO-10011 (Partes 1,2 y 3) con las Normas ISO-14010, ISO-14011 e ISO 14012, en una nueva Norma-Guía para la auditoria de Sistemas de Gestión Ambiental y de la Calidad, la cual llevará por el número 19011. (Ver Fig. N° 1)

EQUIVALENCIA DE LAS NORMAS EN DIVERSOS PAÍSES

PAÍS ORGANISMO	DISEÑO/ DESARROLLO PRODUCCIÓN INSTALACIÓN POSTVENTA	PRODUCCIÓN E INSTALACIÓN	INSPECCIÓN Y ENSAYOS FINALES
CEN	EN 29001	EN 29002	EN 29003
ISO	ISO 9001	ISO 9001	ISO 9001
ESPAÑA	UNE 66 901	UNE 66 902	UNE 66 903
ALEMANIA	DIN/ISO 9001	DIN/ISO 9002	DIN/ISO 9003
REINO UNIDO	BS 5750 (PT1)	BS 5750 (PT2)	BS 5750 (PT3)
FRANCIA	NF X 50 – 131	NF X 50 – 132	NF X –50-133
PORTUGAL	NP 3000/1	NP 3000/2	NP 3000/3
HOLANDA	NEN 2646	NEN 2647	NEN 2648
EE. UU.	ANSI/ASQC-091	ANSI/ASQC-092	ANSI/ASQC-093

2.2 SISTEMAS FORMALES DE GESTION DE LA CALIDAD

Las mayores pérdidas por falta de calidad, son originadas por los clientes; de allí que las normas de Gestión de Calidad están orientadas a ellos. La insatisfacción de los clientes con los proveedores es universal y continua.

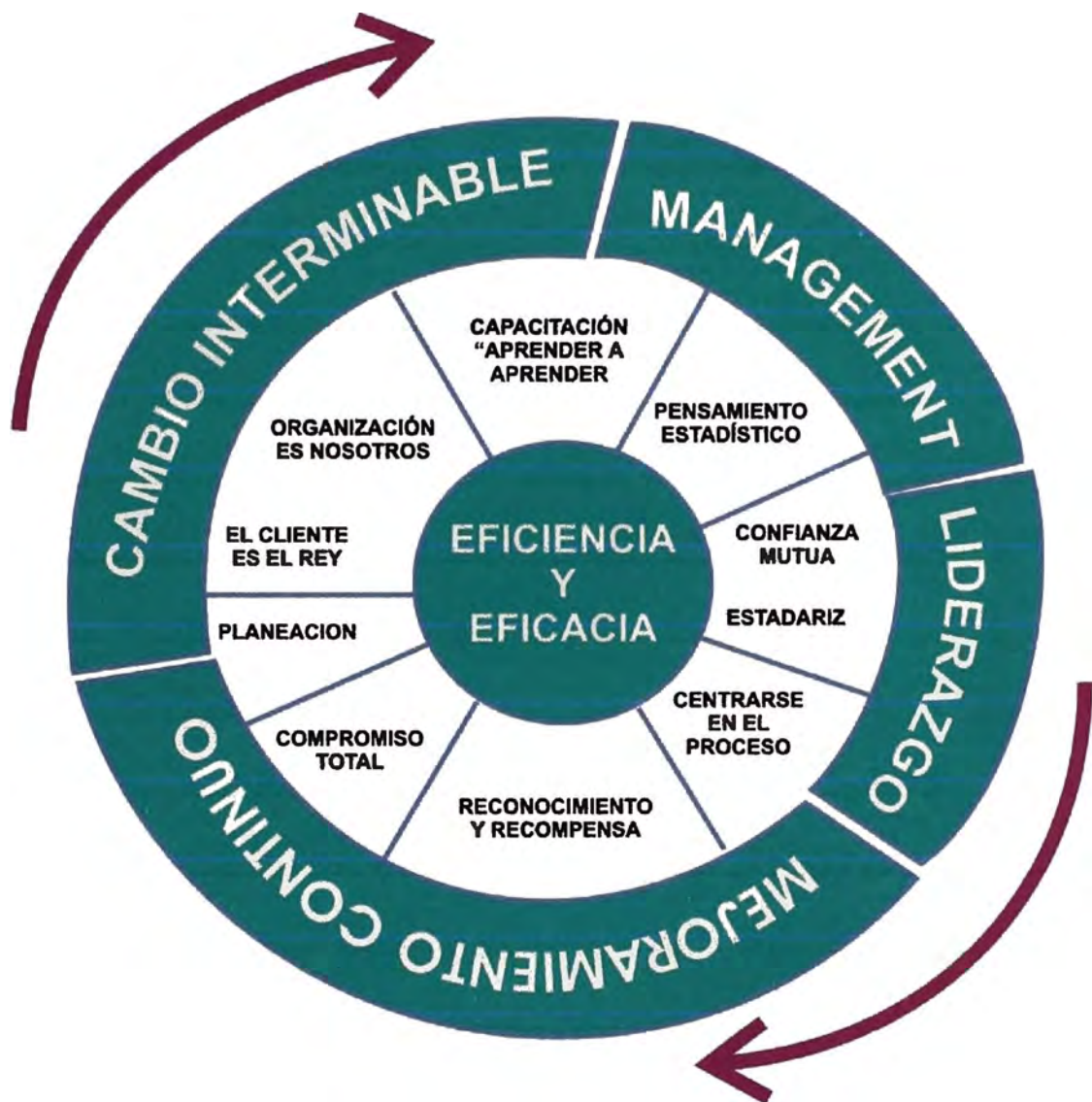
Habitualmente los problemas de calidad incluyen:

- No cumplir con las expectativas de los clientes; es decir especificaciones técnicas no cumplidas y/o requisitos de cualquier índole incumplidos.
- No cumplir con los plazos de entrega acordados con el cliente.
- Faltas en la utilización del producto, tales como: Instalación y Puesta en Servicio, Asistencia Técnica y Servicio, Actividades de Manipulación y Traslado del Producto, Disposición y/o Reciclado del Producto, entre otras.

Se sabe que la actitud de los clientes ha sido cambiar de proveedor, quejarse, realizar inspecciones en sus propios locales o en los del proveedor. (Ver Figs. N° 2 y 3)

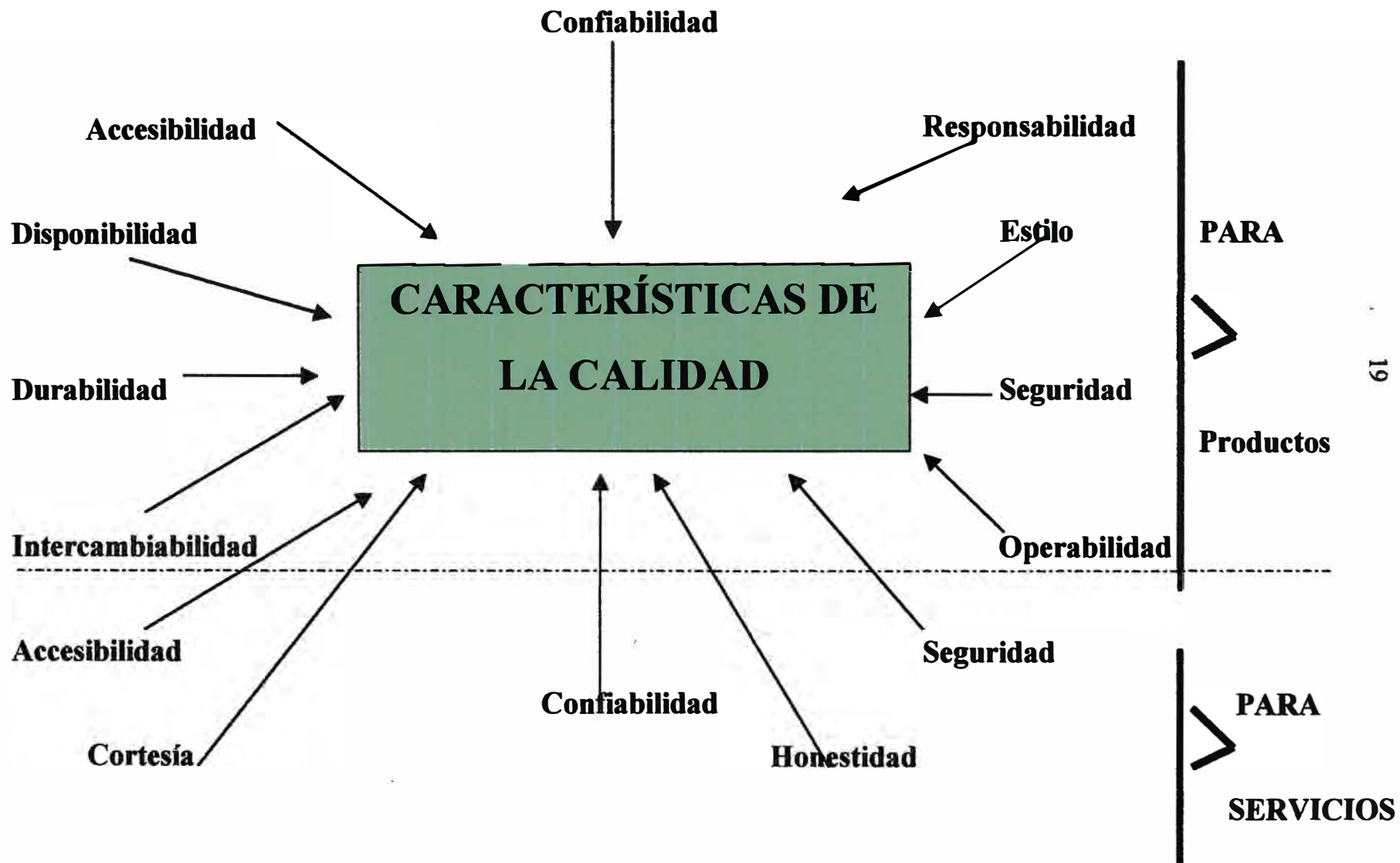
Generalmente, los proveedores han fracasado en satisfacer a sus clientes porque:

- Lo que había que hacer no fue comunicado al trabajador que realizaba el trabajo.
- El operario sabía lo que se necesitaba hacer, pero no lo hizo.
- El hacerlo correctamente creaba problemas de gastos e inconvenientes.
- Nadie tenía responsabilidad general de velar por que las cosas fueran hechas correctamente.

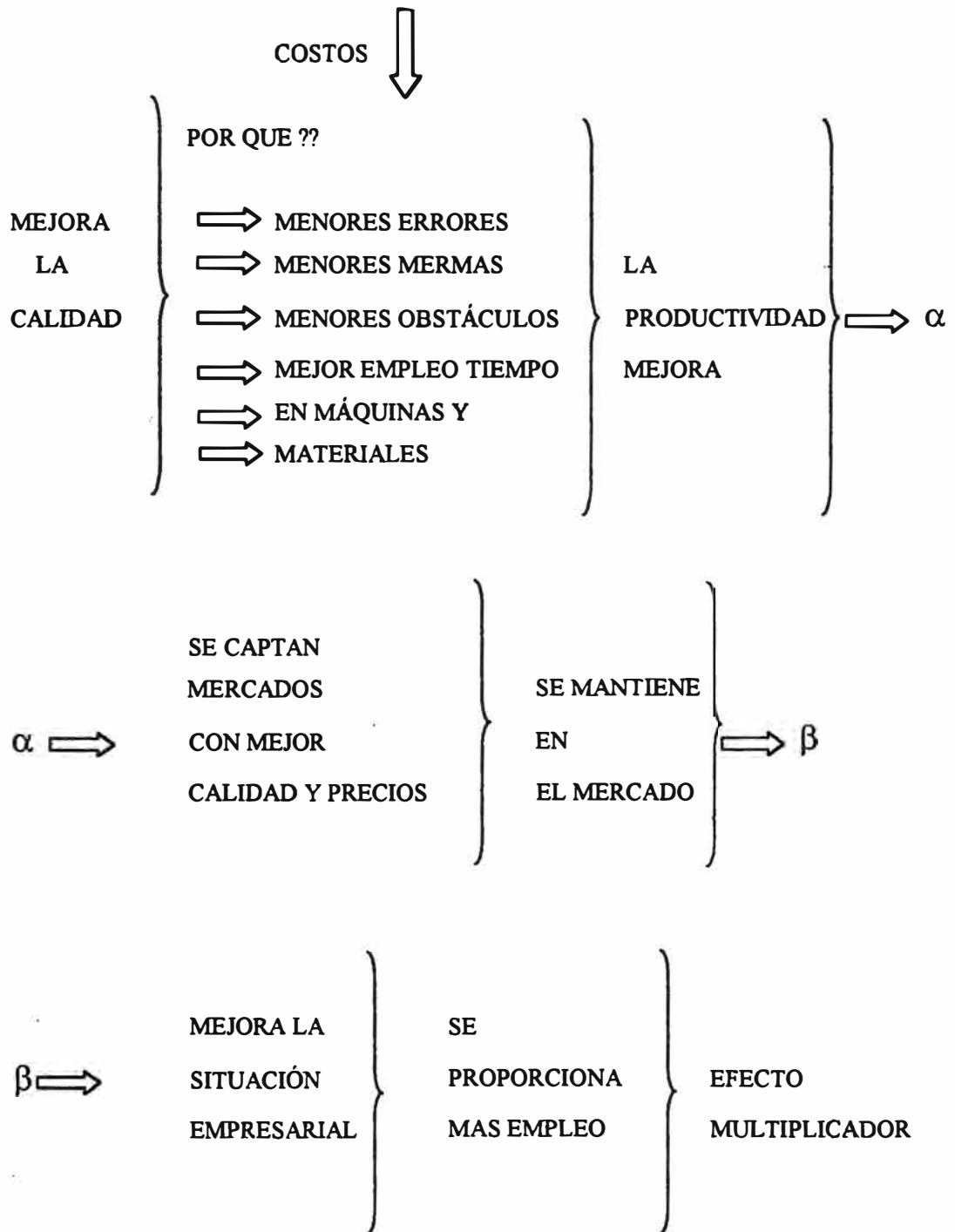


La Rueda de la Calidad

Figura N° 2



REACCIÓN EN CADENA DE LA CALIDAD



Los problemas de calidad frecuentemente son una consecuencia de no hacer bien las cosas correctamente desde el principio. Un sistema de Gestión de la Calidad se basa en la filosofía de la: “PREVENCIÓN EN VEZ DE DETECCIÓN”.

Para lograr la calidad, el proveedor debe implementar un sistema de prevención opuesto al de Detección y ver que las cosas se hagan correctamente. La responsabilidad de esto es de todos, pero unos tienen más responsabilidad que otros. Las personas con más responsabilidad, son los GERENTES.

DIRECCIÓN significa CONTROL

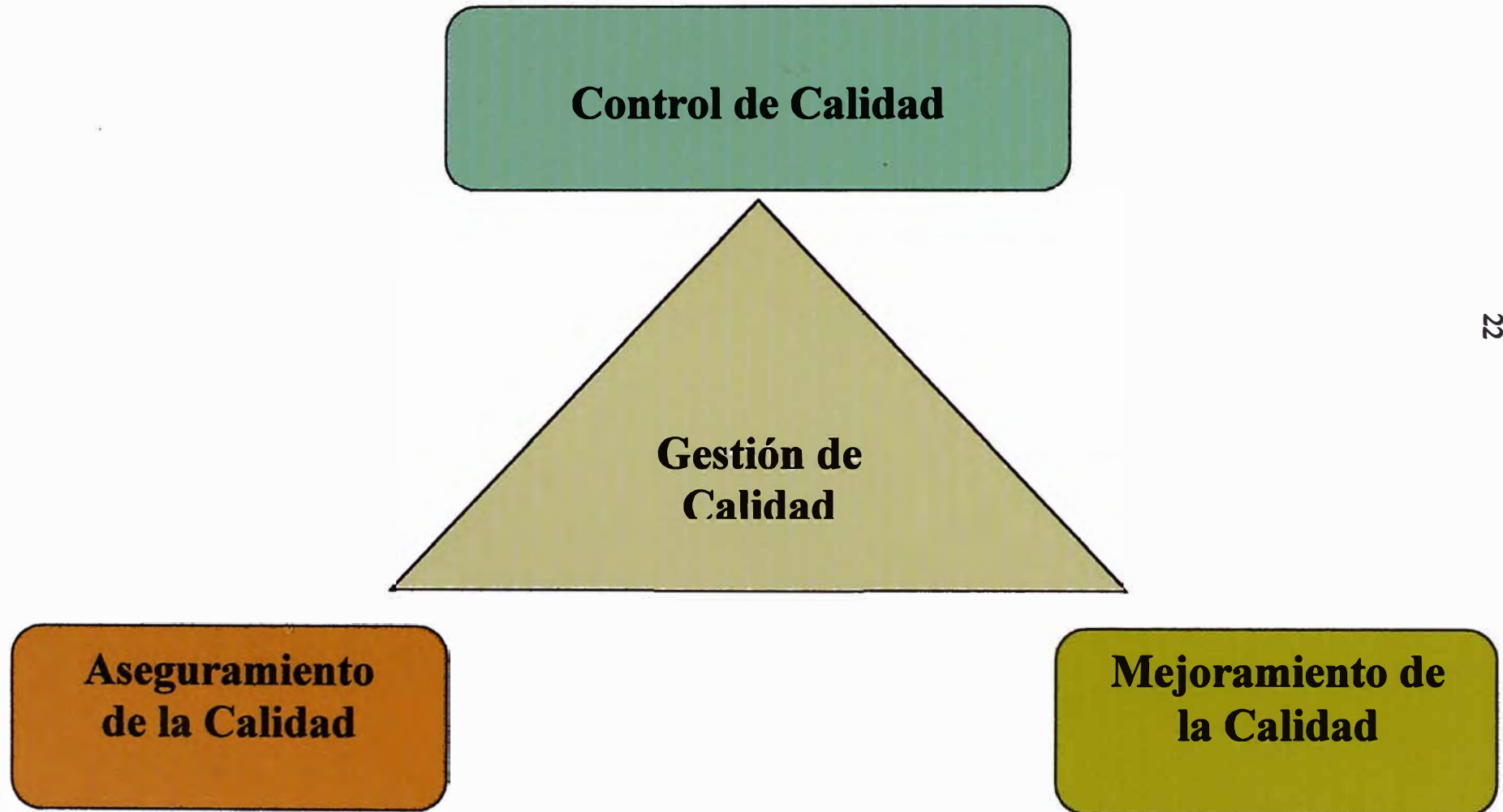
Los problemas de calidad son en gran medida el resultado de no ejercer control sobre las actividades, es decir el: “FRACASO de la DIRECCIÓN”. Para solucionar problemas de calidad, las organizaciones necesitan crear medios para la Gestión de la Calidad.

La Gestión de la Calidad, es el medio por el cual se ejerce el control sobre todas las actividades que afectan el logro de la Calidad y, de esta manera la satisfacción del cliente; por lo que éstos requieren asegurarse de que la calidad puede lograrse y ha sido lograda.

Debido a la limitada eficacia de otros métodos, los clientes están adoptando cada vez más los principios de la GESTIÓN DE LA CALIDAD, para solucionar los actuales problemas de calidad. (Ver Fig N° 4).

Los clientes requieren que sus proveedores demuestren que tienen un buen Sistema de Gestión de la Calidad, ya sea evaluándolos o teniéndolo evaluado por un Organismo de Tercera Parte.

TRIÁNGULO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD



2.3 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL.

Con mejor calidad y bajos costos se captura el mercado y se ayuda a proveer más empleos, para lo cual sólo hay que saber cómo producir calidad.

Si la calidad es el principal objetivo, entonces, habrá calidad en toda la organización, y eso debe llegar desde arriba, es decir de la Alta Dirección, por eso “Lo que hay que hacer, puede sólo hacerlo la Alta Dirección”. (Ver Fig. N° 5)

PRINCIPIOS DE DEMING:

Los siguientes enunciados, constituyen los principios de la Gestión de la Calidad Total según el doctor W. Edward Deming, los cuales nos dirigirán a una cultura de la calidad en la que ésta se convierte en el principal objetivo de gestión.

I.- Constancia en el propósito.- Consiste en mantenerse en el negocio, tener la habilidad y la capacidad de producir productos y servicios que ayuden a vivir mejor. Es necesario conocer el mercado, planificar para poder mirar hacia el futuro.

No aplicar la constancia en el propósito a situaciones fiscales ni contables, se debe mirar hacia el futuro de forma y manera que se diseñen productos para los clientes, que ellos aún desconocen que lo necesitan.

Muchos de los productos y de los servicios que disfrutamos hoy, se deben a que alguien lo estudió y prometió demanda por ello, algo que el usuario imaginó.

II.- Adoptar la Nueva Filosofía.- El doctor Deming, apunta que la primera prioridad es la calidad y no los aspectos económicos ni cortoplacistas, y que la decisión está en manos de los gerentes.

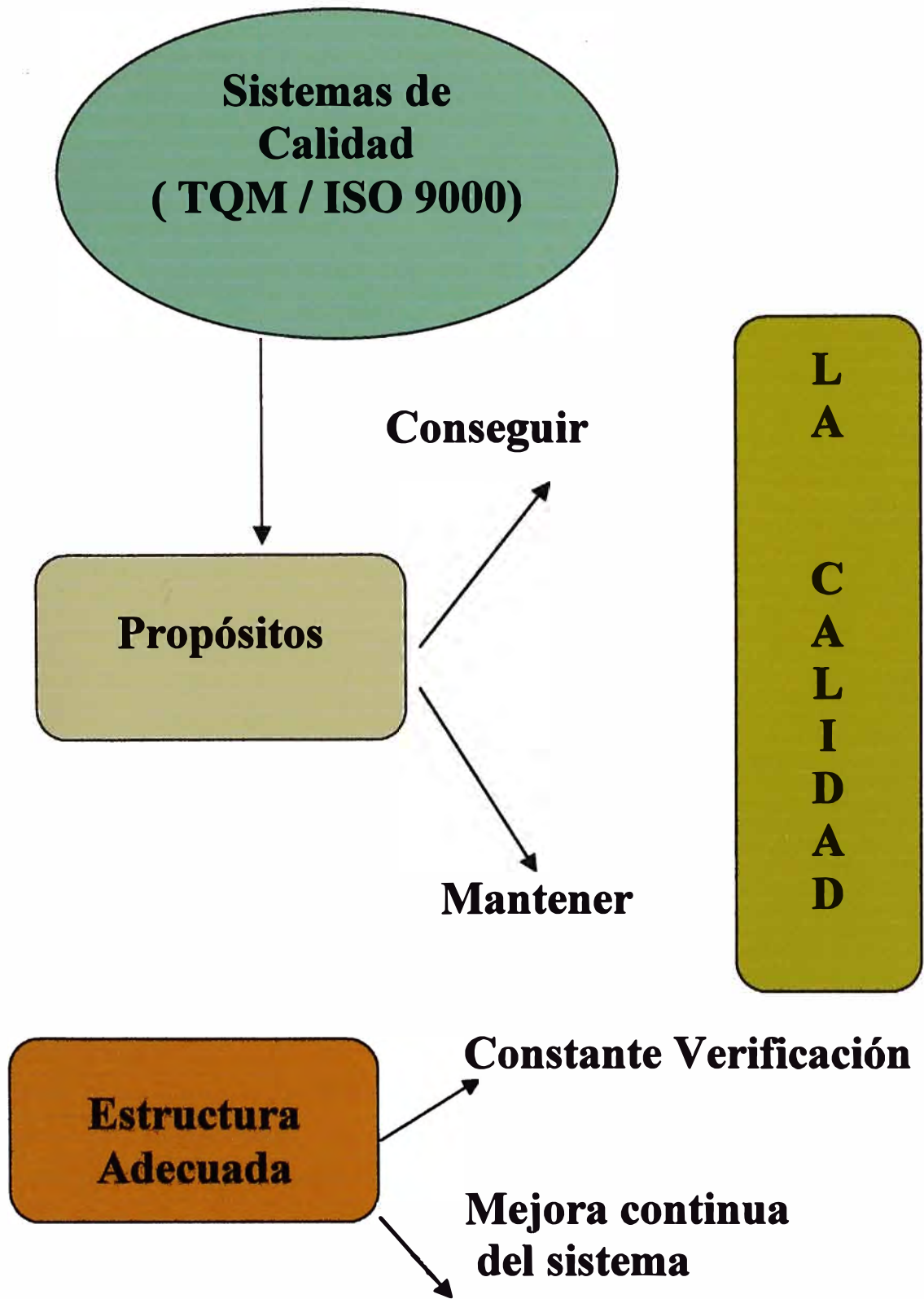


Figura Nº 5

La calidad no consiste en cada uno darse al máximo, sino en definir de lo que desea, es decir, una organización clara y un conocimiento especial y técnico para lograr la calidad.

Las empresas competitivas de hoy, tienen que diseñar o rediseñar una comunidad única entre gerentes y obreros, dirigidos a un mismo esfuerzo, el cual va a organizar el proceso laboral, implementarlo y refinarlo, para luego en función de los resultados y la definición de nuevos objetivos, repetir el ciclo. Todo esto prueba el refinamiento y el mejoramiento no terminan; esta nueva filosofía que hay que adoptar, y para ello la organización debe cambiar.

Los sistemas actuales, tienen que ser cambiados y olvidados y dar paso a sistemas cuya esencia sea el liderazgo.

III.- La Dependencia en la Inspección.- La idea que, para producir algo, solo se tenía que inspeccionar, detectar, corregir y luego volver a ponerlo en línea, ya forman parte de un pasado lejano, el cual eleva los costos y afectaba la productividad.

Por años, se pensaba que la calidad se conseguía al tener mayor número de inspectores al final de la línea de producción, revisando, verificando y validando lo que se había manufacturado, se pensaba que a más artículos inspeccionados más alta sería la calidad, incluso se hacía mucha propaganda de cuán rigurosas eran las inspecciones.

En realidad, lo que ocurre es que al ser la gerencia responsable de todas las actividades de producción de la empresa, dejan de lado el estudio de las causas que ocasionan los defectos, la forma de

mejorar los procesos; la mejor manera de aprovechar los recursos, entre otras; estos estudios no constituyen pérdida de tiempo ni incrementan los costos si no que los reduce, ya que al conseguir resultados meritorios, se implementarán y medirán a fin de conseguir optimizar los niveles de desempeño, rendimiento y desarrollo al interior de la gestión. (Recordar el ejemplo de calidad occidental con la calidad oriental: tostadas.

IV.- Olvidarse de las etiquetas de precios.- tratar de establecer relaciones cada vez más vinculadas con los proveedores a largo plazo, y no sólo en función de los que ofrecen los precios más bajos, sino con aquellos que garanticen la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen.

Si una entidad, logra involucrar a sus proveedores en el ciclo de su proceso, a través de una relación a largo plazo, podrá exigir que éste proporcione productos de calidad con costos reducidos.

V.- Mejoramiento continuo de los procesos: detectar lo que está mal y luego corregirlo, no significa mejorar; es como si detectáramos fuego en un edificio y luego lo apagáramos, eso no mejora el edificio.

Se debe establecer sistemas que permitan estudiar y analizar las causas de los problemas, que se detectan, ya que sólo así se podrán identificar los elementos o factores que ocasionan las fallas y éstos sean eliminados para que no se vuelvan a presentar. Esto incluye también el análisis de la metodología y tiempos de ciclo de los procesos que se desarrollan, para que sean de igual modo optimizados. Con estas actividades que deben ser parte de la gestión de las empresas se consigue la mejora de los procesos.

VI.- Adiestramiento y Readiestramiento.- El Adiestramiento y readiestramiento de la gerencia y de los demás. No sólo se debe entrenar a los obreros para realizar su trabajo, sino que deben saber cual es su trabajo y el porque del mismo. No se debe decir a alguien que haga algo cuando no entiende el objeto de lo que va hacer; el verdadero liderazgo no consiste en dar ordenes sino en dar explicaciones.

A las personas se les debe guiar y no empujar. Se afirma también que la mejor forma de lograr que las personas trabajen juntas es explicarles a cada uno cuál es su trabajo y su responsabilidad, entonces, dividir la labor en pasos o tareas específicas (Taylorismo), cada persona trata al próximo en la línea como el cliente que debe quedar satisfecho.

Todos al interior de la organización son clientes, sin importar a que se dedica la empresa; las personas que trabajan e intercalan en su interior tienen que saber ¿Quién va a usar lo que esta haciendo?, ¿Para quién esta trabajando?, ¿Por qué esta ahí?, ¿ Quién es el cliente inmediato?

Existen dos conceptos que aseguran el conseguir la calidad:

- 1° Si las personas trabajaran de acuerdo con lo que tienen que hacer, se obtendría calidad.
- 2° Si los obreros prestaran atención y no erraran al hacer su trabajo, entonces también se obtendría calidad.

Pero, si los procesos diseñados por la organización, cuya responsabilidad en su diseño recae en la gerencia, están mal o no son los más adecuados, por más que se actúe en fiel cumplimiento de lo establecido, no se obtendrá calidad.

Sólo la gerencia tiene el poder y la responsabilidad de diseñar y/o rediseñar el sistema, lo cual la convierte en culpable de la ausencia o muy baja calidad existente, lo cual obliga a que no sólo los obreros tengan que capacitarse sino también los gerentes, para lo cual el liderazgo debe mejorar.

VII.- Mejoramiento del Liderazgo.- Es común llamar al liderazgo supervisión, lo cual no es muy justo, debe llamársele liderazgo. Consiste en guiar a las personas a mejorar su labor, ya sea en la gerencia, en la administración, en la fábrica o en los servicios.

El liderazgo es realmente el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas en una situación determinada. Se dice que los gerentes dirigen, los supervisores supervisan y los obreros trabajan. Deming, al realizar sus estudios, detectó que existen supervisores que no tienen la menor idea de cómo funciona el sistema y tampoco de lo que se supone que hacen sus subalternos, esto coloca a los operativos en una posición de emergencia. Cuando alguien se incorpora a la empresa, ellos aprenden de sus compañeros, tanto lo que está bien como lo que está mal, nadie sabe lo que ocurre y nadie los apoya, parece increíble que las compañías no ofrezcan capacitación especializada.

VIII.- Dejar el miedo.- El miedo, a que se le teme?, Al conocimiento, al cambio; ese cambio donde me dejaría a mí, quizás fuera o en una mala posición; se teme a que si no he sido el protagonista del cambio no reciba aumento.

El miedo abunda en el comercio y en la industria y cualquier otro intento de mejorar las cosas, a menudo lo empeora. La única forma de deshacerse del miedo es dar a todos en la compañía, de arriba hacia abajo un sentido de seguridad y eso no se hace con palabras, se tendrá que crear una comunidad y tener a todos trabajando en un solo esfuerzo, para sentirse seguros de poder señalar los problemas y sugerir mejoras. (Ver Fig. N° 6)

IX.- Las diferentes áreas deben trabajar juntas.- Se dice que las diferentes áreas de una empresa constituyen feudos independientes donde cada uno trata de conseguir sus objetivos particulares dejando de lado los objetivos de la empresa.

Por ejemplo el departamento de compras al comprar algo barato en muchos casos ahorra, pero lo hace de manera independiente, dejando de lado – probablemente – el bien de otras áreas, una de ellas podría ser el área de producción al sacrificar algunos parámetros de calidad por precio.

Muchas veces se comenta que la competencia entre departamentos es buena para todos, pero si Ud lo piensa, esa competencia no puede ser buena para todos, alguien sale perdiendo, ya que no todos ganan. Para el gerente de área, es más importante lo que ocurre en su área de lo que ocurre en la compañía y mucho menos aún de lo que pasa en otras áreas.

EL PMC : DIRECCIÓN A LOS CAMBIOS RÁPIDOS

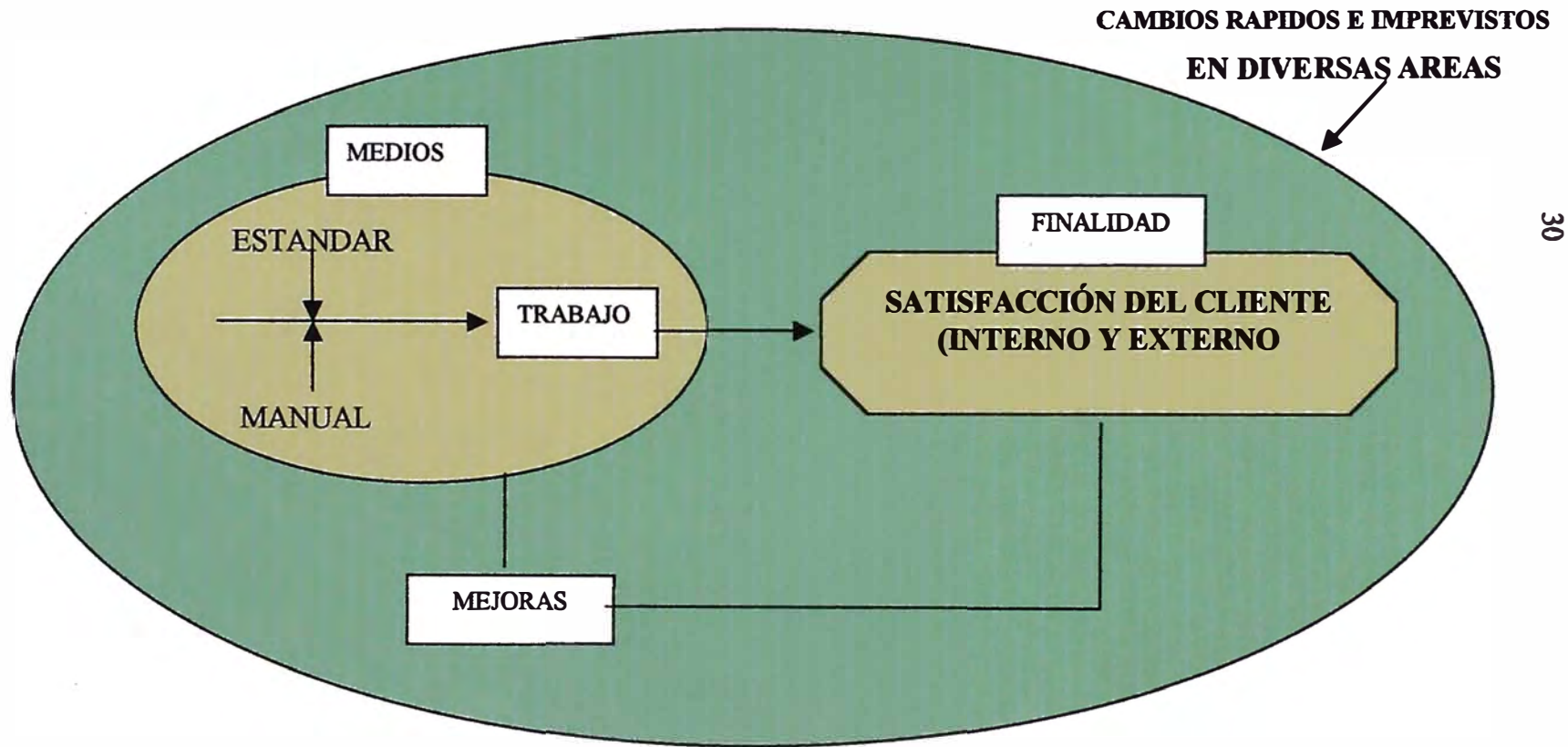


Figura Nº 6

Dejar de lado los objetivos particulares de área para considerar objetivos de empresa en la cual el esfuerzo común y las responsabilidades dirijan el logro de los resultados como un equipo, es lo que se debe adoptar.

- X.- Eliminar lemas y exhortaciones.-** El famoso lema: “hay que hacerlo bien a la primera vez”, suena bien pero puede ser que en lugar de motivar cree una depresión en los colaboradores.

Si el sistema de producción, no ha sido concebido para producir calidad, es muy insensato solicitar que se haga bien a la primera vez, ya que no habrá otra forma de hacerlo, por eso es que ese lema no sirve, y es más, ese rótulo que probablemente esté en la pared, sugiere que la culpa es del obrero y llegue a frustrarlo, afectando la productividad de la empresa.

Deming dice. “ El obrero no es el problema, el problema es arriba, la gerencia”.

Las cuotas numéricas de producción suelen no producir calidad, ya que se tratará de cumplir con ella sin importar la calidad, el costo de preocuparse más por los números que por la calidad es enorme. Se dice que el 25 % del presupuesto de operación de una empresa se gasta en corregir errores, ese dinero no produce nada. El mejoramiento continuo rinde mas producción a un menor costo, pero el énfasis no está en cuánto se produce sino en cuan bien se produce.

- XI.- Dejar que la persona sienta orgullo por su trabajo.-** si las personas no piensan que su contribución es significativa y que son solo trabajadores ignorados, el resultado puede ser una

desmotivación masiva que afecte los índices de desempeño, rendimiento y desarrollo, por ende la productividad.

Es necesario crear programas de inducción a trabajadores nuevos para que al ser integrados a la organización, conozcan la importancia de su colaboración en el logro de los resultados y como ellos pueden afectar de manera directa los resultados en la calidad, al mismo tiempo que constituyen un factor importante en la toma de decisiones para lograr soluciones que se dirijan al incremento de la productividad. Para el caso de los trabajadores antiguos, se deben considerar programas periódicos de actualización dirigidos a lograr los mismos objetivos.

XII.- Eliminar las evaluaciones del desempeño.- se sostiene que es una forma de poner al personal operativo, en contra uno con los otros y en contra de la administración central, ya que en su intento por mejorar, se logra precisamente lo contrario.

Se debe a que, como el personal de una empresa es evaluado periódicamente, la cooperación mutua en el trabajo disminuye en función de no querer ayudar con mis conocimientos y habilidades al otro para que éste obtenga el crédito por la contribución y probablemente, el que ayudase quede sin nada. Esa es la principal razón por la cual debe ser eliminada para no sentir orgullo por el resultado de la evaluación sino propiciar el reconocimiento y orgullo por la labor que se desempeña.

La evaluación anual debe ser reemplazada por el liderazgo.

XIII.- Iniciar un programa de automejoramiento.- el automejoramiento consiste en iniciar actividades orientadas a la educación de las personas en otras áreas, las cuales le ayuden a

vivir mejor, el objetivo es mantener las mentes en desarrollo y es mejor aún si es algo que no tenga que ver con el trabajo.

XIV.- Definición y decisión.- la forma en que las estructuras están constituidas hace que el primer paso lo dé la alta gerencia. Se debe crear un equipo integrado de trabajo al interior de la organización, con objetivos claramente definidos y con el compromiso de lograrlo, un equipo que esté altamente motivado y sepa generar su propio combustible, aún cuando las cosas se pongan difíciles y evitar el retroceso en los logros alcanzados.

2.4 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Un principio de gestión de la calidad es una pauta o convicción amplia y fundamental, para guiar y dirigir una organización, encaminada a la mejora continua, en el largo plazo, de las prestaciones por medio de centrarse en el cliente, a la vez que identifica las necesidades de todas las partes interesadas.

Principio 1 : Organización enfocada al cliente

“Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”. (Ver Fig. N° 7)

Principio 2 : Liderazgo

“Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización”.

Para satisfacer a los clientes externos, tenemos que cumplir con los requerimientos de los clientes internos

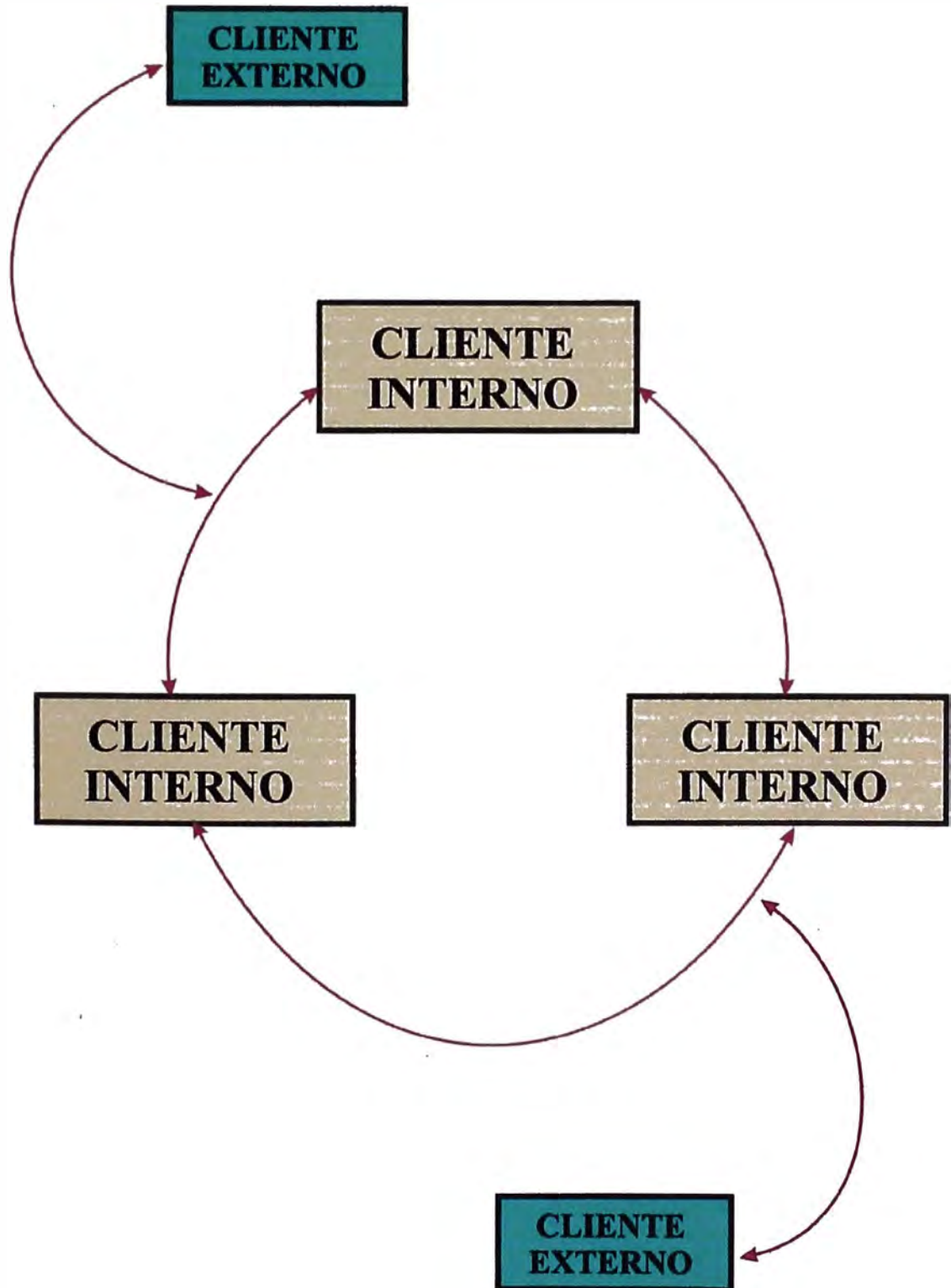


Figura N° 7

Principio 3 : Participación del personal

“El personal, con independencia del nivel de la organización en que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades seán usadas para el beneficio de la organización”.

Principio 4 : Enfoque a procesos

“Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso”.
(Ver Fig. Nº 8)

Principio 5 : Enfoque del Sistema hacia la Gestión

“Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización”.

Principio 6 : Mejora continua

“La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.” (Ver Fig. 9)

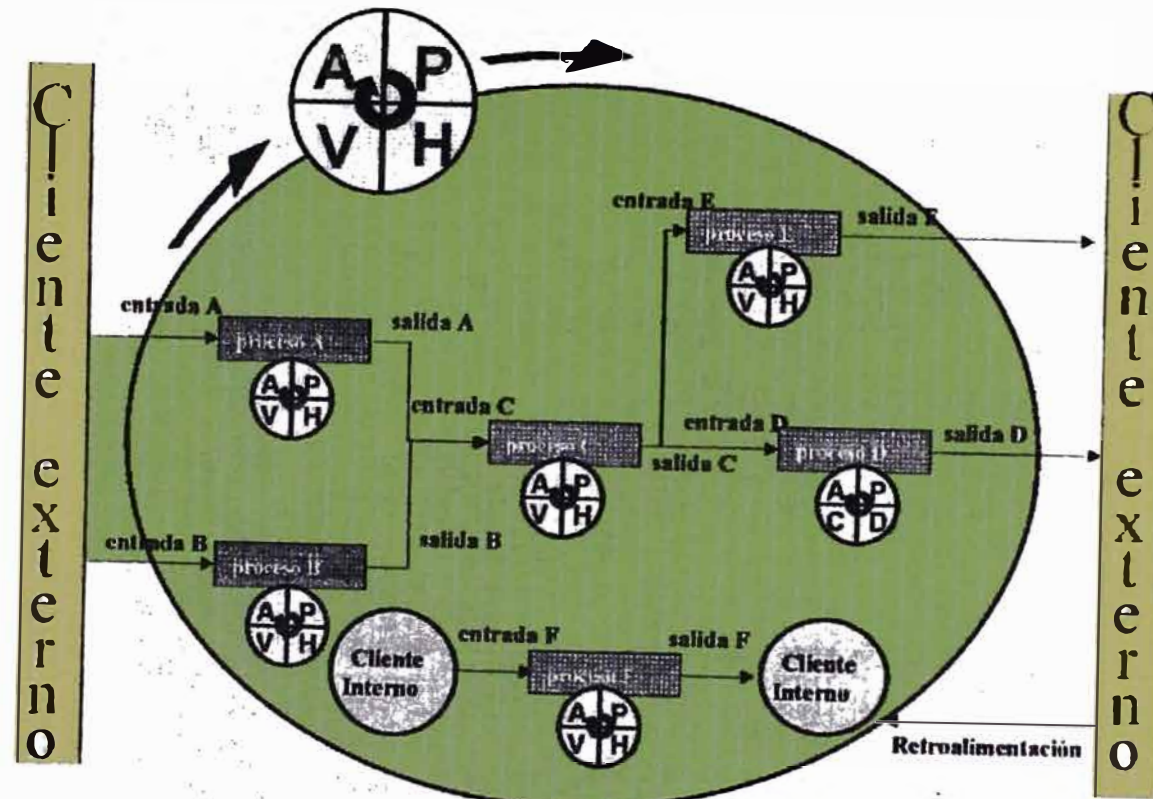
Principio 7 : Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones

“Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información”.

Principio 8 : Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador

“Una organización y sus suministradores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas intensifican la capacidad de ambos para crear valor”.

TIPICA RED DE PROCESOS QUE INTERACTÚAN



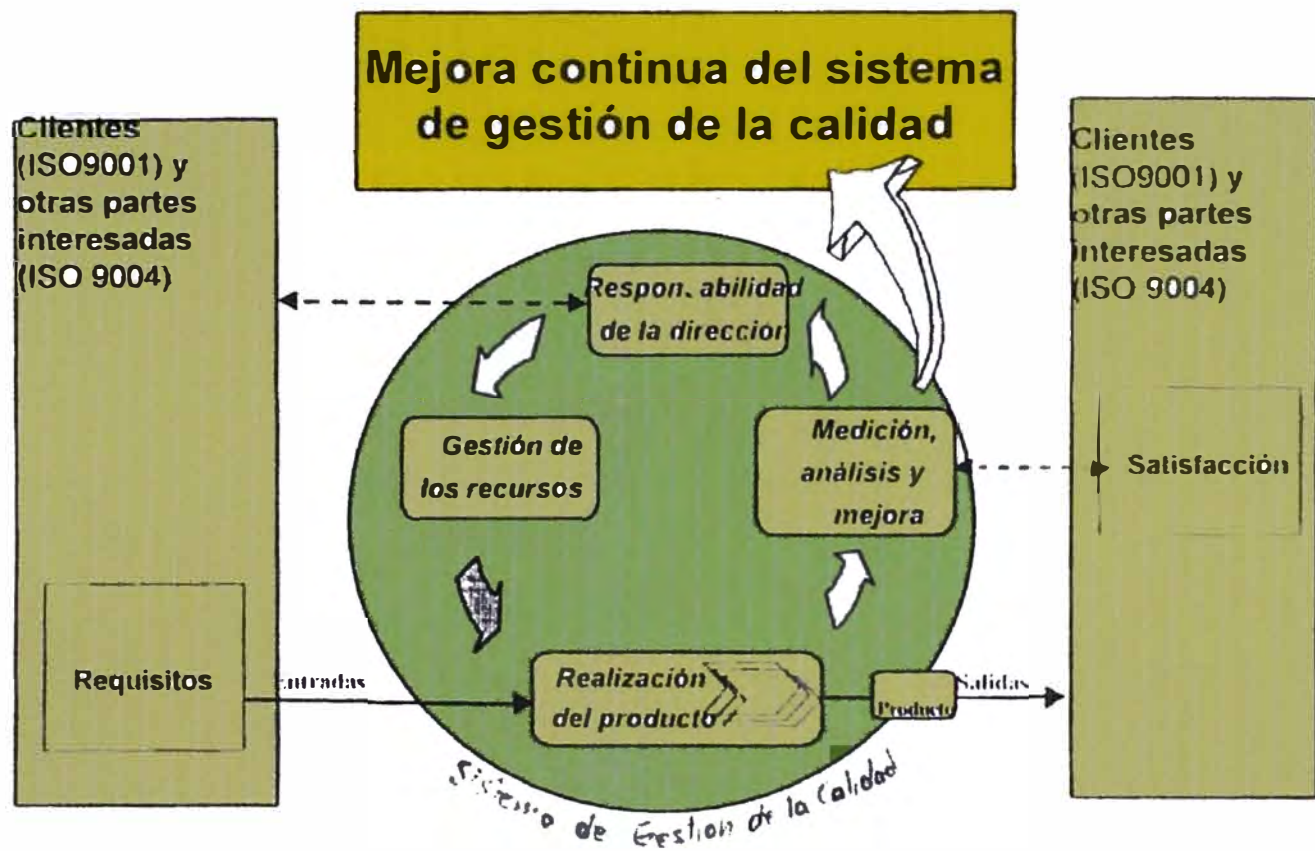


Figura Nº 9

2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para poder entender los principios de la Planificación Estratégica, es necesario definir algunos conceptos:

Planeación: Acto de generar ideas, planes, tácticas o estrategias.

Planificación : Darle una secuencia en el tiempo a las ideas generadas, los planes concebidos, las tácticas y estrategias propuestas.

Estrategias : Conjunto de actividades planificadas para el logro de objetivos al menor costo.

Planificación Estratégica: Es el proceso de establecer la visión futurista de una entidad, a través de actividades interrelacionadas para el logro de los objetivos definidos.

De manera integral al interior de una empresa, se necesita que ésta desarrolle una visión proyectada hacia el futuro, partiendo de su propia realidad y del entorno competitivo al que le hace frente.

Las empresas deben formular su propia misión y visión del negocio, así como los planes de acción a largo plazo, cuyas responsabilidades recaigan en equipos altamente comprometidos con los resultados. (Ver Fig. N° 10 y 11)

2.5.1 Etapas de un proceso de planificación estratégica

Podemos establecer para un proceso de Planificación Estratégica 5 Etapas:

- a) Análisis del entorno de la Empresa.
- b) Análisis del Interior de la empresa.
- c) Formulación de la Misión Empresarial.
- d) Formulación de la Visión Empresarial.
- e) Diseño del plan Estratégico.

MODELO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

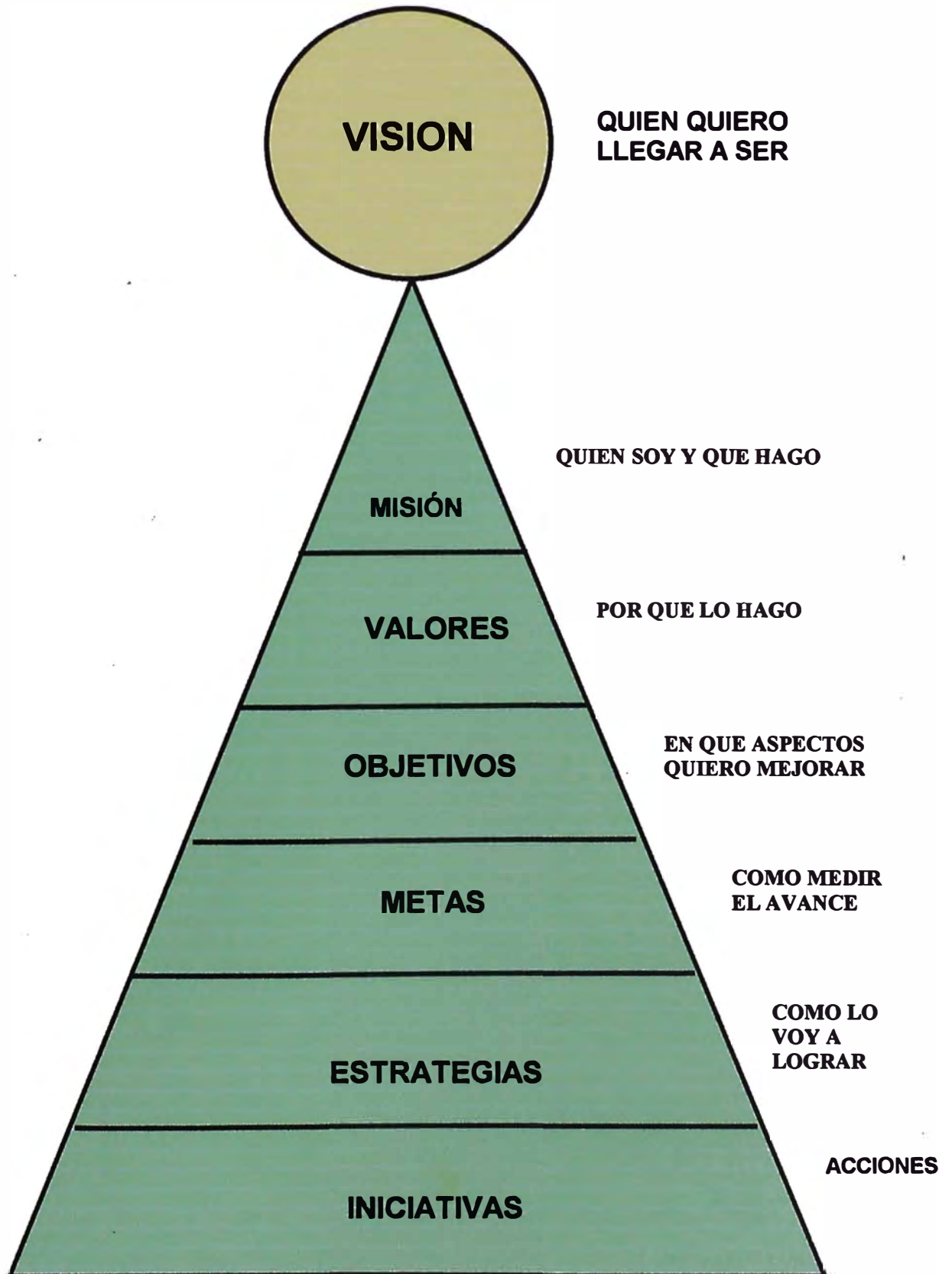


Figura Nº 10

CUATRO REVOLUCIONES DEL PLANEAMIENTO

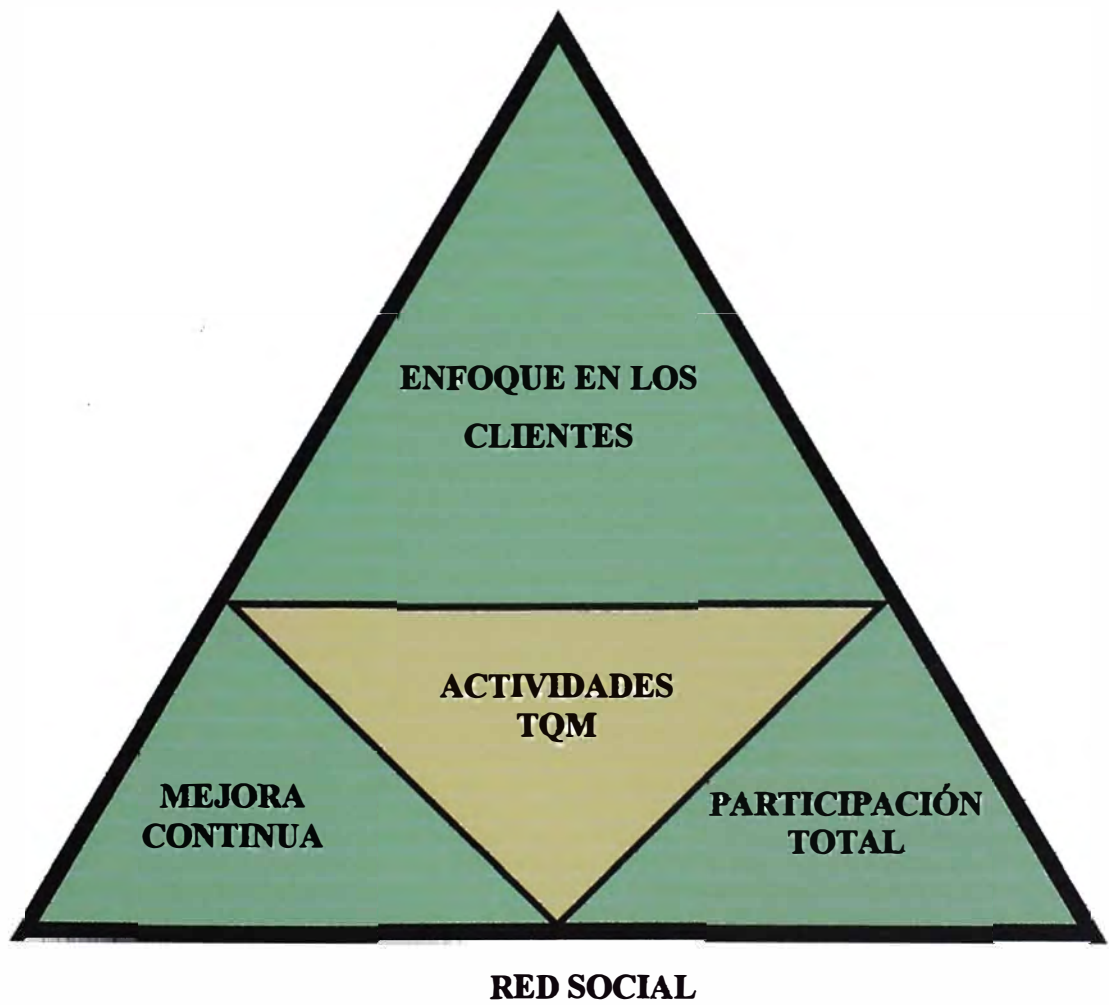


Figura N° 11

a) Análisis del entorno de la empresa.- Conocimiento preciso de lo que sucede al exterior de la empresa.

- Permitirá visionar más precisamente el futuro a través de conocer lo que sucede al exterior de la empresa: Mercado y clientes, competencia, códigos de práctica, leyes, reglamentos sectoriales, avances tecnológicos, conceptos de gestión, etc.
- Toma en cuenta las amenazas y oportunidades de las organizaciones.
- Las oportunidades y amenazas de las organizaciones está fuera de la zona de influencia de las mismas, es decir, éstas, no tienen ningún tipo de control sobre ellas.
- Debido al alto índice de cambio en el entorno, se recomienda que el análisis sea realizado por especialistas, normalmente ajenos a las organizaciones.

Para estar alertas de las oportunidades y amenazas, las cuales pueden favorecer o afectar a la empresa, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Factores Sociales: Variaciones del tipo cultural, poblacional o demográfico.
- Factores Económicos: Se agrupan en los cambios de la distribución, los recursos y la producción.
- Factores Políticos: Referentes a la normativa legal y la institucionalidad.

El análisis de los cambios, en los factores descritos, ayudará a las empresas a aprovechar mejor las oportunidades y pueda estar alerta para su defensa ante las amenazas.

Las empresas pequeñas tendrán que analizar su entorno local, una mediana empresa deberá analizar el entorno regional o nacional. Las grandes empresas, que compiten directamente en los mercados

globalizados, deberán analizar los factores en diversos escenarios, e incluso las tendencias en el ámbito global.

Para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, esto servirá para poder realizar la Planificación de la calidad, medio por el cual debe identificarse las necesidades cuantitativas y cualitativas de los clientes y poder establecer los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad dirigidos a la satisfacción del cliente.

b) Análisis del interior de la empresa.- Identificación de las fortalezas y debilidades propias de la Empresa.

Aspectos que identifican a la empresa en una situación determinada, dándole mayor o menor probabilidad de éxito en comparación con empresas similares.

El análisis es realizado por expertos al interior de la empresa, se requiere un conocimiento integral de la misma y ser consciente de la realidad particular en su interior.

Las fortalezas son las habilidades particulares de la empresa que le permiten destacar sobre otras para conseguir los objetivos, dándole la ventaja sobre sus competidores.

Las debilidades, son las limitaciones o desventajas internas que tiene la empresa, frenando el avance para el logro de los objetivos.

Existe un gran número de variables que pueden ser consideradas para este análisis, pero se recomienda considerar lo siguiente:

La estructura de la organización y sus niveles de autoridad y responsabilidad; las interrelaciones con los diferentes áreas y procesos de la empresa.

Los procesos que desarrolla la Organización, la gestión enfocada a los mismos, sistemas que avalen esta gestión, la metodología aplicada para el desarrollo de los procesos, el control y medida de los mismos.

La identificación de clientes y proveedores, y el enfoque dirigido al cumplimiento de expectativas, requisitos y la satisfacción del cliente.

La tecnología de soporte que utiliza la empresa para el desarrollo de su gestión y en el apoyo a la toma de decisiones.

El recurso humano, el nivel de conocimiento y preparación profesional y/o técnica, la experiencia, habilidades y otros requisitos para el cumplimiento de objetivos del puesto.

El estilo de dirección y el liderazgo que aplica la organización, así como el control de la eficiencia y productividad.

La cultura organizacional, basado en aspectos como el clima laboral, motivación, madurez, la evaluación del desempeño, su historia y vocabulario entre otros.

El análisis del entorno de la empresa y el análisis al interior de la organización, ambos, deben complementarse como un proceso en común, con el fin de generar conclusiones que permitan proponer estrategias acertadas para alcanzar los objetivos deseados.

Este análisis en común, debe permitir que se conozca con precisión y se mida el nivel o grado de utilización en que se pueda aprovechar las fortalezas y oportunidades o en que magnitud pueden afectar las amenazas externas (entorno) y las debilidades internas dela organización.

Para la implementación de un Sistema de gestión de Calidad, el análisis al interior de la organización va a permitir medir en que grado es capaz la entidad de cumplir con los requisitos de la Gestión de la Calidad (Diagnóstico o Evaluación de la Calidad), poder proveer de los elementos medios y recursos necesarios para poder cumplir con el sistema, lo cual permitirá reconocer algunos objetivos medibles en su cumplimiento, para la determinación de la Política de Calidad.

- c) Formulación de la Misión de la empresa.** - Es la razón de ser o de existencia de una entidad, permite identificar y reconocer para qué existen y a quién se deben.

Permite reconocer el propósito fundamental de la Entidad.

Identifica la necesidad de gestionar su función a través de procesos al interior de un Sistema.

Identifica los macro procesos de la Organización; por ejemplo. Los procesos Estratégicos, procesos del Negocio o llamados también Claves, procesos de soporte y los procesos de Control.

Identifica y propone los factores críticos de éxito (CSF's).

Identifica y establece de manera precisa y clara las metas y objetivos de la organización.

Establece la Política de Calidad de la empresa complementada con la expectativa de logro de la organización a futuro (Visión).

Identifica la necesidad de educar al personal para la gestión de los procesos, esta educación comprende programas de formación, capacitación, entrenamiento e inducción.

Para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, y poder desarrollar la Política de Calidad, se requiere la

identificación de los propósitos fundamentales para establecer los Objetivos de Calidad, tales propósitos pueden incluir:

Satisfacción del cliente tanto en los requisitos y especificaciones, normas profesionales y éticas, requisitos legales y reglamentarios; añadiendo valor a las expectativas del cliente, entre otros.

El mejoramiento continuo de los procesos para poder otorgar productos y servicios de acuerdo a las necesidades identificadas.

Considerar los requisitos de la sociedad y ambiente.

Mejoramiento de la eficiencia del servicio.

Enfoque por adoptar en aras de conseguir los objetivos de Calidad.

El papel del personal responsable de la ejecución de la Política de Calidad.

- d) **Formulación de la Visión de la empresa.-** Es el panorama a futuro de lo que la empresa quiere llegar a ser, en otras palabras, es el hacer realidad en el tiempo una expectativa de superación de la entidad, a través del cumplimiento de metas y objetivos que permitan alcanzar el nivel e imagen de posicionamiento y suficiencia en el ámbito de una situación determinada.

Establecer mecanismos de medición y cumplimiento de las metas, objetivos y CSF's.

Establecer métodos para la corrección de las desviaciones en el cumplimiento de metas, objetivos y CSF's.

Iniciar programas de concienciación y de sensibilización del personal, el cual garantice la obtención de resultados satisfactorios.

La formulación de la misión y visión de la empresa llegan a actuar paralelamente en la organización y se complementan para el establecimiento de los objetivos generales de desarrollo.

e) **Diseño del Plan estratégico para su implementación**

Para el diseño de un plan estratégico, se deben considerar la aplicación de la metodología conocida como PDCA, los cuales constituyen los principios básicos de la planificación estratégica:

PLANIFICAR (Plan): Programar las operaciones estableciendo objetivos y planes de implantación, para analizar en detalle las actuaciones y sus consecuencias, es necesario que estén documentadas a través de procedimientos.

HACER (Do): Ejecutar el plan dirigido al cumplimiento de las metas y objetivos, recopilar datos y verificarlos.

CONTROLAR (Check): Analizar las causas de las desviaciones presentadas, medir el impacto que provoca en la efectividad y en el calendario de implementación.

MEJORAR (Act): Eliminar las causas de rendimientos insatisfactorios, mejorar los resultados de la gestión a través de incrementos en la eficiencia.

En la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad se necesita que el representante de más alto nivel de la empresa esté comprometido con el programa estratégico de Gestión y avale todas las actividades para el logro de resultados.

Se necesita que la responsabilidad para la implementación sea delegada en una persona con responsabilidad ejecutiva para que diseñe, desarrolle, evalúe, mejore, documente, implemente, controle y corrija el Sistema de Gestión de Calidad, que se forme un comité de coordinación, que se establezca un plan de acción, que se cumpla con el calendario establecido, se mide este cumplimiento, se le de soporte tecnológico y se puedan redefinir nuevos objetivos en función de los resultados obtenidos.

A continuación se describen algunos ejemplos de preguntas que pueden servir para el análisis y mejora de los procesos.

ANÁLISIS :

- ¿Quiénes son mis clientes?
- ¿Qué necesitan mis clientes?
- ¿Cuáles son sus expectativas?
- ¿Con qué medios, recursos y controles cuentan mis procesos?
- ¿Qué entradas precisa mi proceso?
- ¿Qué especificaciones tienen las entradas?
- ¿Quiénes son los proveedores de estas entradas?
- ¿Cuáles son las actividades de mis procesos?
- ¿Qué indicadores y medidas puedo aplicar?

MEJORA:

- ¿Añade valor al proceso cada una de sus actividades?
- ¿Debe ser eliminada alguna actividad?
- ¿Se puede reducir el tiempo de ciclo del proceso?
- ¿Se puede realizar alguna actividad con menor costo?
- ¿Existen controles adecuados de la efectividad?
- ¿Se realizan acciones preventivas?

2.6. TÉRMINOS Y CONCEPTOS PARA UNA CULTURA DE LA CALIDAD

CALIDAD

Grado en el que un conjunto de *características* inherentes cumple con los *requisitos*

El termino “calidad” puede utilizarse junto con adjetivos tales como pobre, buena, excelente.

PRODUCTO

- Resultado de un *proceso*
- Categorías de productos:
 - Servicios
 - Software
 - Hardware
 - Materiales procesados

PROCESO

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

Los elementos de entrada son resultados de otros procesos.

CLIENTE

Organización o persona que recibe un *producto*.

El cliente puede ser interno o externo a la organización.

SATISFACCION DEL CLIENTE

Percepción del cliente sobre el grado en el que se han cumplido sus *requisitos*.

Aún cuando los requisitos del cliente se han acordado con él mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente. (Ver Cuadro N° 1)

**ESTUDIO DE CLIENTES PERDIDOS
(CUADRO N° 1)**

CLIENTES INSATISFECHOS	ACTITUD
4%	Se quejan
96%	Se van sin decir nada , de los cuales el 91% nunca regresa
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> 100%	
CLIENTES QUE SE PIERDEN	RAZONES
3%	Se cambian a otro lado
5%	Desarrollan otros intereses
9%	Se alejan por razones competitivas, se van a la competencia.
15%	Están insatisfechos con el producto.
68%	Se alejan por actitud de indiferencia a los clientes.
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> 100%	

PROVEEDOR

Organización o persona que proporciona un **producto**.

El proveedor puede ser interno o externo a la organización.

SISTEMA

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

SISTEMA DE GESTION

Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

Sistema de gestión para dirigir y controlar una **organización** con respecto a la **calidad**.

GESTION DE LA CALIDAD

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una **organización** en lo relativo a la **calidad**.

CONTROL DE LA CALIDAD

Parte de la **gestión de la calidad** orientada al cumplimiento de los **requisitos** de la calidad.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Parte de la **gestión de la calidad** orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los **requisitos** de la calidad. (Ver Fig. 12).

MEJORA DE LA CALIDAD

Parte de la **gestión de la calidad** orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los **requisitos** de la calidad.

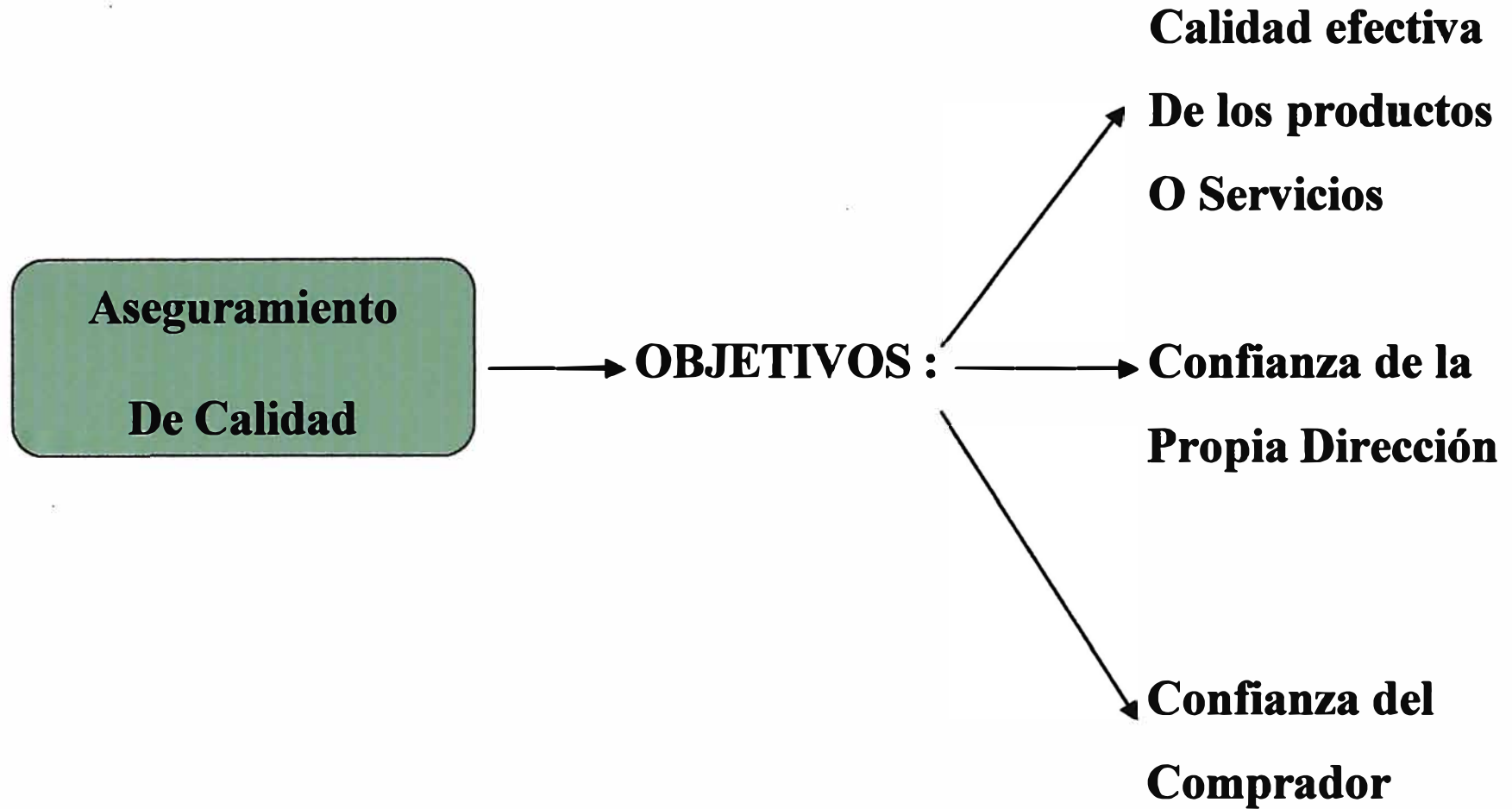


Figura N° 12

LIDERAZGO:

El arte de convertirse en un objetivo.

Cualidades que debe poseer un líder:

Un líder comprende como un trabajo de equipo se ajusta a los fines de la organización.

Trabaja en cooperación con las etapas precedentes y siguientes hacia la optimización de los esfuerzos de todas las etapas. Contempla su equipo como un eslabón en un sistema.

Trata de crear para todos un interés, un reto y el disfrute en su trabajo. Trata de optimizar la educación, destreza y habilidades de todos, ayudamos a los mejorar. El rendimiento y la invocación con sus metas.

Es un entrenador y consejero, no un juez.

JUST- IN TIME (JIT)

Casi todas las empresas manufactureras, coinciden con una característica : Complejidad. Los sistema de producción son inherentemente complejos y existe una amplia gama de factores que determinan la relación entre tareas, maquinas y personal. Como consecuencia de esta complejidad, la gestión de la producción necesita una técnica que mejore la rotación de existencia, el control de calidad y la eficacia en general. El sistema JIT puede satisfacer esta necesidad.

El JIT ofrece a la dirección de producción la oportunidad de tener un buen rumbo diferente, no se trata de una metodología ni de un elemento de SOFTWARE (MRP). En realidad el JIT es una filosofía que define la forma en que debería gestionarse el sistema de producción. Esto significa que es sistema de mayor alcance que otros como la planificación de materiales. (Ver Fig. 13).

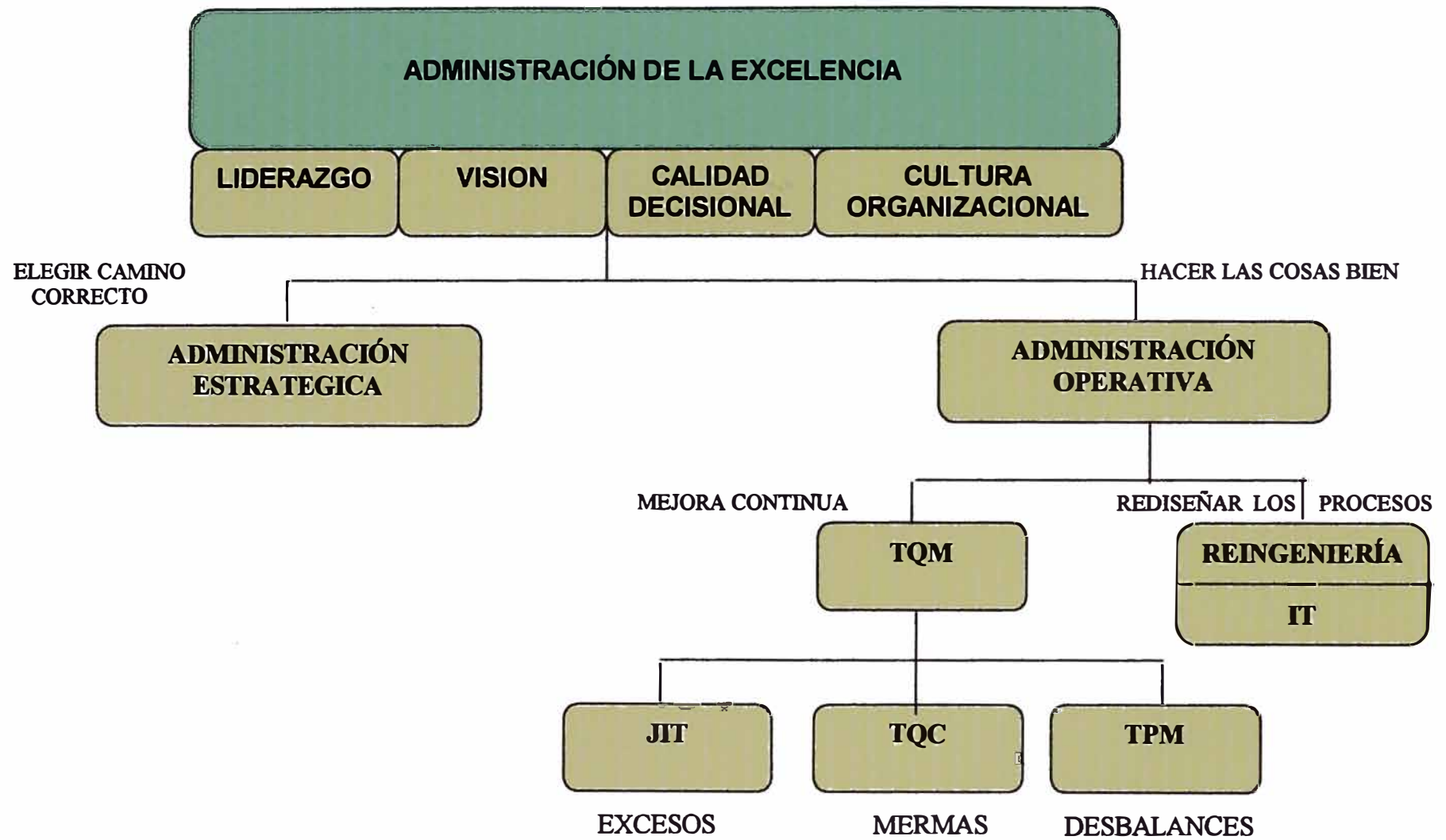


Figura Nº 13

El JIT tiene cuatro objetivos esenciales :

- Atacar los problemas fundamentales.
- Eliminar desperdicio o despilfarros.
- Buscar la simplicidad.
- Diseñar sistemas para identificar problemas.

PROBLEMA

Es el resultado no esperado de una tarea.

Pasos para la solución de un problema:

- Defina el problema .
- Investigue las características específicas del problema desde una amplia gama de puntos de vista.
- Descubra cuales son las principales causas.
- Realice acciones para eliminar las principales causa.
- Asegúrese de que el problema haya sido prevenido desde su raíz.
- Elimine permanentemente la causa del problema.
- Revise el procedimiento seguido en la solución del problema y planee el trabajo futuro.

TRABAJO EN EQUIPO, PRIMER PASO PARA EL CAMBIO

La eficiencia humana es algo que todos quieren y que se aprecia universalmente, cuando se alcanza. hay dos maneras de aumentarla:

- Concentrarse en el individuo.
- Concentrarse en el equipo.

En las organizaciones modernas, las mayorías de las personas trabajan en equipo y casi no hay nadie que trabaje completamente aislado de los demás.

Cuando interactúan individuos eficientes, puede resultar o no un equipo eficaz, puesto que es posible que intervenga el deseo de dominar a los demás, o haya trabajo con fines contradictorios, normas ambiguas sobre lo que debe ser un desempeño eficaz, metas y objetivos que no tienen claridad, etc. El rendimiento del equipo puede ser productivo únicamente si la cultura del es fuerte y positiva.

El punto de partida para desarrollar el trabajo en equipo es que todos sus miembros comprendan tanto la dinámica de dicho trabajo como las dimensiones básicas a la luz de los cuales se puede medir el rendimiento del grupo.

HACIA UNA META COMÚN

Si el trabajo en equipo consiste en mirar “hacia una meta común”, surge la interrogante de si alcanza un grupo o un equipo.

Un grupo es un conjunto de personas reunidas alrededor de un propósito o fin común, pero donde cada uno busca, espera y consigue los beneficios ulteriores de acuerdo con sus intereses personales.

Un equipo es un grupo de personas organizadas alrededor de un propósito y meta común, donde los beneficios de los resultados favorecen o afectan a cada uno de sus miembros, así como también a la institución que representan.

Nuestra convicción más fuerte es que, para que un equipo tenga éxito en su tarea, se necesita mucho más que el conocimiento técnico del área de trabajo que se está investigando. •Es indispensable tener experiencia. Pero los participantes de un equipo también deben saber cómo planificar, cómo conducir buenas reuniones, cómo administrar detalles logísticos, cómo recopilar información útil, cómo analizar los datos, cómo comunicar los resultados y llevar a cabo los cambios.

El cambio es necesario, existe un proceso de cambio, así como existe un proceso de manufactura o de cultivo de trigo. El problema es como cambiar. Creemos muy firmemente que el trabajo en equipo es el comienzo de este cambio.

¿COSTOS DE LA NO CALIDAD

Los costos de la no calidad son aquellos que están asociados a cualquier actividad que no haga las cosas bien a la primera vez, es decir, aquellos que se generan para encontrar defectos o para corregirlos.

COSTOS POR FALLAS INTERNAS

Son aquellas no conformidades descubiertas antes de entregar el producto o realizar el servicio a nuestros clientes. Debemos también considerar en este apartado todas las ineficiencias de nuestro proceso.

COSTOS POR FALLOS EXTERNOS

Son todos aquellos costos en los que se incurre cuando el producto o servicio defectuoso es detectado cuando ya lo ha recibido el cliente.

COSTOS DE EVALUACION

Son los costos asociados a la confirmación del grado de calidad del producto o servicios. Costos de evaluación de productos en etapa inicial.

COSTOS DE PREVENCIÓN

Se trata del conjunto de costos orientados a minimizar tanto el costo de los fallos internos y externos, como el costo de evaluación.

COSTOS POR PERDIDA DE OPORTUNIDAD

Estos son una categoría especial de costos, debido a que los tipos de pérdidas asociadas son difíciles de valorar de forma objetiva. Sin embargo estas pérdidas pueden tener un gran impacto en la cuenta de resultados de cualquier negocio.

(Ver Fig. N° 14)

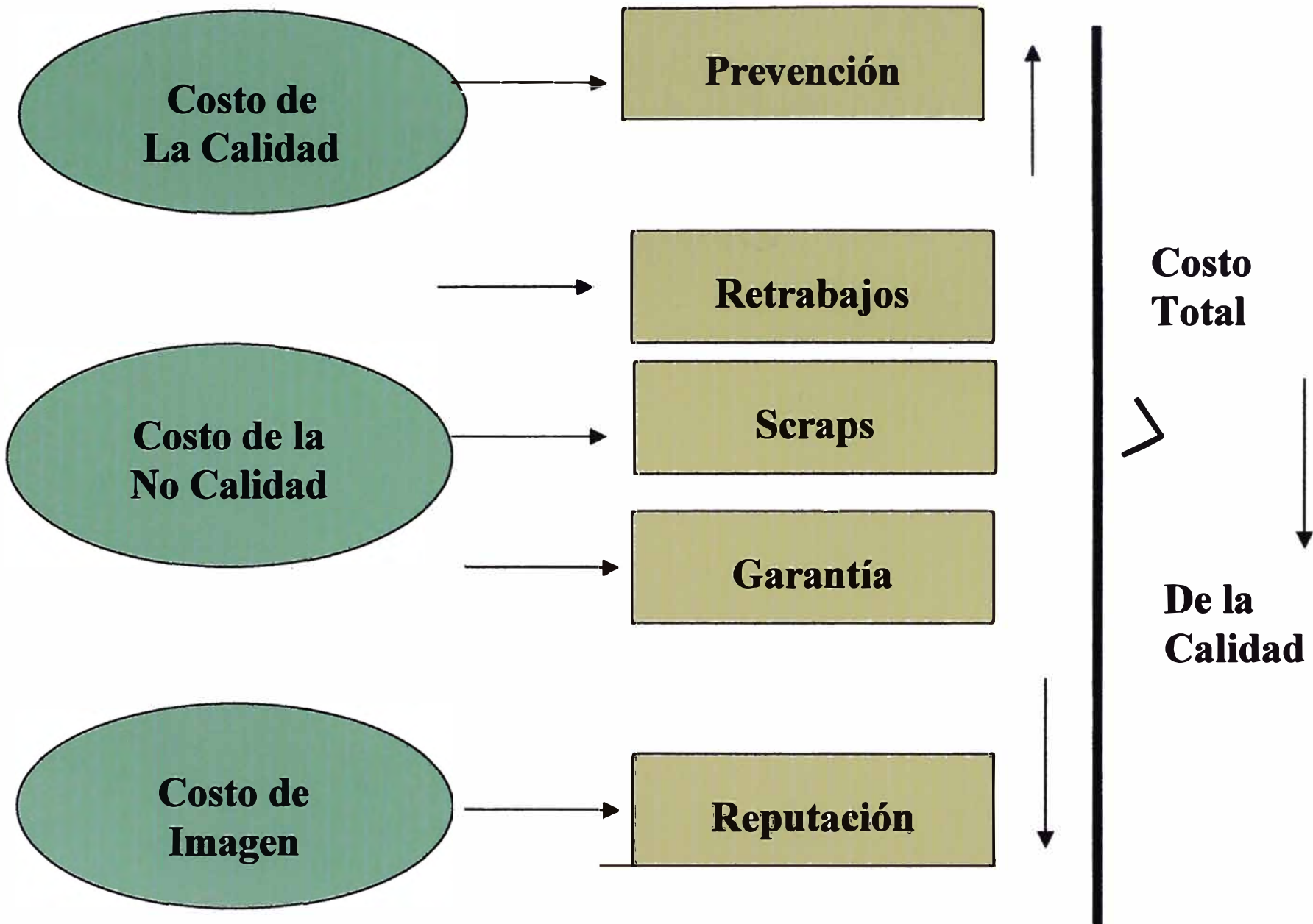


Figura Nº 14

III. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACION

3.1 MISIÓN DE LA EMPRESA

La misión de TEXPOP S.A. es satisfacer las necesidades del mercado internacional de prendas de vestir de calidad en tejido de punto, de algodón.

3.2 VISION DE LA EMPRESA

Para el año 2010, ser reconocidos como la empresa más rentable y de mejor calidad del sector textil, líder en exportaciones de confecciones de tejido de punto.

3.3 PRINCIPIOS:

El Cliente

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, brindando calidad y excelencia en todo lo realizado, adelantándose a sus requerimientos.

El personal

El personal es el recurso más importante. Trabajar en equipo compartiendo los riesgos y recompensas.

Competitividad

Grado de aptitud de la empresa para participar en un mercado obteniendo mejores resultados (éxito) que otras empresas que participan en el mismo mercado, aplicando la creatividad, innovación y planificación en las operaciones.

La Rentabilidad

Buscar la mayor rentabilidad sobre nuestro patrimonio.

El entorno

Crear en la libertad de mercado y operar con total transparencia. Brindar oportunidades de desarrollo en las comunidades del entorno.

3.4. POLÍTICA DE LA CALIDAD

La alta dirección de la empresa consciente del compromiso que contrae con sus clientes, pone a disposición los recursos necesarios para garantizar que los procesos desarrollados a sus clientes cumplan como mínimo con los requisitos exigidos por ellos, así como con los requisitos identificados por la organización, logrando la satisfacción de los clientes.

La política de calidad establecida por la empresa, está basada en el conocimiento, concientización, motivación y participación de todo el personal en las actividades relacionadas con la calidad, en la detección preventiva de faltas de calidad y en la toma de acciones para mejorar continuamente la eficacia de su gestión.

Para ello la alta dirección ha establecido en la organización el sistema de la Calidad basado en la Norma ISO-9001:2000, orientada a cumplir con los objetivos de la calidad, mismos que serán revisados en su cumplimiento y actualización.

3.5. OBJETIVOS DE LA CALIDAD

- La búsqueda incesante en brindar mejores condiciones para el mantenimiento de la satisfacción al cliente.
Lograr un eficiente aprovechamiento de los recursos para el logro de la calidad.

Incrementar de manera sostenida los niveles de productividad de la empresa.

- Incrementar el 10 % anual el nivel de ventas.
- Promover la filosofía del mejoramiento continuo y la búsqueda de mejores alternativas para el desarrollo de procesos.

Buscar oportunidades de desarrollo implementando la tecnología moderna.

Actualizar y mejorar los conocimientos técnico-operativos y de gestión para el personal de la empresa.

Para cumplir con estos fines, la Alta Dirección sistematiza, documenta, comunica implementa y mantiene las actividades correspondientes al Sistema de Gestión de la Calidad, reflejadas en su política de la calidad, las cuales serán evaluadas en su comprensión y cumplimiento. Asimismo se proporciona los recursos técnicos y humanos para el cumplimiento de las actividades, siendo responsabilidad de todo el personal de TEXPOP, el cumplimiento de lo establecido.

3.6. ORGANIGRAMAS

En las figuras adjuntas se muestra la estructura orgánica de una empresa, la cual fue diseñada con un enfoque a la implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 : 2000. (Ver Figs. 15, 16, 17)

ORGANIGRAMA DEL AREA DE CONFECCIONES

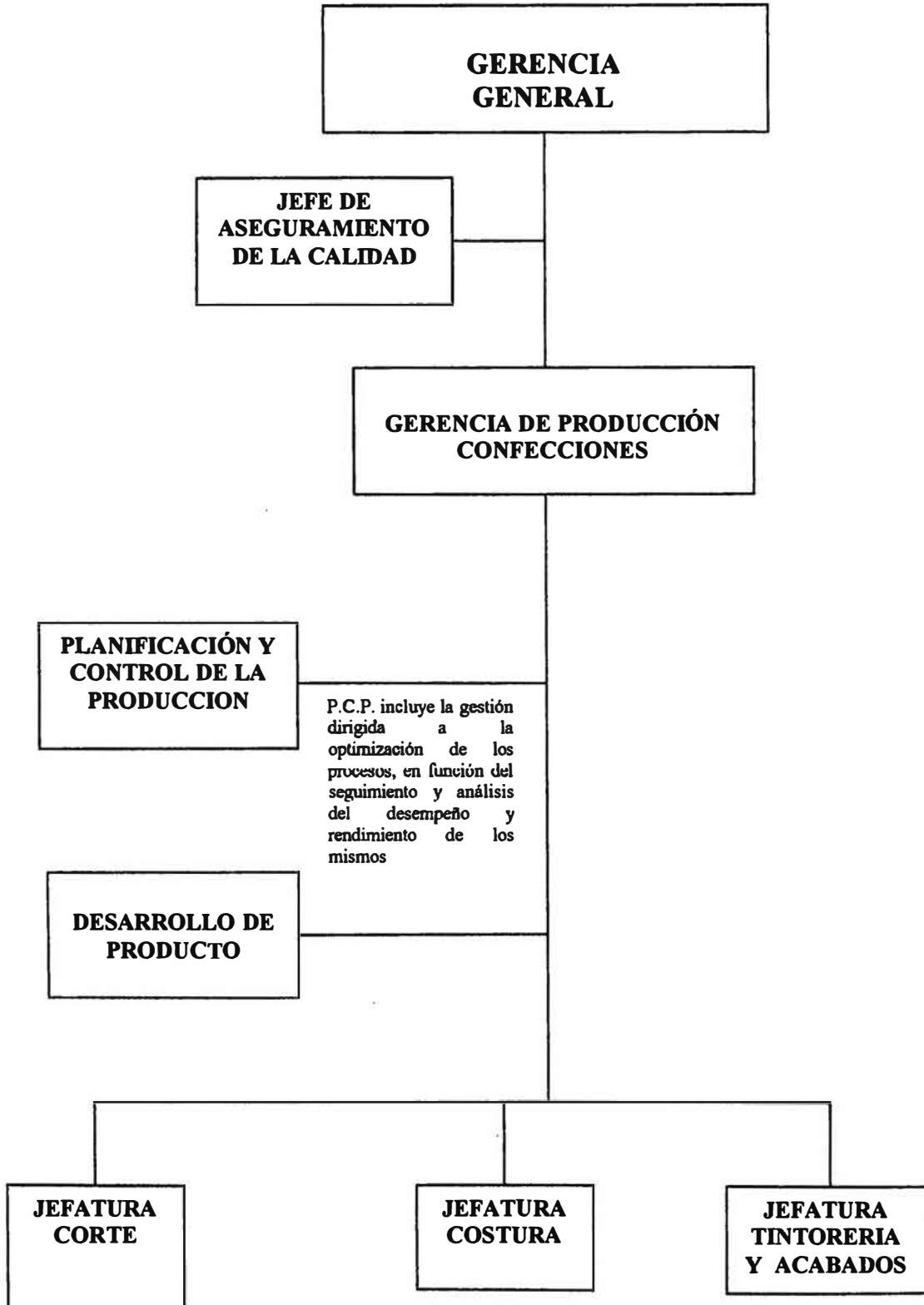


Figura N° 15

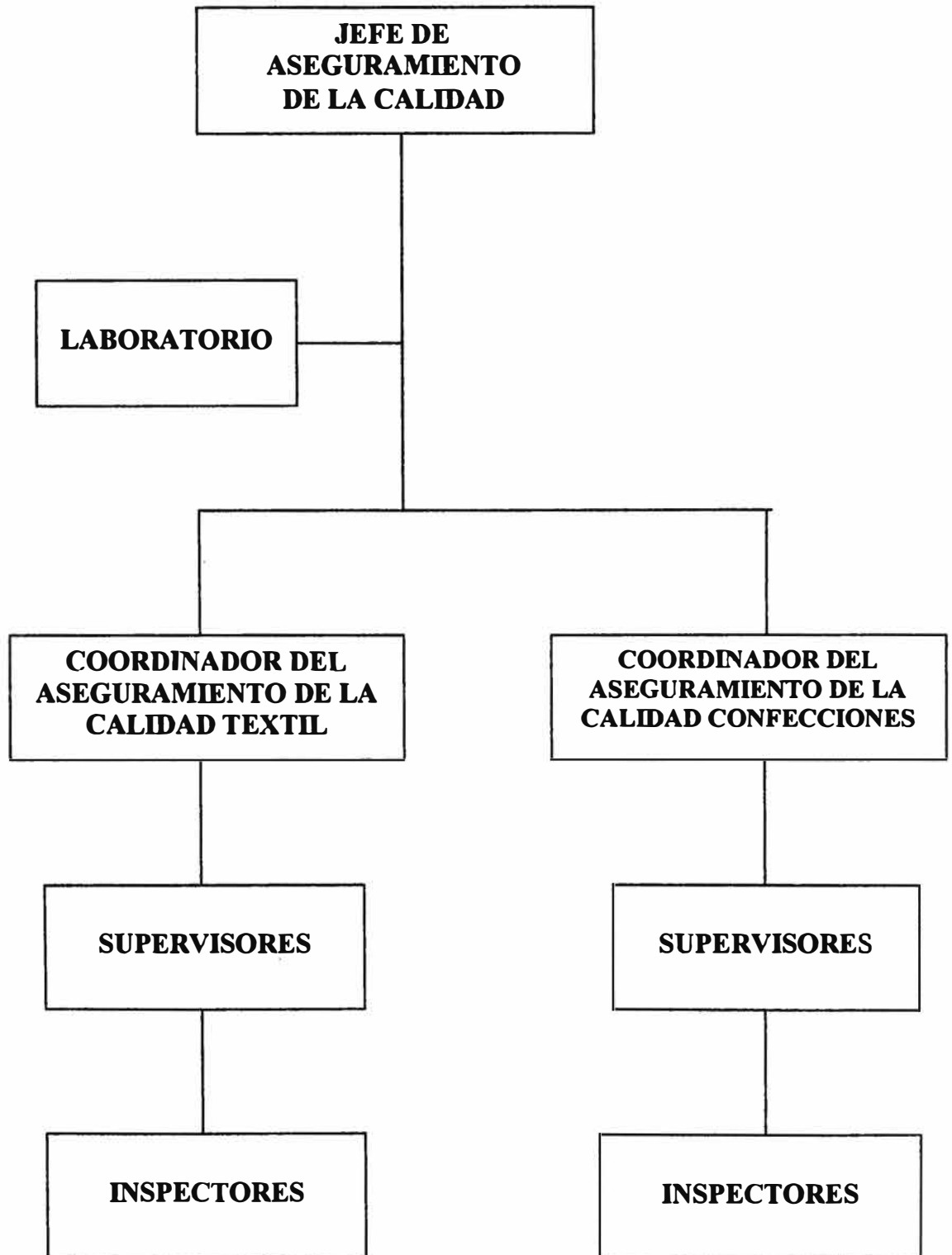
ORGANIGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Figura Nº 16

ORGANIGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD CONFECCIONES

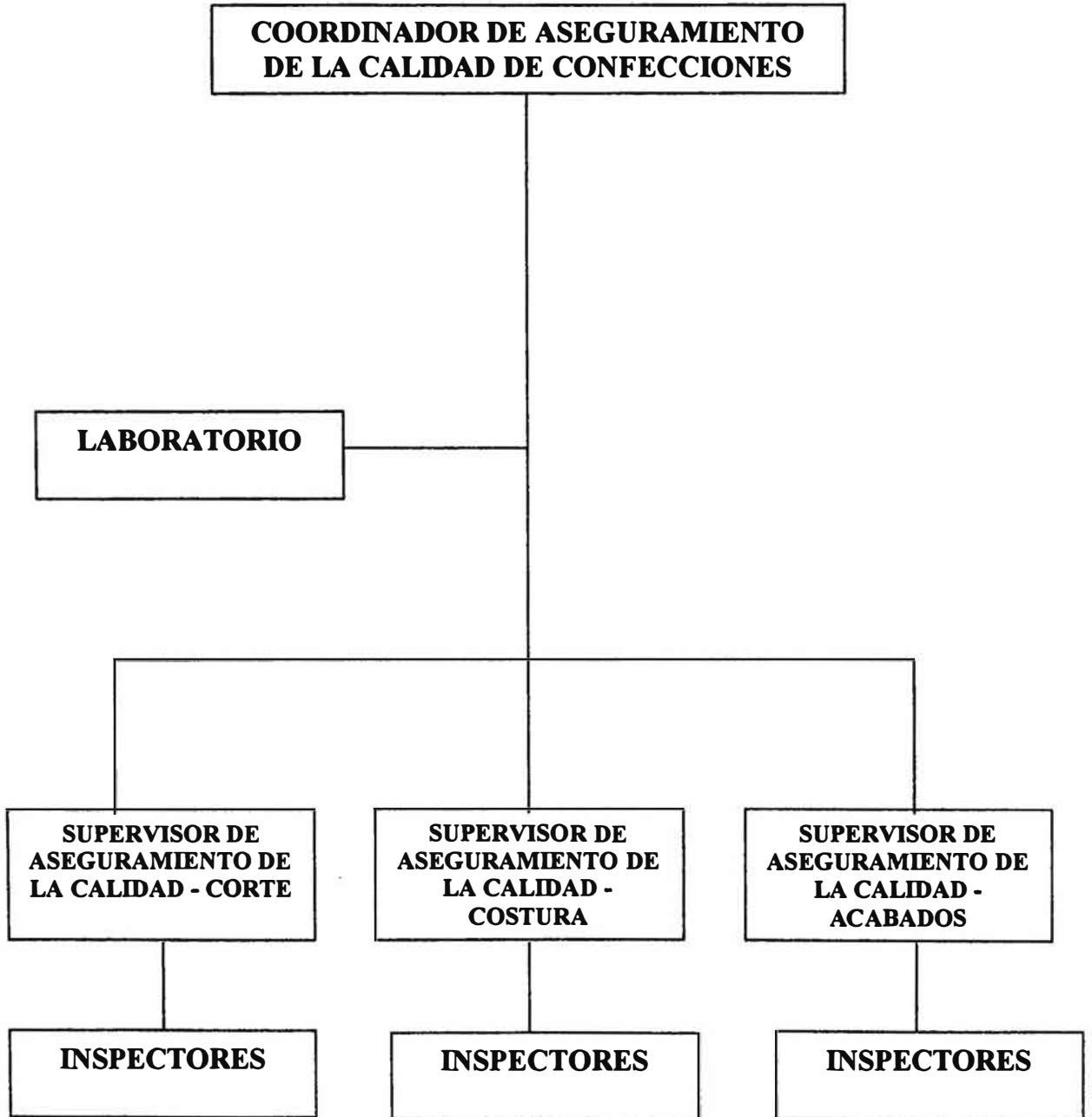


Figura Nº 17

3.7 PROCESOS

Los procesos de las diferentes áreas de la empresa están interrelacionados para cumplir sus objetivos individuales con miras al objetivo común de la empresa que es satisfacer al cliente (Ver Fig. N° 18 y Cuadro N° 2).

Los procesos de producción están interrelacionados secuencialmente según la cadena del proceso productivo, partiendo desde el proceso hilar, luego tejer, teñir, acabar la tela, cortar, confeccionar prendas y acabar prendas (Ver Fig. N° 19).

El flujo de procesos en estudio se inicia con el tejido teñido y acabado, el cual se prepara para el tendido y auditoria, se corta según el tizado, se audita medidas y simetría y pasa al enumerado; se verifica que no existan piezas defectuosas, luego se realiza el habilitado y acomodo y se almacenan los cortes listos para costura, incluyendo sus complementos (cuellos, puños, collaretas, etc.). Se despacha a costura según el programa establecido, se solicitan los servicios de costuras (hilos, etiquetas, botones, cierres, etc.) y se procede a coser las prendas, realizando auditorias en proceso y al terminar la prenda. Se desmanchan las prendas que lo requieran y se despacha al área de acabado de prendas para luego ser lavadas; terminado el proceso de lavado y secado, pasan al almacén temporal, para luego ser vaporizadas revisando defectos visibles. Se desmancha las prendas que lo requieran y pasan al empaque y encajado; luego se realiza la auditoria final y se almacenan en el Almacén de producto terminado listas para el despacho al cliente. (Ver Fig. N° 20).

ESQUEMA DE PROCESOS EN TEXPOP S.A.

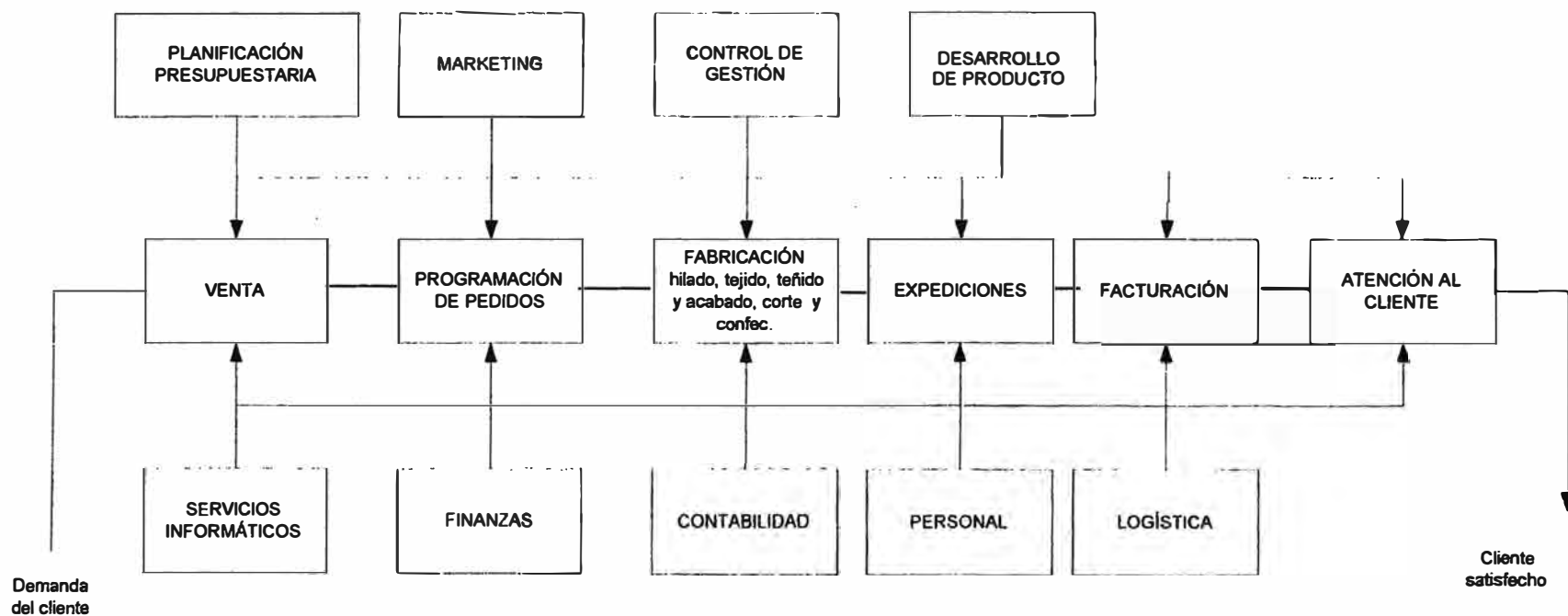


Figura N° 18

ESQUEMA DE PROCESOS EN PRODUCCIÓN

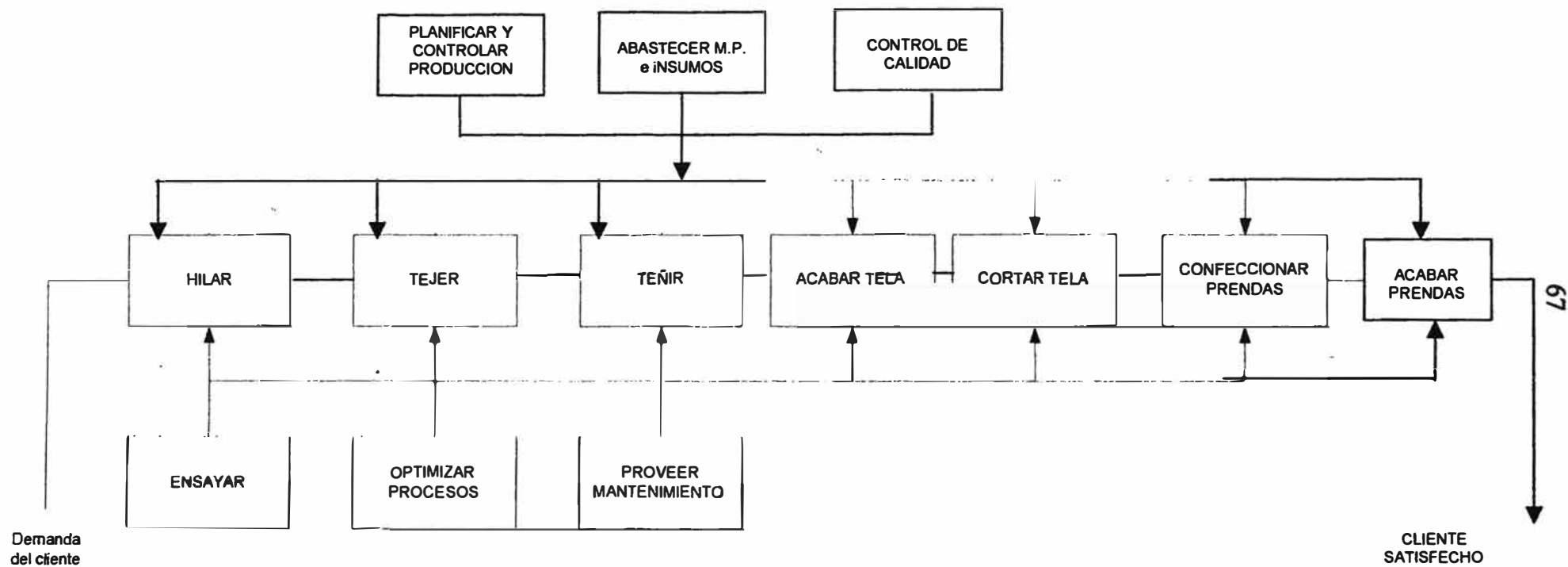


Figura Nº 19

DIAGRAMA DE FLUJO DE CORTE, COSTURA Y ACABADO

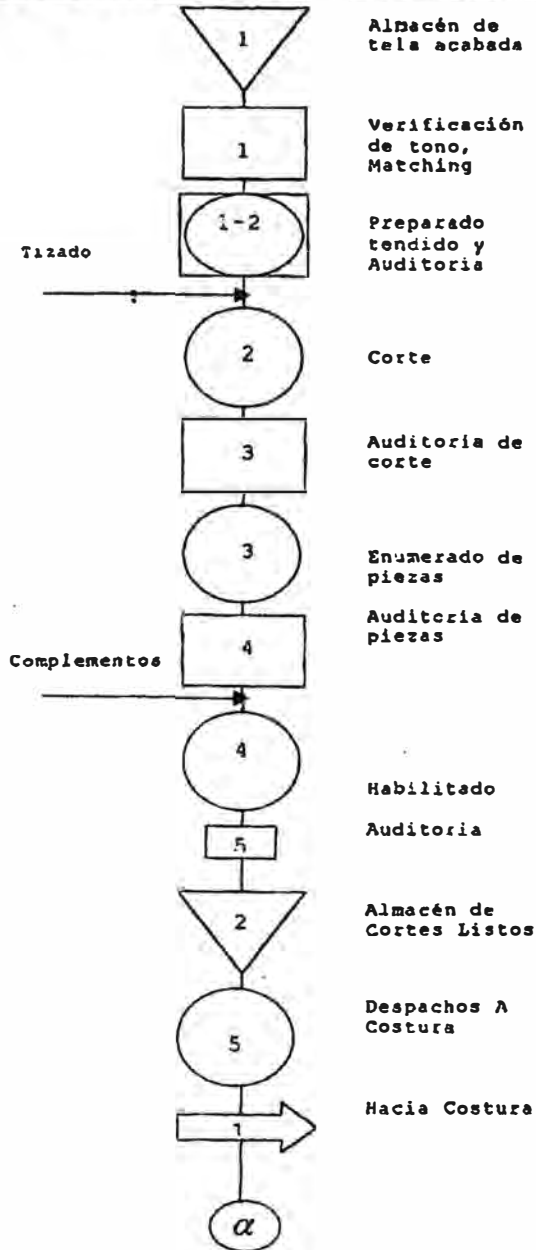


Figura N° 20

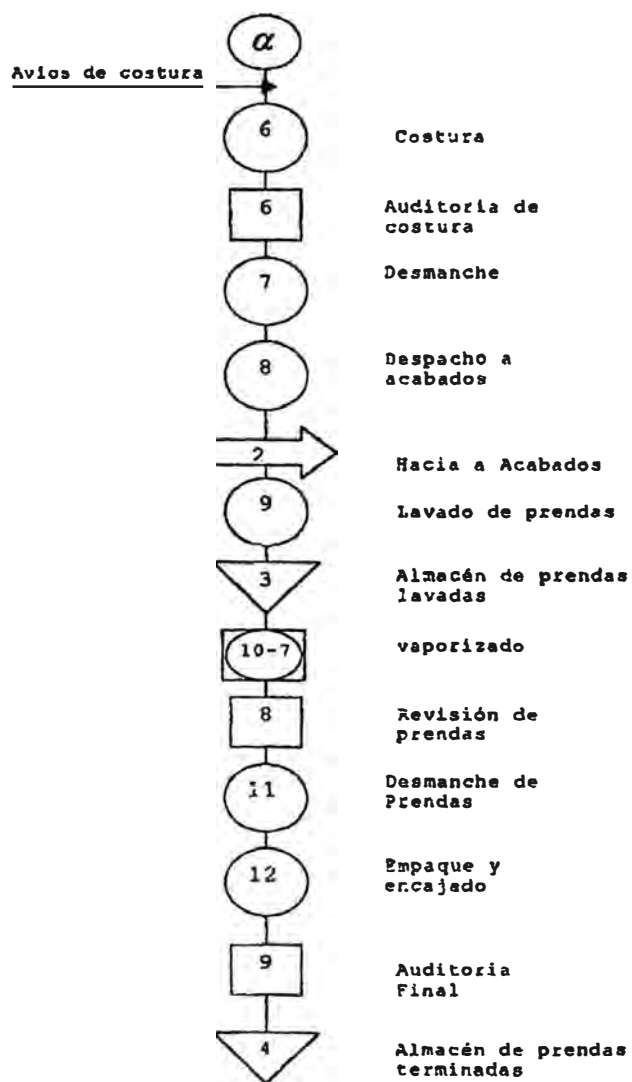
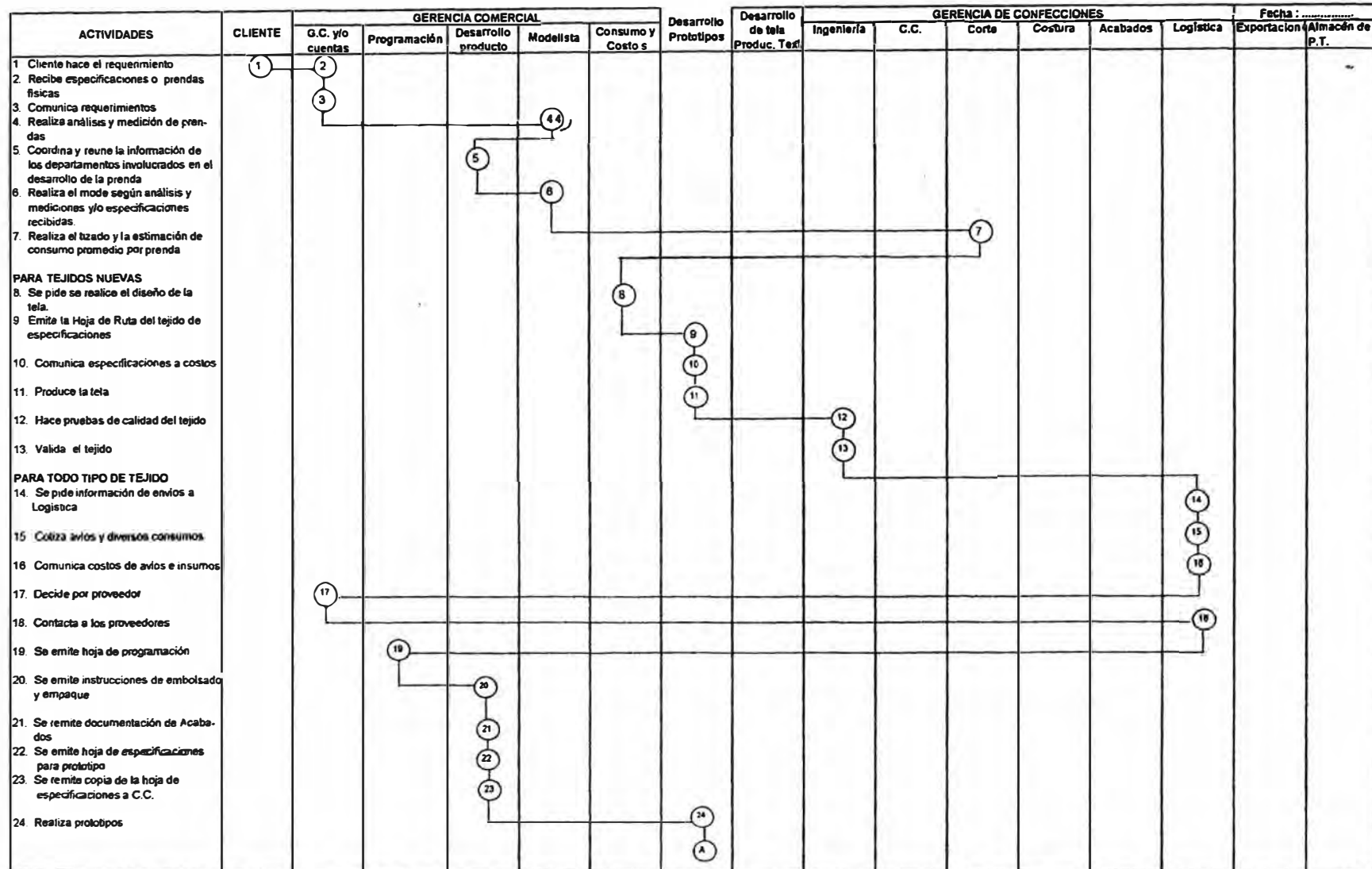
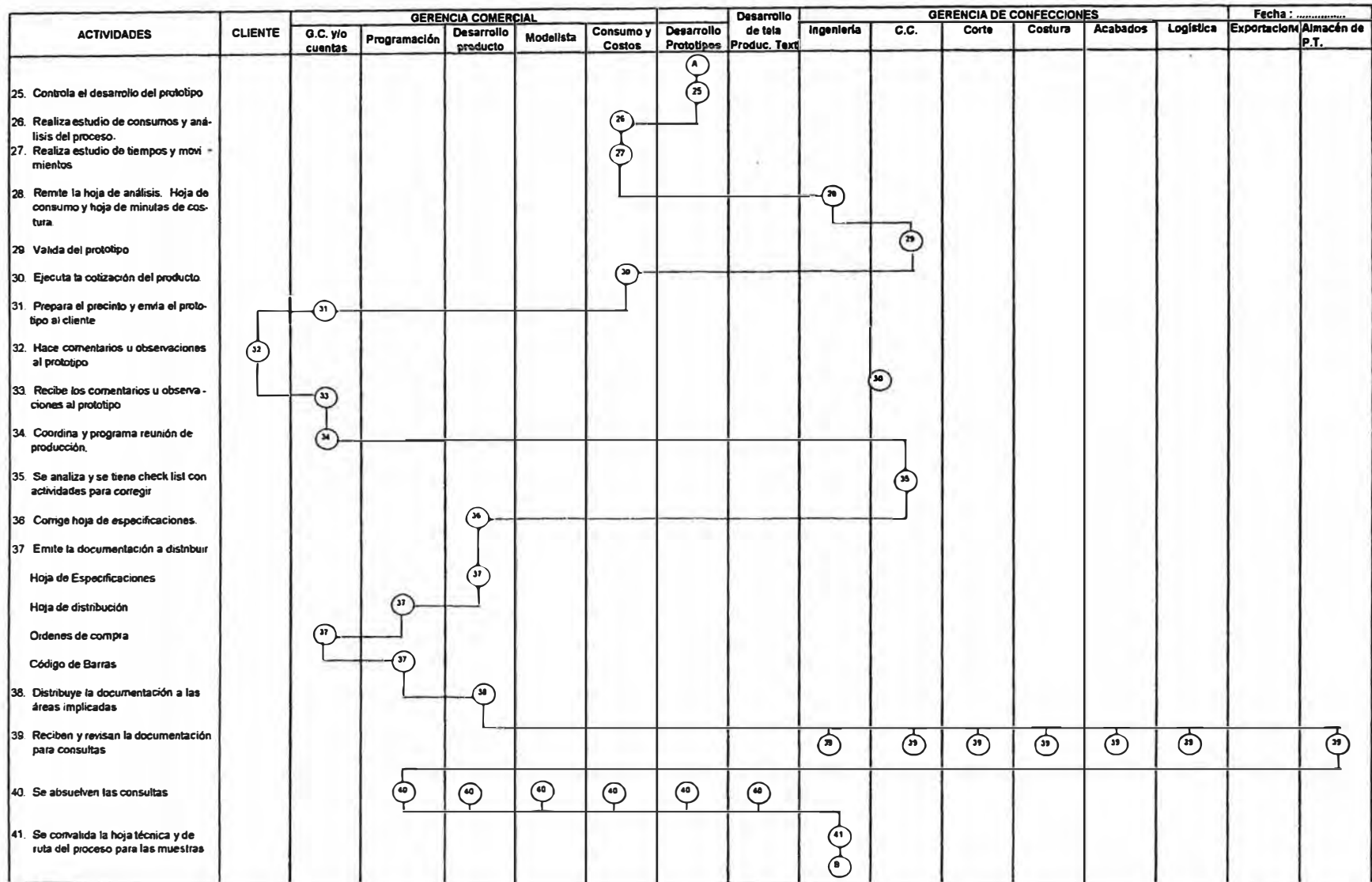


Figura N° 20

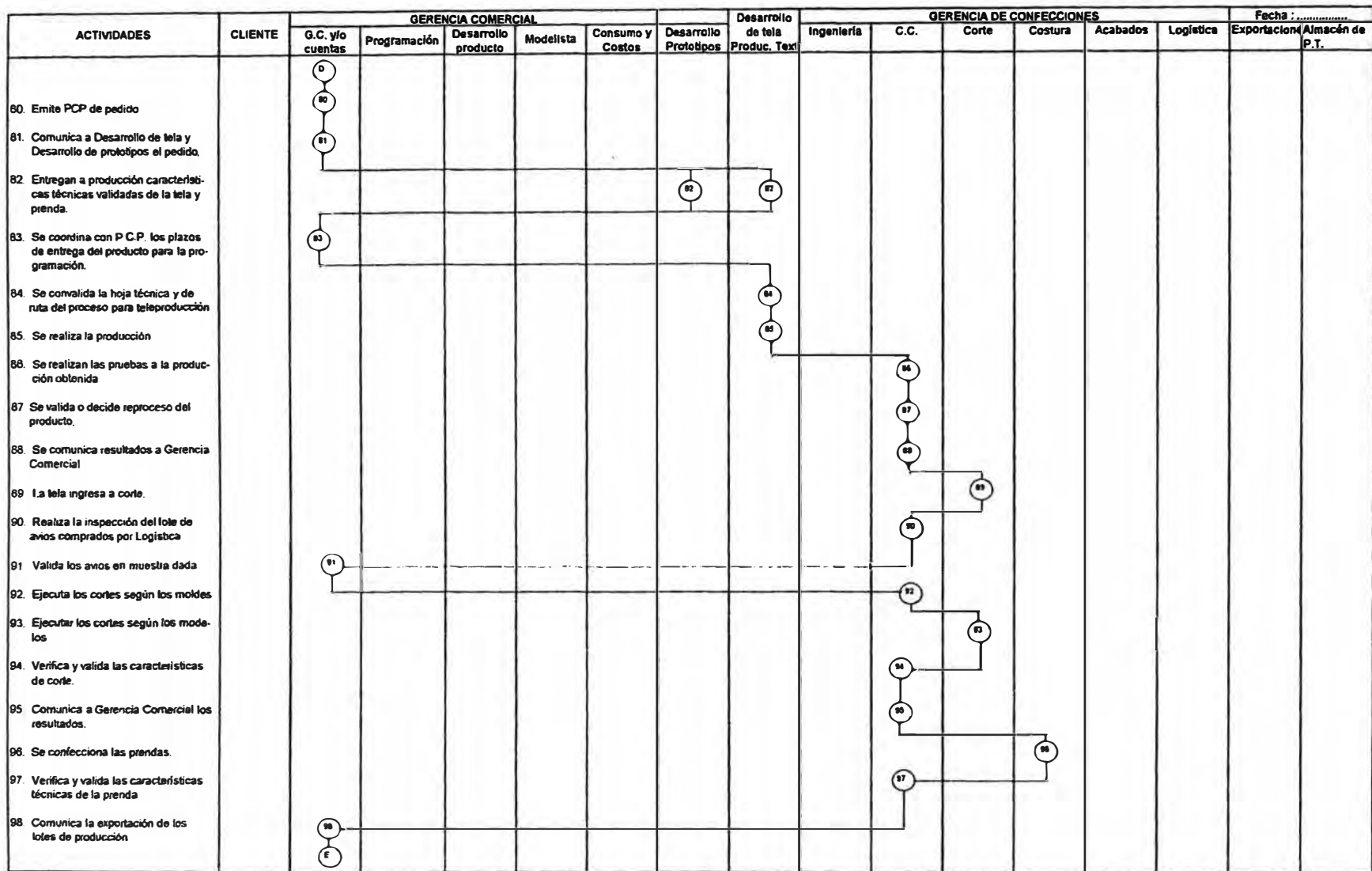
DIAGRAMA DE PROCESO DE LA GERENCIA DE CONFECCIONES RELACIONADO CON LA GERENCIA COMERCIAL (CUADRO N° 2)





ACTIVIDADES	CLIENTE	GERENCIA COMERCIAL						Desarrollo de tela Produc. Text	GERENCIA DE CONFECCIONES						Fecha :	
		G.C. y/o cuentas	Programación	Desarrollo producto	Modellista	Consumo y Costos	Desarrollo Prototipos		Ingeniería	C.C.	Corte	Costura	Acabados	Logística	Exportación	Almacén de P.T.
42. Se emiten hojas técnicas y de ruta complementarias								41								
43. Se desarrolla la tela para muestras								42								
44. Se realizan las pruebas de calidad a las muestras								43								
45. Se valida o decide reproceso del producto									44							
46. Se comunica resultados a Gerencia Comercial									45							
47. La tela ingresa al corte									46							
48. Requiere aprobación para avios nuevos										47						
49. Valida los avisos según muestra aprobada							48			48						
50. Realiza la inspección del lote de avios.																
51. Emite resultados de la inspección										49						
52. Revisa resultados.		52														
53. Consulta al cliente en los avios defectuosos		53														
54. Comunica el uso o rechazo de los avios		54														
55. Procede según lo establecido por Gerencia Comercial.																
56. Ejecuta los cortes según los moldes										50						
57. Verifica y valida las características del corte											54					
58. Comunica a Gerencia Comercial los resultados.											57					
59. Se confecciona las prendas											58					
60. Verifica y valida las características técnicas de la prenda.												59				
61. Coord. G.C. las auditorias externas											60					
											61					
											C					

ACTIVIDADES	CLIENTE	GERENCIA COMERCIAL						Desarrollo de tela Produc. Text.	GERENCIA DE CONFECCIONES					Fecha :		
		G.C. y/o cuentas	Programación	Desarrollo producto	Modelista	Consumo y Costos	Desarrollo Prototipos		Ingeniería	C.C.	Corte	Costura	Acabados	Logística	Exportación	Almacén de p.T.
62. Comunica la exportación de muestras de vendedores.	62								62							
63. Analiza la cantidad de prendas a exportar.															63	
64. Determina la documentación necesaria para la exportación.															64	
65. Determina las alternativas a proponer según el medio de despacho.															65	
66. Requiere aprobación de la empresa de transporte															66	
67. Evalúa y aprueba el medio de transporte.	67														67	
68. Tramita documentación de exportación.															68	
69. Comunica a Gerencia Comercial la disponibilidad de los documentos tramitados.															69	
70. Realiza el acabado de la prenda según especificaciones.												70				
71. Inspecciona calidad del acabado en el proceso y al final									71							
72. Realiza doblado y empaque según instrucciones												72				
73. Inspecciona lotes y valida embalaje.									73							
74. Entra al almacén de productos terminados															74	
75. Se ejecuta la auditoria del cliente.	75															
76. Emite y entrega informe de auditoria	76															
77. Coordina el levantamiento de observaciones de auditoria		77														
78. Informa al cliente de las observaciones levantadas y despacha las muestras		78														
79. Recibe pedido de producción		79														
		80														



ACTIVIDADES	CLIENTE	GERENCIA COMERCIAL						GERENCIA DE CONFECCIONES						Fecha :		
		G.C. y/o cuentas	Programación	Desarrollo producto	Modelista	Consumo y Costos	Desarrollo Prototipos	Desarrollo de tela Produc. Text	Ingeniería	C.C.	Corte	Costura	Acabados	Logística	Exportación	Almacén de P.T.
99. Determina la documentación necesaria para la exportación.		99														
100. Coordina las alternativas para el transporte de la producción.																
101. Tramita documentación de exportación																
102. Realiza el acabado de la prenda.												102				
103. Inspecciona calidad del acabado en el proceso y al final.									103							
104. Realiza doblado y empaque según instrucciones.												104				
105. Inspecciona lotes y valida embalaje.																
106. Entra al almacén de producción terminados.																106
107. Coordina con la supervisora el despacho de la mercadería.																107
108. Se contacta con el camión y/o con los contenedores.																108
109. Se supervisa la estiba del pedido al camión.																109
110. Se entrega documentación en regla.																110
111. Se hace seguimiento a la mercadería enviada.																111
112. Se comunica desviaciones y contratiempos referentes a la llegada a puerto.																112
113. Se comunica conformidad de arribo del pedido.																113
114. Se realiza encuesta de calidad de cierre.		114														
115. Se recibe resultados y se analiza.		115														
116. Se coordina con todas las áreas implicadas en la producción para la redefinición de nuevos objetivos para la mejora en el servicio al cliente.		116														

3.8. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL ACTUAL

Para realizar el diagnóstico, se usó el método de Encuesta – Observación, recopilando información de los Jefes de Área y de los obreros en cada etapa del proceso, bajo los siguientes requerimientos:

Estructura.

Disposición de planta.

Procesos, documentación.

Maquinaria, Herramientas y Equipos.

Mano de obra.

(Ver Cuadro N° 3, 3A, 3B, 3C y 3D).

DIAGNOSTICO

(Cuadro N° 3)

Evaluación Inicial del Sistema TEXPOP S.A.

**PROCESO: CONFECCIONES
REQUERIMIENTO: ESTRUCTURA**

RESPONSABLE	EDO	N	PREGUNTA
D-E		1	Requerir el organigrama del área o esbozar según esté organizado (-EJ/9.16).
D-E	√	2	Requerir la estructura de puestos formalmente constituido para el análisis. JEFE DE PRODUCCIÓN. JEFE DE TALLER: SRA BLANCA ESPINOZA. JEFE DE SECTOR: 1er SECTOR: Ing. Hugo Córdova. 2do SECTOR: Ing. Alfredo Mendoza. 3er SECTOR: Ing. Martín Baca. 4to SECTOR: Ing. Martín Baca. 5to SECTOR: Ing. Víctor 6to SECTOR: Sra. Ruth Aranibar SUPERVISORES DE LINEA: Del 1er SECTOR: 4 supervisores (1T). Del 2do SECTOR: 4 supervisores (1T). Del 3er SECTOR: supervisores (1T). Del 4to SECTOR: 3 supervisores (1T). Del 5to SECTOR: 2 supervisores (1T). Del 6to SECTOR: supervisores (1T). AUXILIARES DE LINEA. OPERARIOS DE LINEA.

			MANTENIMIENTO: JEFE DE MANTENIMIENTO: Alfredo Temoche. DIRECTOR TECNICO: Juan Amaya. MECÁNICOS.
D-E		3	Requerir el perfil de los puestos a fin de revisar las calificaciones del personal: Falta formato .
D-E	√	4	¿Existe manual de organización y funciones? Solicitarlo de existir. No existe.
RESPONSABLE	EDO	N	PREGUNTA
D-E	√	5	Levantar el inventario de documentos existentes en el área: Manuales, Procedimientos, Instrucciones, Formatos, Flujos y Otros.
D-E			<p style="text-align: center;"><u>PLANILLAS (Lo que arroja el sistema)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Avance de programa de producción de confecciones (mensual). 2) Balance de línea modular. 3) Meta. 4) Hallado. 5) Hoja de especificaciones. 6) Control de paquetes sección corte. 7) Hoja de ingeniería. 8) Liquidación de corte. 9) Orden de trabajo - salida costura. 10) Orden de trabajo para líneas de costura. 11) Programa de producción área de confecciones (por sector). 12) Reporte de ingreso y salida de costura (por líneas). 13) Reporte de producción mes de despacho. 14) Reporte de eficiencia por semana. 15) Producción confección taller (minutos máquina). 16) Cuadro resumen indicadores de gestión. <p style="text-align: center;"><u>MANUALES Y PROCEDIMIENTOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 17) Descripción del puesto (supervisor y jefe de sector). 18) Manual de procedimientos (costura).

FORMATOS

- 19)Control bihorario costura.
- 20)Control de producción bihorario.
- 21)Control de producción y aseguramiento de la calidad acabados.
- 22)Control de producción y aseguramiento de la calidad costura.
- 23)Control de stocks en proceso de costura (jefe de sector).
- 24)Control de stocks en proceso de costura (supervisor).
- 25)Hoja de aseguramiento de calidad - nivel medio calidad.
- 26)Nota de transferencia.
- 27)Requerimiento de máquinas y accesorios.
- 28)Resumen control bihorario costura.
- 29)Solicitud de repuestos al almacén.
- 30)Movimiento de máquinas.

D-E

√

6

Definir los turnos existentes en la planta así como la manera en que se determina su conformación
Horario de trabajo en confecciones : 1er turno - L-V 07:00 a 16:00, sobretiempo autorizado 16:00 a 19:00, sábado 07:00 a 16:00. refrigerio 1 hora ; 2 do turno : L-V 19:30 a 5:40 , sobretiempo autorizado 5:40 a 6:40 , refrigerio 30 minutos.
Según urgencia de pedidos, la Jefa de Taller decide (de 3:00pm a 4:00pm) si van a trabajar de amanecida o no. Cuando falta máquinas el jefe de sector coordina con la Jefa de Taller, para que autorice el trabajo de algunas operarias del 1er turno en el 2do turno.

D-E

7

Definir la existencia de algún tipo de programa pre-establecido que se lleve a cabo: Programa de inducción, de capacitación (interna o externa), de entrenamiento, de motivación u otro. Establecer las responsabilidades y las frecuencias en las que se dan estos programas.

Hace 2 meses no se realiza capacitación a supervisores ni entrenamiento a operarios. Este entrenamiento se realizaba por grupos rotativos en el mismo modulo, que abarcaba los rubros de: métodos, calidad, mecánica, 2 días para cada rubro.

DIAGNOSTICO

(Cuadro N° 3A)

Evaluación Inicial del Sistema TEXPOP S.A.

PROCESO: CONFECCIONES

REQUERIMIENTO: DISPOSICION DE PLANTA

RESPONSABLE	EDO	N	PREGUNTA												
D-E	√	1	Esbozar la distribución de planta existente. EJ/9.16). Ya se tiene esbozado por sectores.												
D-E		2	Identificar y medir de acuerdo a la capacidad instalada el porcentaje real de utilización de dicha capacidad: <table border="0"><tr><td></td><td>4to sector</td><td>5to sector</td></tr><tr><td>Capacidad instalada</td><td>113 máquinas</td><td></td></tr><tr><td>Inoperativas</td><td>40 máquinas</td><td></td></tr><tr><td>% Utilización de capacidad instalada</td><td>65%</td><td></td></tr></table>		4to sector	5to sector	Capacidad instalada	113 máquinas		Inoperativas	40 máquinas		% Utilización de capacidad instalada	65%	
	4to sector	5to sector													
Capacidad instalada	113 máquinas														
Inoperativas	40 máquinas														
% Utilización de capacidad instalada	65%														
D-E	√	3	Identificar los niveles o secciones o la manera en que se encuentra distribuida la planta. Sectores (6): Taller central (sector 1 y 2). Pisos (sector 5,3,4-1er,3er y 4to piso respectivamente). El sector 6, turno amanecida, tiene 9 líneas trabajando 23,29,37,38,55,56,57,58,59 (5 líneas en el 3er piso y 4 líneas en el quinto sector). Sección de pull (temporal en cada sector). Cada sección tiene un área de pull, pero existe una general en el sector 4 a cargo de la Sra. Blanca Quispe; la función de esta área es la de terminar las prendas incompletas por demora de entrega de avios de costura y apoyar cuando hay baja de eficiencia de las líneas de costura en operaciones difíciles. Cada sector consta de líneas de costura o módulos: Líneas del 1er sector : 11, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 26. Líneas del 2do sector: 10, 14, 15, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 28. Líneas del 3er sector : 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36. Líneas del 4to sector : 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46. Líneas del 5to sector : 50, 51, 52, 53, 54 (muestras). Líneas 20, 21, 22, 10 dedicadas a buzos y los sectores 3, 4 y 5 especiales para polos con tapete. Cada sector tiene su sección de revisado y de desmanche.												

D-E	4	<p>¿Existe señalizaciones o separadores de acuerdo a la distribución existente? Actualmente las líneas se identifican de alguna forma, mediante una pizarra de control de producción donde indica el número de línea y al número de operarios de la línea, el pcp, y la producción y eficiencia diaria. esta pizarra esta colgando de alguna manera en una de las columnas de cada línea. Esto recién se ha implementado. Antes de esto no había una identificación notoria, tenía que preguntarse al supervisor. Nuevamente no sé esta usando. En 4to y 5to sector: No existe señalizaciones ni separadores de líneas de costura.</p>
D-E	5	<p>Esbozar el diagrama de acuerdo a la identificación por niveles y secciones según corresponda.</p>
D-E	6	<p>Esbozar las zonas donde se apilan los productos indicando las zonas de productos pendientes de revisión, productos aceptados o rechazados.</p>
D-E	7	<p>Definir las condiciones en las que se encuentra la infraestructura del área: paredes, techo, piso, temperatura, humedad, contaminación, espacio, etc. Espacio limitado. Limpieza regular de la sala, se observan hilachas, tiras de tela, stickers, etc. la sala se observa un poco desordenada. Iluminación pobre en algunas áreas, sobretodo en las de revisión. Parte del techo esta en malas condiciones. Paredes en buen estado, salvo un hueco (tamaño de un interruptor), a 2 mt del piso aprox. en esquina posterior izquierda, que da al área de la Gaseadora. En 5to sector, pisos con grietas, parches. Ventanas sucias. Hay sillas que no cuentan con respaldar. Las operarias solicitan música para trabajar con mas ánimo. Las áreas de transito se ven limitadas por cajas, bolsas. No hay un orden en el almacenaje de los hilos de costura. En los sectores, 3,4y5 se observa gran cantidad de cables aéreos y se hace difícil el transito. En la mesa del jefe del sector 1 y 2 se observa cables aéreos, observándose un puesto de trabajo poco agradable y cómodo. El lugar de la Srta de avíos (de máquina) se torna peligroso, puesto que esta cerca a la llave general de electricidad. En el 4to sector hay 5 extractores, de los cuales solo funcionan 2. El área de desmanche no tienen extractor adyacente a las maquinas desmanchadoras, para eliminar los solventes que contaminan el ambiente. El 4to y 5to sector tienen un servicio higiénico unisex cada uno, de 2 inodoros, para aprox. 100 y 70 personas respectivamente. La temperatura y humedad se siente normal en esta época de invierno, pero se quejan que en verano la temperatura del 5to sector es muy elevada.</p>

DIAGNOSTICO
(Cuadro N° 3B)
Evaluación Inicial del Sistema TEXPOP S.A.

PROCESO: CONFECCIONES
REQUERIMIENTO: PROCESOS

RESPONSABLE	EDO	N	PREGUNTA
D-E	√	1	<p>Identificar los procesos existentes en el área. Esbozar croquis según su interrelación. Ya se tiene esbozado. CORTE / COSTURA / ESTAMPADO / TRANSFER / ACABADOS (DOBLADO / LAVADO / EMPAQUE / INSPECCION FINAL / DESPACHO).</p>
D-E	√	2	<p>Identificar cada una de las actividades que forman parte en el proceso:</p> <p><u>COSTURA:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programar. 2. Elaborar Hoja de Balance de Ingeniería y realizar el hallado. 3. Ingreso de ordenes de corte. 4 Ingreso de avios. 5. Ingreso de Hilos de coser. 6. Regulación de maquinas. 7 Costura: Remallar, Recubrir, Pespuntar, colocar etiqueta, colocar elástico, colocar broches, botones, colocar cuello, etc. 8. Revisión en línea. 9. Corrección de fallas. 10. Auditoria Final: auditar según las normas establecidas, rechazar la producción en caso de fallas. 11. Pull: terminar la prenda confeccionada (colocación de avios). 12. Revisar rechazos de acabados.

RESPONSABLE	EDO	N	PREGUNTA																																								
D-E		3	Identificar los proveedores internos e insumos de cada actividad del proceso (pl/9.04)																																								
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>DESCRIPCION DEL PROCESO</th> <th>CLIENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PROCESO: COSTURA REALIZADO POR PL/9.04</td> <td>FECHA APROBADO POR</td> </tr> </tbody> </table>	DESCRIPCION DEL PROCESO	CLIENTE	PROCESO: COSTURA REALIZADO POR PL/9.04	FECHA APROBADO POR																																				
DESCRIPCION DEL PROCESO	CLIENTE																																										
PROCESO: COSTURA REALIZADO POR PL/9.04	FECHA APROBADO POR																																										
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>MATERIA PRIMA / INSUMO</th> <th>PROVEEDOR</th> <th>ACTIVIDADES</th> <th>PRODUCTO</th> <th>CLIENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) "Programa Mes de despacho" "Mes de despacho" "Reporte por cortar diario" "Situación de pep por semana de despacho" Programa de avios (fechas) Stock de maquinas por prenda</td> <td>Of-Tecnica Of-Tecnica Corte (Programador) Textiles (Sr Baltazar) Logística Mecánica</td> <td>PROGRAMAR</td> <td>"Programa de Producción Área de Confecciones"</td> <td>COSTURA OF-TECNICA INGENIERIA</td> </tr> <tr> <td>2) HOJA DE INGENIERIA</td> <td>INGENIERIA</td> <td>ELABORAR HOJA DE BALANCE DE INGENIERIA Meta al 60%,70%,80%,90% y 100% REALIZAR EL HALLADO</td> <td>Información de los tiempos estándar para la producción</td> <td>Linea de costura</td> </tr> <tr> <td>3) PRENDAS (PIEZAS CORTADAS). Esto viene con una "Hoja de control de paquetes sección corte" y con una hoja "Orden de trabajo para líneas de costura"</td> <td>CORTE (ATC) 7:30 - 8:30 / 12:30 - 13:30 / 19:30 - 20:30 diario. Se entrega por el numero de corte el cual contiene una determinada cantidad de paquetes de 8, 12, 24 o 36 prendas</td> <td>INGRESO DE ORDENES DE CORTE</td> <td>Mediante este insumo se puede comenzar a confeccionar la prenda según como sea el modelo de la prenda</td> <td>Prendas terminadas</td> </tr> <tr> <td>4) Avios: elástico, broches, botones, etiquetas, blondas, cintas, etc</td> <td>ALMACEN CENTRAL</td> <td>INGRESO DE AVIOS Se ingresa los avios a costura, con una hoja de avios y la orden de corte; y se despacha</td> <td>Prenda completa</td> <td>COSTURA (línea de costura - supervisor de línea)</td> </tr> <tr> <td>5) Hilos de coser, estos hilos se reclaman con la orden de corte y se le entrega al supervisor con una hoja indicando lo entregado en la cual el tiene que firmar</td> <td>ALMACEN DE HILOS DE COSER</td> <td>Ingreso de hilos de coser</td> <td>Prend completa</td> <td>COSTURA (línea de costura - supervisor de línea)</td> </tr> <tr> <td>6) Regulación de las maquinas para cambio de modelo</td> <td>MECANICA</td> <td>Regular las maquinas cuando se cambia de modelo o cuando la maquina esta funcionando irregularmente causando retrasos en la producción</td> <td>Maquinas reguladas</td> <td>COSTURA</td> </tr> <tr> <td>7) Piezas cortadas Avios Hilo de coser</td> <td>CORTE ALMACEN CENTRAL ALMACEN DE HILOS DE COSER</td> <td>Costura: Remallar, Recubrir, Pespuntar, colocar etiqueta, colocar elástico, colocar broches, botones, colocar cuello, etc.</td> <td>PRENDA DE VESTIR</td> <td>REVISADORA DE LINEA</td> </tr> </tbody> </table>	MATERIA PRIMA / INSUMO	PROVEEDOR	ACTIVIDADES	PRODUCTO	CLIENTE	1) "Programa Mes de despacho" "Mes de despacho" "Reporte por cortar diario" "Situación de pep por semana de despacho" Programa de avios (fechas) Stock de maquinas por prenda	Of-Tecnica Of-Tecnica Corte (Programador) Textiles (Sr Baltazar) Logística Mecánica	PROGRAMAR	"Programa de Producción Área de Confecciones"	COSTURA OF-TECNICA INGENIERIA	2) HOJA DE INGENIERIA	INGENIERIA	ELABORAR HOJA DE BALANCE DE INGENIERIA Meta al 60%,70%,80%,90% y 100% REALIZAR EL HALLADO	Información de los tiempos estándar para la producción	Linea de costura	3) PRENDAS (PIEZAS CORTADAS). Esto viene con una "Hoja de control de paquetes sección corte" y con una hoja "Orden de trabajo para líneas de costura"	CORTE (ATC) 7:30 - 8:30 / 12:30 - 13:30 / 19:30 - 20:30 diario. Se entrega por el numero de corte el cual contiene una determinada cantidad de paquetes de 8, 12, 24 o 36 prendas	INGRESO DE ORDENES DE CORTE	Mediante este insumo se puede comenzar a confeccionar la prenda según como sea el modelo de la prenda	Prendas terminadas	4) Avios: elástico, broches, botones, etiquetas, blondas, cintas, etc	ALMACEN CENTRAL	INGRESO DE AVIOS Se ingresa los avios a costura, con una hoja de avios y la orden de corte; y se despacha	Prenda completa	COSTURA (línea de costura - supervisor de línea)	5) Hilos de coser, estos hilos se reclaman con la orden de corte y se le entrega al supervisor con una hoja indicando lo entregado en la cual el tiene que firmar	ALMACEN DE HILOS DE COSER	Ingreso de hilos de coser	Prend completa	COSTURA (línea de costura - supervisor de línea)	6) Regulación de las maquinas para cambio de modelo	MECANICA	Regular las maquinas cuando se cambia de modelo o cuando la maquina esta funcionando irregularmente causando retrasos en la producción	Maquinas reguladas	COSTURA	7) Piezas cortadas Avios Hilo de coser	CORTE ALMACEN CENTRAL ALMACEN DE HILOS DE COSER	Costura: Remallar, Recubrir, Pespuntar, colocar etiqueta, colocar elástico, colocar broches, botones, colocar cuello, etc.	PRENDA DE VESTIR	REVISADORA DE LINEA
MATERIA PRIMA / INSUMO	PROVEEDOR	ACTIVIDADES	PRODUCTO	CLIENTE																																							
1) "Programa Mes de despacho" "Mes de despacho" "Reporte por cortar diario" "Situación de pep por semana de despacho" Programa de avios (fechas) Stock de maquinas por prenda	Of-Tecnica Of-Tecnica Corte (Programador) Textiles (Sr Baltazar) Logística Mecánica	PROGRAMAR	"Programa de Producción Área de Confecciones"	COSTURA OF-TECNICA INGENIERIA																																							
2) HOJA DE INGENIERIA	INGENIERIA	ELABORAR HOJA DE BALANCE DE INGENIERIA Meta al 60%,70%,80%,90% y 100% REALIZAR EL HALLADO	Información de los tiempos estándar para la producción	Linea de costura																																							
3) PRENDAS (PIEZAS CORTADAS). Esto viene con una "Hoja de control de paquetes sección corte" y con una hoja "Orden de trabajo para líneas de costura"	CORTE (ATC) 7:30 - 8:30 / 12:30 - 13:30 / 19:30 - 20:30 diario. Se entrega por el numero de corte el cual contiene una determinada cantidad de paquetes de 8, 12, 24 o 36 prendas	INGRESO DE ORDENES DE CORTE	Mediante este insumo se puede comenzar a confeccionar la prenda según como sea el modelo de la prenda	Prendas terminadas																																							
4) Avios: elástico, broches, botones, etiquetas, blondas, cintas, etc	ALMACEN CENTRAL	INGRESO DE AVIOS Se ingresa los avios a costura, con una hoja de avios y la orden de corte; y se despacha	Prenda completa	COSTURA (línea de costura - supervisor de línea)																																							
5) Hilos de coser, estos hilos se reclaman con la orden de corte y se le entrega al supervisor con una hoja indicando lo entregado en la cual el tiene que firmar	ALMACEN DE HILOS DE COSER	Ingreso de hilos de coser	Prend completa	COSTURA (línea de costura - supervisor de línea)																																							
6) Regulación de las maquinas para cambio de modelo	MECANICA	Regular las maquinas cuando se cambia de modelo o cuando la maquina esta funcionando irregularmente causando retrasos en la producción	Maquinas reguladas	COSTURA																																							
7) Piezas cortadas Avios Hilo de coser	CORTE ALMACEN CENTRAL ALMACEN DE HILOS DE COSER	Costura: Remallar, Recubrir, Pespuntar, colocar etiqueta, colocar elástico, colocar broches, botones, colocar cuello, etc.	PRENDA DE VESTIR	REVISADORA DE LINEA																																							

D-E			DESCRIPCION DEL PROCESO		CLIENTE		
			PROCESO: COSTURA	PL/9.04	FECHA		
			REALIZADO POR	APROBADO POR			
			MATERIA PRIMA / INSUMO	PROVEEDOR	ACTIVIDADES	PRODUCTO	CLIENTE
			8) Prendas terminadas Hoja de control de calidad / Nivel medio de calidad (De costura y Acabados)	COSTURA	REVISION EN LINEA: Ver huecos, ver contaminación, ver manchas, ver fallas de dimensiones, ver fallas en la colocación de avios (broches, etiquetas, botones, etc)	Prendas lista para ser auditadas o corregidas si se diera el caso	ACABADOS
			9) Selección de prendas defectuosas	REVISION DE TELA	Corrección de fallas: DESMANCHE: revisar prenda manchada, desmanchar, zurcido	Prendas listas para auditoria final de costura	AUDITORIA FINAL COSTURA
10) Orden de corte para auditar	REVISADORA DE LINEA	Auditoria Final: auditar según las normas establecidas, rechazar la producción en caso de fallas	Corte aprobado o desaprobado	ACABADOS			
11) Corte de confección incompleta	COSTURA	Pull: terminar la prenda confeccionada (colocación de avios)	Prenda terminada lista para ser revisada	REVISADORA DE LINEA			
12) Prendas rechazadas	AUDITORIA FINAL DE ACABADOS	REVISAR RECHAZOS DE ACABADOS desde sus cajas y corregir .	Prendas listas para auditar	AUDITORIA FINAL COSTURA			
D-E	√	4	Identificar los productos y clientes internos (pl/9.04). Idem anterior.				
D-E	√	5	Realizar el inventario de procesos sub contratados y su detalle (pl/9.06). NO APLICA.				
D-E	√	6	Esbozar el flujograma del proceso según la secuencia seguida y observada (pl/9.16).				
D-E	√	7	¿Con que documentos o registros se inician las operaciones del proceso?. Requerir copias de formatos y programas La tela ya cortada y habilitada son llevados desde almacén de piezas cortadas con su respectiva planilla "Orden de corte sección costura" y con "control de paquetes sección corte", asimismo costura va con su "planilla de avios" para recoger lo avios correspondiente de almacén central, y a su vez recoge los hilos con su respectiva "orden de corte". Oficina técnica para ello ya a enviado con anterioridad a la jefe de taller la "Hoja de especificaciones de la pcp" junto con el PROTO. Mientras tanto se procede a una reunión entre la jefe ce taller, jefe de sector y supervisores para discutir al detalle como se va a realizar la construcción de la prenda, como será la				

			disposición de máquinas, el número de operaciones, designación de operarios, etc y para ello elaborar la hoja de “Balance de Línea Modular” y con ayuda de este balance se hace el hallado él viene a ser la distribución de máquinas. Se procede entonces a la confección del artículo.
D-E		8	¿De qué manera se controla que el proceso se cumpla con lo programado y como se registra las conformidades o desviaciones Mediante el “Programa de costura”?
D-E	√	9	¿Quiénes tienen autoridad para revisar la producción, tomar decisiones ante fallas y defectos y quien avala los resultados obtenidos? El gerente de confecciones, la jefe de taller, jefe de sector y supervisores de línea.
D-E	√	10	¿Existen objetivos por cada proceso y/o actividad, son de conocimiento general y cómo se miden? El objetivo principal es cumplir la meta según el porcentaje de eficiencia establecido, actualmente están a un 65% de eficiencia aprox. Según los tiempos estándares establecidos para cada tipo de prenda.
D-E	√	11	¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones de coordinación y como son programadas para su realización?. ¿Quién las dirige? Se realizan reuniones todos los días y son dirigidas por la jefe de taller. Se reúnen jefe de sector, supervisor y operarios para ver todo lo referente a la prenda que se va a confeccionar, puntos débiles del proceso, cuellos de botella, etc.
D-E	√	12	¿Qué tipo de mecanismos se tiene en el área para asegurar que la información que se debe recibir y/o enviar es efectiva y cómo se asegura que se cumplirá con lo establecido? NO hay ningún mecanismo específico, salvo la entrega en forma personal o confirmación telefónica.

D-E

13

¿Qué tipo de registros y/o documentos se utilizan en el proceso. Hacer el inventario con las copias respectivas: manuales, procedimientos, instructivos, flujos y otros?

DESCRIPCION DEL PROCESO		CLIENTE		
PROCESO: COSTURA	PL/9.04	FECHA		
REALIZADO POR	APROBADO POR			
REQUERIMIENTO (DOCUMENTO O MATERIAL)	PROVEEDOR	PARA QUE SIRVE	CLIENTE	FRECUENCIA
1) PRENDAS (PIEZAS CORTADAS). Esto viene con: y con una hoja 1.1) "Hoja de control de paquetes sección corte" 1.2) "Orden de trabajo para líneas de costura"	CORTE (ATC) Se entrega por el numero de corte el cual contiene una determinada cantidad de paquetes de 8, 12, 24 o 36 prendas	1.1) Esta hoja indica la cantidad de paquetes que salen de corte y el numero de prendas por paquete 1.2) Esta hoja indica también lo anterior pero también dice la línea a la cual va ir asignada dichos paquetes	COSTURA / Supervisor de línea	7:30 - 8:30 / 12:30 - 13:30 / 19:30 - 20:30 diario
2) "Reporte por cortar diario"	CORTE (Programador) Se entrega de acuerdo al requerimiento de costura y debería ser entregado diariamente	Este reporte funciona como un auxiliar para la programación de costura, permite programar Información de las pcp que se van a cortar en el DIA, en el mes y así poder programar	COSTURA / Programador	
3) "Situación de pcp por semana de despacho"	CORTE (Sr. Baltazar) Coordinación personal entre corte y confecciones	Información para saber si va haber stock mínimo para 6 días, permite programar	COSTURA / Programador	
4) "Avance del programa de producción de confecciones"	COSTURA (Programador) Entrega de la información en forma personal	Esto le permite a corte programar	CORTE (Jefe, Programador, Sr. Baltazar)	
5) "Programa semanal de ingreso a línea"	COSTURA (Programador) Entrega de la información en forma personal	Información que sirve para poder despachar a las diferentes líneas de costum según sus necesidades	CORTE / Despachador	
6) "Despacho de ingreso a línea"	COSTURA (Programador)		CORTE/ Supervisor de corte	
7) PROGRMA DE AVIOS (FECHAS)	LOGISTICA Se ingresa en el sistema el programa de avios	Información de la fecha de llegada de avios para poder programar	COSTURA / programador	mensual
8) Hoja de reclamo de avios	COSTURA (ángel)	Permite ir a almacen central y recoger los avios correspondientes para la línea	ALMACEN CENTRAL	diario
9) AVIOS	ALAMACEN CENTRAL (auxiliar de líneas de costura lo va a recoger)	Se ingresa los avios a costura, con una "hoja de avios" la cual es firmada por el supervisor de línea recibiendo conforme sus avios		diario

D-E

	DESCRIPCION DEL PROCESO		CLIENTE
PROCESO: COSTURA	REALIZADO POR	APROBADO POR	FECHA

REQUERIMIENTO (DOCUMENTO O MATERIAL)	PROVEEDOR	PARA QUE SIRVE	CLIENTE	FRECUENCIA
10) Exceso o faltante de avios	COSTURA / Jefe	Comunicar cuando hay exceso o faltante de avios. Si hay faltante se hace la comprobación respectiva de que el consumo esta mal calculado	ALMACEN CENTRAL	
11) HOJA DE INGENIERIA	INGENIERIA	Se obtiene del sistema. Con esta hoja se procede a realizar el "Balance de línea modular", se establece la "Meta" al 60%, 70%, 80%, 90% y así mismo se procede hacer el hallado Información de los tiempos estándar para la producción		
12) Balance de línea modular	COSTURA (Jefe de sector)	Con ayuda de la hoja de ingeniería se saca este balance el cual nos indica la producción x hora, el personal requerido, las horas programadas, # maquinas, etc	COSTURA (Supervisor de línea)	
13) Hallado	COSTURA (Jefe de sector)	Indica la disposición de las maquinas y el tiempo requerido en cada una de ellas	COSTURA (Supervisor de línea)	
14) Meta	COSTURA (Jefe de sector)	Indica la meta (# de prendas que debería tener la línea al 100%, 90%, 80%, 60%	COSTURA (Supervisor de línea)	
15) Formato: "Control stock en proceso costura"	COSTURA (Supervisor de línea) Entrega de cada línea a su cargo	Es una forma de controlar la producción de cada línea. Lo más importante de este formato es: "salida" ==> el # de prendas que ya ingreso a acabados en el turno "stock final por ingresar" ==> es el # de prendas que al final del turno han quedado y no han ingresado a línea) "stock finales línea" ==> es el # de prendas que al final del turno han quedado en línea	COSTURA (Jefe de sector)	diario

		DESCRIPCION DEL PROCESO		CLIENTE
PROCESO: COSTURA	REALIZADO POR	PL/9.04	APROBADO POR	FECHA
REQUERIMIENTO (DOCUMENTO O MATERIAL)	PROVEEDOR	PARA QUE SIRVE	CLIENTE	FRECUENCIA
17) Formato: "Control stock en proceso costura"	COSTURA (Jefe de sector)	Cada jefe recopila la información de c/línea según el formato anterior. Esto es importante para el despachador porque indica de forma real el stock de ingreso y el stock en línea de costura para que pueda alimentar a las líneas con las ordenes de corte según las necesidades de cada línea	COSTURA ==> Jefe de taller ==> Despachador	Diario
18) Formato: "Control bihorario de costura"	COSTURA (Operario)	Aquí se indica el # de paquetes y prendas que trabaja cada 02 horas, y luego el supervisor anota la eficiencia	COSTURA (Supervisor)	Solo se utilizan cuando la producción esta baja o cuando hay muchas fallas en la línea (cuando la
19) Formato: "Resumen control bihorario costura"	COSTURA (Supervisor)	Viene a ser la recopilación de cada una de las eficiencias de las operaciones durante el turno cada 02 horas	COSTURA (Jefe de sector)	línea tiene muchos rechazos).
20) Formato: "Control de producción bihorario"	COSTURA (Supervisor)	Es una forma de controlar la producción, lo mas importante de aquí es el % de eficiencia	COSTURA (Jefe de taller)	
21) ESTUDIOS GSD	INGENIERIA	Elaborar la Hoja de Ingeniería Información de tiempos estándar, producción y secuencia de operaciones		
22) HILO DE COSER	ALMACEN DE HILOS DE COSER	Proveer hilos de coser proceder a confeccionar		
23) STOCK DE MAQUINAS POR PRENDA	MECANICA	Se obtiene del sistema la disposición de maquinas con que se cuentan para poder programar		
24) MANTENIMIENTO PREVENTIVO	MECANICA	Realizar el mantenimiento de las maquinas al 100%		
25) REGULACION DE LAS MAQUINAS PARA CADA CAMBIO DE MODELO	MECANICA	Regular las maquinas cuando se cambia de modelo o cuando la maquina esta funcionando irregularmente causando retrasos en la producción		

		DESCRIPCION DEL PROCESO			CLIENTE
PROCESO: COSTURA	REALIZADO POR	PL/9.04	APROBADO POR	FECHA	
REQUERIMIENTO (DOCUMENTO O MATERIAL)	PROVEEDOR	PARA QUE SIRVE	CLIENTE	FRECUENCIA	
26) FECHAS DE INICIO Y FIN DE TELA	TEXTIL	Informar sobre la situación de pep por semana de despacho, esta información se obtiene del sistema o mediante acuerdos directos entre Textiles y Confecciones a través del Sr. Baltazar			
27) CONFIRMACION DE ENTREGA	INGRESO A ACABADOS	Descargar en el sistema la entrega que hace costura de las prendas confeccionadas, a Acabados			
D-E					
D-E		14	¿Cómo se controlan los avances del proceso y quienes son los responsables para su realización? Los avances del proceso lo controla el jefe del sector, y se ve según el número de paquetes que se van elaborando.		
D-E		15	¿Qué tipos de pruebas de control de calidad se realizan y como se ha determinado la frecuencia y método de realización? Se realizan auditorias en proceso y en producto terminado.		
D-E		16	¿Cuáles son los criterios asumidos por el proceso para la aceptación del producto y como han sido estos determinados?		
D-E		17	¿Cómo se realiza el mantenimiento de las máquinas y con que frecuencia?. Requerir programa de mantenimiento. El mantenimiento no tiene un programa establecido, generalmente se hace el segundo Domingo de cada mes. Pero si se sabe lo que se tiene que hacer y el encargado.		
D-E	√	18	¿Cómo y por quién se realiza la limpieza de las áreas del proceso? La realizan los auxiliares de línea, barriendo con escobillan 3 veces por turno (10:30 am, 2:00 pm y 5:00 pm).		
D-E		19	¿Qué medidas se toman para prevenir fallas y defectos o mejorar las existentes? Controlar y verificar el proceso		
D-E	√	20	¿Cuáles son las principales debilidades de los procesos? Reportes que no llegan temprano, para verificar lo que tiene cada módulo. Los hilos de coser ásperos o hilos gruesos, a los que tienen que agregarse silicona (generalmente los teñidos en Texpop).		
D-E		21	¿De qué manera se pueden eliminar las debilidades existentes? Eliminando las causas que originan dichas debilidades.		

DIAGNOSTICO
(CUADRO N° 3C)
Evaluación Inicial del Sistema TEXPOP S.A.

PROCESO: CONFECCIONES
REQUERIMIENTO: MAQUINARIA - HERRAMIENTA Y EQUIPOS

RESPONSABLE	EDO	N	PREGUNTA
D-E	√	1	Identificar si las máquinas tienen algún tipo de identificación que permita su reconocimiento. Si cuentan con un código de barras que lo genera el área de mantenimiento de costura para cada máquina de coser y luego lo carga al sistema para que quede registrado.
D-E	√	2	Hacer el inventario de maquinaria de acuerdo a: máquina, tipo, utilidad, tiempo de uso y estado. Inventario en reserva.
D-E	√	3	Requerir la ficha técnica de las máquinas para el reconocimiento de las frecuencias en las que se le ha intervenido por algún tipo de mantenimiento correctivo o preventivo, Estuvieron levantado la información en una base en excel (en forma personal no a nivel de sistema) pero la computadora se averió y la información se ha perdido.
D-E	√	4	Requerir el programa de mantenimiento preventivo a las máquinas e identificar el grado o nivel de cumplimiento. Tienen un manual de mantenimiento preventivo, pero no tienen un cronograma establecido formalmente solo han acordado como área que lo van a hacer el 2do domingo de cada mes.
D-E	√	5	Identificar, requerir o fotocopiar las instrucciones para el funcionamiento correcto y seguro de las máquinas. Antes de ser utilizadas las maquinas son reguladas por el mecánico de experiencia de modo que el operario pueda cumplir su labor de "coser" eficazmente. Las instrucciones de regulación de la maquina están dadas en el manual de la maquina así como también el uso de la misma para proceder a coser.
D-E		6	Relevar la nómina general de los equipos de medición y seguimiento que son utilizados en los procesos. Inventario en reserva.
D-E	√	7	Identificar el estado de los equipos y la necesidad de calibración o ajuste necesario. Existe excesiva demora en el envío de repuestos del extranjero, lo que ocasiona que varias de las maquinas no estén operativas.
D-E		8	Relevar la nómina de herramientas utilizadas para los procesos así como el estado y condición en las que se encuentra Inventario en reserva.

**DIAGNOSTICO
(CUADRO Nº 3 D)**

Evaluación Inicial del Sistema TEXPOP S.A.

**PROCESO: CONFECCIONES
REQUERIMIENTO: MANO DE OBRA**

RESPONSABLE	EDO	N	PREGUNTA
D-E	√	1	<p>Identificar el número de personas asignadas por área: JEFE DE PRODUCCIÓN. JEFE DE TALLER: SRA BLANCA ESPINOZA. JEFE DE SECTOR: 1er SECTOR: Ing. Hugo Córdoba. 2do SECTOR: Ing. Alfredo Mendoza. 3er SECTOR: Ing. Martín Baca. 4to SECTOR: Ing. Martín Baca. 5to SECTOR: Ing. Víctor</p> <p>SUPERVISORES DE LINEA: Del 1er SECTOR: 4 supervisores (1T) Del 2do SECTOR: 4 supervisores (1T) Del 3er SECTOR: supervisores (1T) Del 4to SECTOR: 3 supervisores (1T) Del 5to SECTOR: 2 supervisores (1T) Del 6to SECTOR: supervisores (1T)</p> <p>AUXILIARES DE LINEA OPERARIOS DE LINEA (aprox 750 trabajadores)</p>
D-E		2	<p>¿Cómo se establecen los turnos para los procesos? Trabajan 2 turnos de 8 horas cada turno. 1er turno de 7am a 4pm pero en realidad se quedan hasta cumplir la meta establecida esto les puede tomar hasta las 6:30 om , en el primer turno trabajan aprox. 34 líneas de producción. El segundo turno empieza a las 7:30 pm hasta los 5:30 am y trabajan 4 líneas de producción en el 4to o 5to sector. No hay segundo turno en el taller central. Trabajan turnos de 8 horas, teóricamente, pero se tienen que quedar mas horas para llegar a cumplir con las metas de producción establecidas, que según supervisora del 5to sector, son muy altas.</p>

D-E		3	Identificar la estadística de rotación del personal En reserva
D-E		4	¿Cómo se controla la efectividad de las operaciones del proceso ante las ausencias, enfermedades, renuncias del persona?
D-E		5	Identificar, la frecuencia de accidentes de trabajo ocurridos en la planta
D-E		6	Identificar la frecuencia de robos y actos negligentes ocurridos en la planta
D-E	√	7	¿Cómo se controla al personal que termina su turno correspondiente? Todo personal operativo esta prohibido de ingresar con algún tipo de bolso u otro objeto, solo están con su ropa de trabajo, cada uno tiene su casillero y a la hora de salir se cambian y luego son revisados por el personal de seguridad exhaustivamente.
D-E	√	8	¿Cómo se mide la eficiencia de los operarios y que medidas se toma para su mejoramiento? Se mide mediante el formato de control bihorario de costura y se mide cada 02 horas y según el tipo de operación a realizar.
D-E	√	9	¿Cuáles son las principales debilidades detectadas en el personal: Motivación, capacitación, herramientas y equipos, otros? Las operarias tienen una baja motivación debido a sus sueldos, asimismo ellas prefieren tener música dentro de la planta para trabajar con mas ánimo.

3.9. MANUAL DE CALIDAD

Objetivo

El siguiente documento presenta el Sistema de Gestión de la Calidad bajo el enfoque de Procesos y tiene como objetivo principal dar una visión diferente e innovadora del negocio de la empresa. La Arquitectura Empresarial que se plantea, está definida por novedosas metodologías empresariales que han sido empleadas con éxito en empresas de reconocimiento mundial.

Propósito

Crear en la Empresa, la cultura de la Calidad dirigida al mejoramiento continuo del sistema de negocio, soportado por una metodología de vanguardia, la cual constituye una herramienta vital para lograr el éxito de los objetivos establecidos.

Alcance

Este documento alcanza en la organización a los procesos de Planificación, Corte, Confección y Acabado. Es de uso obligatorio para todo el personal que interactúa al interior de estos procesos y es responsabilidad de cada uno, el orientar su trabajo en función de las metas y objetivos de los procesos del negocio.

Responsabilidad

Es responsabilidad de cada propietario del negocio: Jefes de Proceso y del Gerente de Producción capacitar, sensibilizar, implementar, supervisar, mantener, controlar y mejorar las técnicas y herramientas propuestas en el presente documento a fin de viabilizar su cumplimiento eficaz, informando a la Alta Dirección de la Empresa los resultados correspondientes al desempeño y rendimiento de la gestión.

Vigencia

El presente documento entra en vigor a partir de la fecha de su aprobación por la Organización. Cualquier actualización que se realice en su contenido, deberá contar con la aprobación de la Alta Dirección de la Empresa.

Aprobación

Este manual ha sido revisado y aprobado por la Alta Dirección de la Corporación de la empresa, dando por válido la inmediata realización para su cumplimiento eficaz.

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD (Ref. 4 de la Norma ISO 9001 : 2000)**REQUISITOS GENERALES (Ref. 4.1.1)**

La organización debe establecer, documentar, implementar, identificar los procesos , secuencias de estos procesos y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar su eficacia, implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN (Ref. 4.1.2)**GENERALIDADES (Ref. 4.1.3)**

La documentación del sistema de la calidad deben incluir , un manual de la calidad, los procedimientos documentados requeridos en esta norma internacional ,declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad ,donde deben asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

MANUAL DE LA CALIDAD (Ref. 4.1.4)

La organización deben establecer y mantener un manual de la calidad que incluya, el alcance del sistema de gestión de la calidad, los procedimientos

documentados incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión, una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

CONTROL DE LOS DOCUMENTOS (Ref. 4.1.5)

Los documentos , los registros requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse, estableciéndose procedimientos documentados para los controles necesarios (Proced. 001). Asegurar que los documentos permanezcan legibles y fácil de identificar, los documentos obsoletos deben ser identificados en el caso que se mantengan.

CONTROL DE LOS REGISTROS (Ref. 4.1.6)

Los registros deben establecerse y mantener para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, deben tener un procedimiento documentado de control, fácilmente identificable y recuperables (Proced. 002).

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN (Ref. 5)

COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN (Ref. 5.1)

La alta dirección establece los lineamientos generales para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, La política de Calidad se revisa continuamente para mantenerla adecuada a nuestros objetivos, la jefaturas de la empresa promueve su entendimiento.

Comunica a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentos que permita a la empresa a desarrollarse efectivamente.

ENFOQUE AL CLIENTE (Ref. 5.2)

La alta dirección, a través del área Comercial, asegura el entendimiento de los requisitos del cliente y estos son comunicado al área de planeamiento y

control de producción y toda la organización. La empresa se asegura de que los requisitos del cliente se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

POLITICA DE LA CALIDAD (Ref. 5.3)

La política de calidad es comunicada y entendida dentro de la organización es revisada para su continua adecuación. Esto implica que todo el personal la conoce y aplica en sus labores diarios.

PLANIFICACIÓN (Ref. 5.4)

OBJETIVO DE LA CALIDAD (Ref. 5.4.1)

La alta dirección define los objetivos del año para la organización, estos objetivos se comunican a la jefaturas y por medio de ellos a todos los niveles pertinentes de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherente con la política de la calidad.

PLANIFICACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD (Ref. 5.4.2)

La alta dirección mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican, con el fin de cumplir los objetivos de la calidad. donde están definidos todos los procesos de realización del producto.

RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN (Ref. 5.5)

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD (Ref. 5.5.1)

Las responsabilidades y autoridad dentro de la empresa están definidas claramente dentro de sus funciones y procedimiento de trabajo.

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN (Ref. 5.5.2)

La alta dirección designa a su representante para gestionar, dar seguimiento, evaluar y coordinar el sistema de gestión de calidad. El

representante de la dirección informa a la alta dirección sobre el desempeño a través de la jefaturas de asegurar a todos los niveles de la organización se tome conciencia de los requisitos del cliente.

COMUNICACIÓN INTERNA (Ref. 5.5.3)

La alta dirección debe asegurarse de que se establezca los canales de comunicación estén garantizados al estar claramente descrito en los procedimientos de la empresa con la finalidad de que los procesos se lleven a cabo sin contratiempo y se logren la eficacia requerida por nuestra organización .además en nuestra áreas existe tableros de noticias, correos electrónicos para la transmisión de información relevante de sistema de calidad.

REVISION POR LA DIRECCIÓN (Ref. 5.6)

GENERALIDADES (Ref. 5.6.1)

La alta dirección revisa el sistema de calidad a intervalos planificados, en esta revisión se evalúan la eficacia continua del sistema, 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.

INFORMACION PARA LA REVISIÓN (Ref. 5.6.2)

La información de entrada para la dirección debe incluir ,resultado de auditorias, cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, estado de las acciones correctivas o preventivas, recomendaciones para la mejora.

RESULTADO DE LA REVISIÓN (Ref. 5.6.3)

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos, finalmente la revisión el coordinador general del sistema de calidad elabora el informe que contiene

los acuerdos mas importantes tomado en la reunión , este informe es aprobado por el Representante antes la dirección y luego distribuido para conocimiento de la jefatura y posterior transmitido de parte de ellos a los niveles pertinente de la organización.

GESTION DE LOS RECURSOS (Ref. 6)

PROVISION DE RECURSOS (Ref. 6.1)

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para la mejora continua de su eficacia, aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos

RECURSOS HUMANOS (Ref. 6.2)

GENERALIDADES (Ref. 6.2.1.)

El personal que realiza trabajo que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidad y experiencia apropiada.

COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

(Ref. 6.6.2)

La organización debe asegurarse de que su personal es conciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad y evalúen la eficacia de las acciones tomadas, así como la competencia necesaria para el personal que realiza trabajo que afectan a la calidad del producto manteniendo los registro apropiado de la educación, formación y experiencia.

INFRAESTRUCTURA (Ref. 6.3)

La Organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, La infraestructura incluye edificio, espacio de trabajo y servicios asociados, equipo para los procesos, servicios de apoyo.

AMBIENTE DE TRABAJO (Ref. 6.4)

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

REALIZACION DEL PRODUCTO (Ref. 7)**PLANIFICACION DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO****(Ref. 7.1)**

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, las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo. Se tiene registro que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

PROCESOS RELACIONADO CON EL CLIENTE (Ref. 7.2)**DETERMINACION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO (Ref. 7.2.1.)**

La organización debe determinar, Los requisitos especificado y no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado ,Los requisitos legales y reglamentarios relacionado con el producto.

REVISION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO. (Ref. 7.2.2.)

La organización revisará los requisitos relacionados con el producto, antes de comprometerse a proporcionarlo, asegurándose de que:

Los requisitos están definidos.

Las diferencias existentes entre los requisitos del pedido o contrato y los expresados previamente estén resueltas.

Tiene la capacidad para cumplir los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros. Si no existiera declaración documentada de los requisitos, la organización los confirmará antes de su aceptación.

COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE (Ref. 7.2.3)

La organización determinará e implementará disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, informando sobre los productos ofrecidos, mediante la creación de página web; también el tratamiento de preguntas, contratos y pedidos, incluyendo las modificaciones y quejas del cliente.

DISEÑO Y DESARROLLO (Ref. 7.3)

Esta organización elabora sus productos en base a las especificaciones y diseños dados por el cliente, no cuenta con el departamento de diseño; por tanto, no aplica este apartado de la norma..

COMPRAS (Ref. 7.4)

PROCESO DE COMPRAS (Ref. 7.4)

Antes de realizar cualquier compra se pedirá a cada proveedor una muestra representativa según el tamaño de lote a comprar, para evaluar el cumplimiento de los requisitos solicitados para el producto.

Se seleccionará y evaluará mínimo a 3 proveedores de cada producto, en función de sus capacidades para abastecer productos conformes, manteniendo los registros de dicha evaluación hasta por lo menos 2 años.

INFORMACION DE LAS COMPRAS (Ref. 7.4.2)

La información sobre las compras debe describir el producto a comprar incluyendo:

Requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.

Requisitos para la calificación del personal del proveedor.

Requisitos del SGC. Asegurarse de la conformidad con los requisitos de compra antes de comunicárselos al proveedor.

VERIFICACION DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS

(Ref. 7.4.3)

Cada vez que ingrese un lote de material o producto comprado, antes que ingrese al proceso productivo, se realizará un muestreo para asegurar que cumple los requisitos solicitados, manteniendo registros de dicha verificación. (Ver Figura N° 21)

PRODUCCION Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO (Ref. 7.5)

CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO (Ref. 7.5.1)

Se distribuirá las especificaciones y cantidades del producto a elaborar, en la hoja técnica, a todas las áreas involucradas en el proceso

Se controlará a través de la disponibilidad de instrucciones de trabajo, utilización de equipos de medición y seguimiento.

Se controlará al inicio, durante el proceso y al tener el producto terminado. Se liberará productos terminados, sólo aquellos que tengan el sello de control de calidad “Aprobado”, llevando registros de productos aprobados y rechazados, para un posterior análisis estadístico y determinar las causas de las desviaciones, para buscar soluciones y tomar medidas correctivas y preventivas.

VALIDACION DE LOS PROCESOS DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO (Ref. 7.5.2)

La organización establece criterios definidos para la revisión y aprobación de procesos, equipos, calificación del personal, quedando registros de ellos.

Requisitos del SGC. Asegurarse de la conformidad con los requisitos de compra antes de comunicárselos al proveedor.

VERIFICACION DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS

(Ref. 7.4.3)

Cada vez que ingrese un lote de material o producto comprado, antes que ingrese al proceso productivo, se realizará un muestreo para asegurar que cumple los requisitos solicitados, manteniendo registros de dicha verificación. (Ver Figura N° 21)

PRODUCCION Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO (Ref. 7.5)

CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO (Ref. 7.5.1)

Se distribuirá las especificaciones y cantidades del producto a elaborar, en la hoja técnica, a todas las áreas involucradas en el proceso

Se controlará a través de la disponibilidad de instrucciones de trabajo, utilización de equipos de medición y seguimiento.

Se controlará al inicio, durante el proceso y al tener el producto terminado. Se liberará productos terminados, sólo aquellos que tengan el sello de control de calidad “Aprobado”, llevando registros de productos aprobados y rechazados, para un posterior análisis estadístico y determinar las causas de las desviaciones, para buscar soluciones y tomar medidas correctivas y preventivas.

VALIDACION DE LOS PROCESOS DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO (Ref. 7.5.2)

La organización establece criterios definidos para la revisión y aprobación de procesos, equipos, calificación del personal, quedando registros de ellos.

ISO 9001

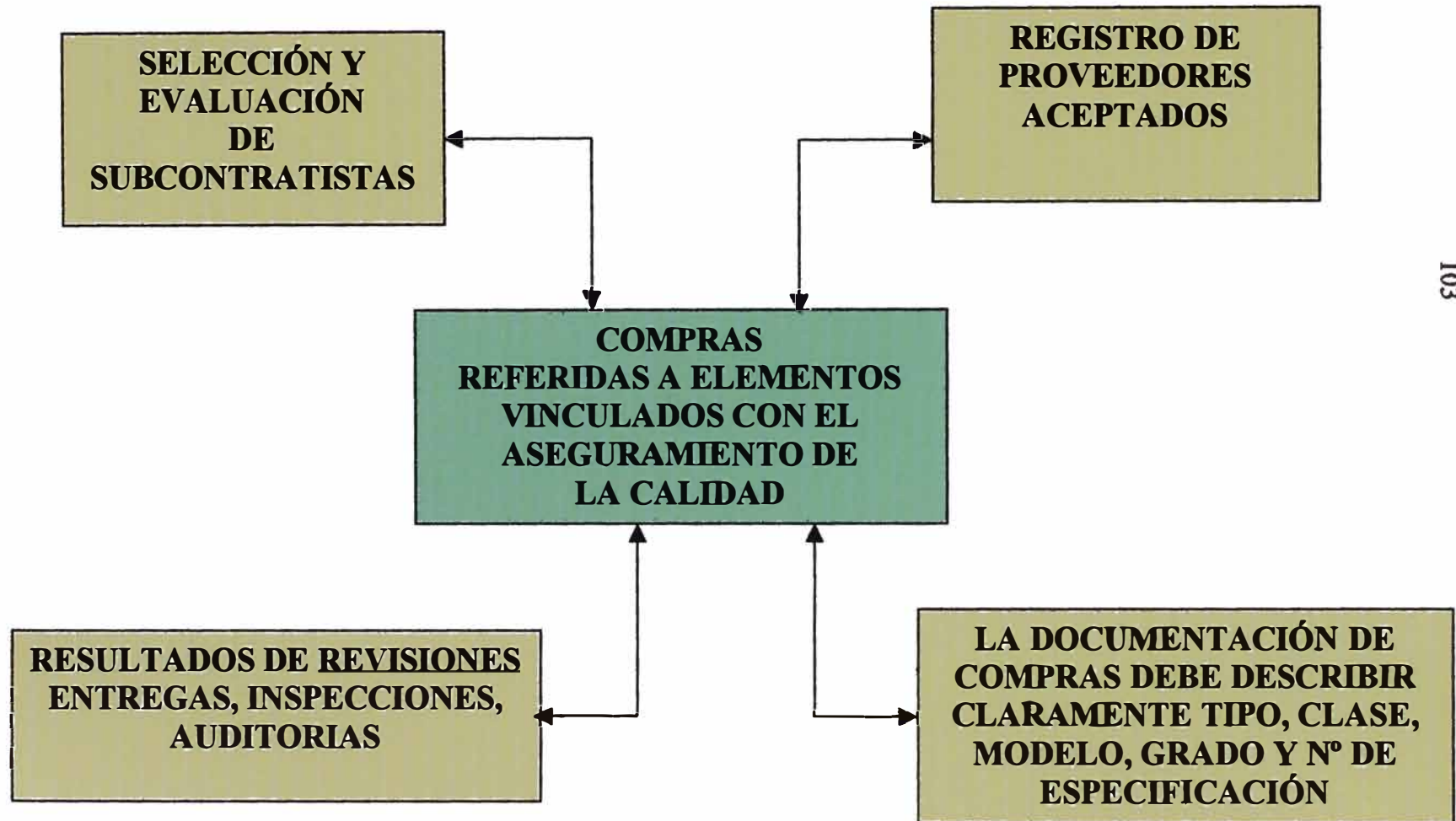


Figura Nº 21

Utiliza métodos y procedimientos específicos de acuerdo al proceso, llevando una base de datos y registros de las validaciones.

IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD (Ref. 7.5.3)

Todos los productos y sub-productos son identificados con códigos que indican tipo de material, proceso seguido, línea de producción y calidad, llevando un control y registros de ellos. (Ver Fig. N° 22).

PROPIEDAD DEL CLIENTE (Ref. 7.5.4)

Los bienes suministrados por el cliente serán identificados, verificados y protegidos, antes del ingreso al proceso y durante su inclusión al mismo. En caso de productos no conformes, se informará al cliente y se determinará si se usa o no en la producción.

PRESERVACION DEL PRODUCTO (Ref. 7.5.5)

Los productos deben preservarse en óptimas condiciones durante el proceso y a la entrega al cliente, considerando, identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección adecuadas.

CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICION (Ref. 7.6)

Se establecerán procesos para asegurar que las mediciones y seguimientos en todo el proceso, se realizan en conformidad de los requisitos de medición para los productos elaborados.

Los equipos deberán ajustarse según las horas de trabajo y el tipo de material a evaluar.

Se mantendrán los registros de dichas calibraciones y verificaciones.

ISO 9001

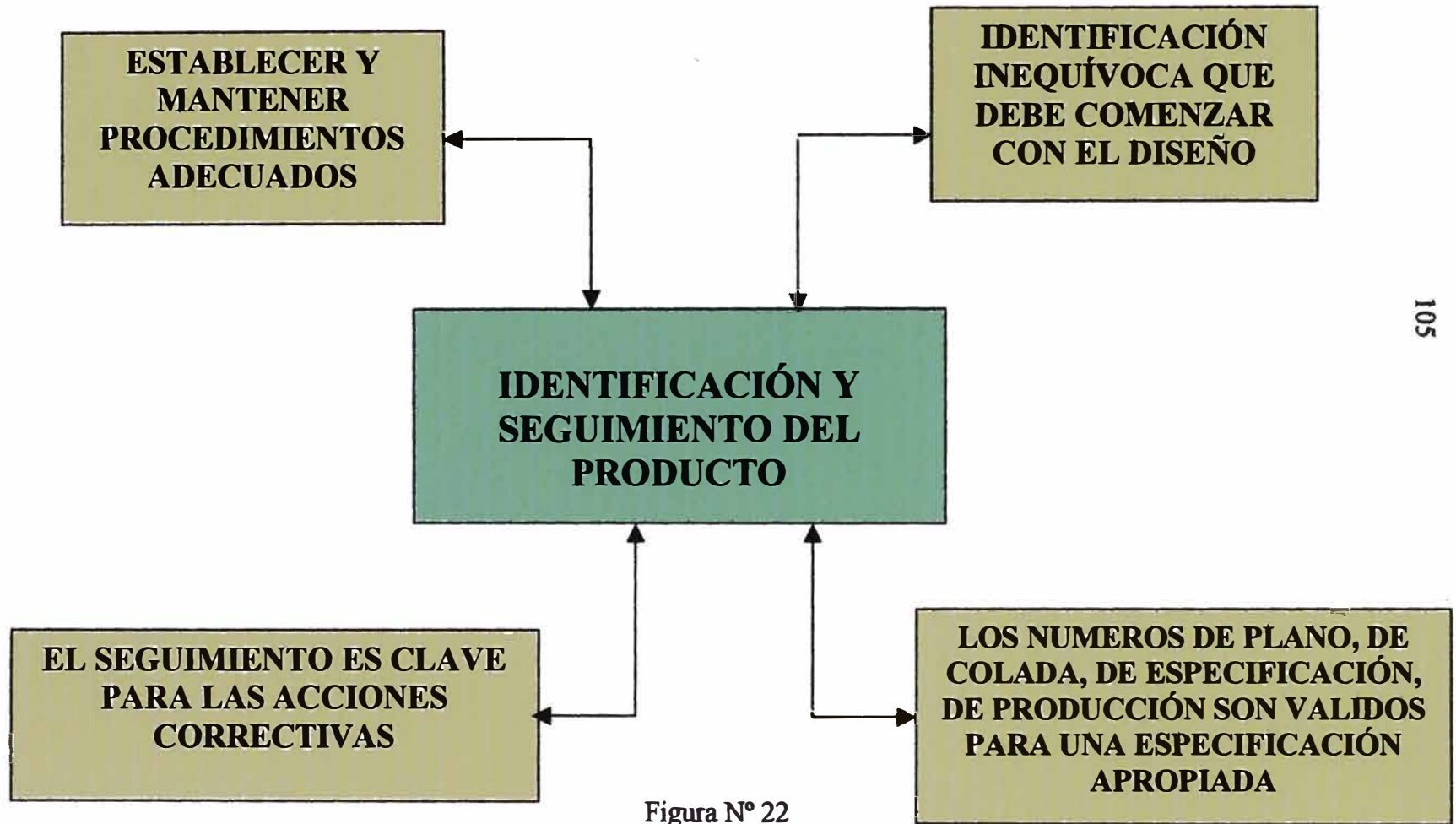


Figura N° 22

MEDICION , ANÁLISIS Y MEJORA (Ref. 8)**GENERALIDADES (Ref. 8.1)**

Se planificará e implementará procesos de medición, análisis y mejora para demostrar la conformidad con el producto, asegurar la conformidad con el S.G.C. y mejorar continuamente la eficacia del S.G.C.

SEGUIMIENTO Y MEDICION (Ref. 8.2)**SATISFACCION DEL CLIENTE (Ref. 8.2.1)**

Se entregará cuestionarios y se visitará a los clientes, a fin de evaluar su satisfacción con nuestro producto y servicio ofrecido, registrando para un posterior análisis.

AUDITORIA INTERNA (Ref. 8.2.2)

Se realizará auditorías internas (Proced. 003) para comprobar si el S.G.C. cumple los requisitos de la Norma, si se ha implantado y se mantiene de manera eficaz

SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LOS PROCESOS (Ref. 8.2.3)

Se incluirán métodos para el seguimiento y control de los procesos, demostrando que el proceso es adecuado para cumplir con la finalidad prevista; en caso contrario, realizar acciones correctivas.

SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL PRODUCTO (Ref. 8.2.4)

Realizar medición y seguimiento de las características del producto, para verificar que se cumple con sus requisitos, manteniendo evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación e indicando que persona autoriza la liberación del producto.

CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME (Ref. 8.3)

La organización asegurará que los productos no conformes con los requisitos, serán identificados y controlados para prevenir su utilización o entrega no intencionados, según el Proced.004, que define los controles, responsabilidades y autoridades para el tratamiento de productos no conformes.

Se mantendrán los registros de dicho control.

Los productos no conformes serán vendidos como tales.

ANALISIS DE DATOS (Ref. 8.4)

Se determinará, recopilará y analizará los datos, para evaluar la eficacia y posibles mejoras del S.G.C.

Los datos deben proporcionar información sobre:

La satisfacción del cliente.

La conformidad con los requisitos del producto.

Las características de procesos, productos, tendencias y acciones preventivas.

Los proveedores.

MEJORA (Ref. 8.5)**MEJORA CONTINUA (Ref. 8.5.1)**

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del S.G.C. por medio de la utilización de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorias, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

ACCION CORRECTIVA (Ref. 8.5.2)

Se aplicará el Proced.005, el cual tiene como objetivo eliminar las causas de la no conformidad con los siguientes requisitos:

Revisar las no conformidades.

Determinar las causas de las no conformidades.

Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no se repitan.

Determinar e implementar acciones necesarias.

Registrar los resultados de las acciones tomadas.

Revisar las acciones correctivas tomadas.

ACCION PREVENTIVA (Ref. 8.5.3)

Se aplicará el Proced.006, cuyo objetivo es eliminar las causas de las no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia, con las siguientes consideraciones:

Determinar no conformidades potenciales y sus causas.

Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.

Determinar e implementar acciones necesarias.

Registrar los resultados de las acciones tomadas.

Revisar las acciones preventivas tomadas.

Se incluye Relación de Cláusulas de la Norma ISO 9001 : 2000 con los principios de la Gestión de la Calidad. Ver Cuadro N° 4

RELACION DE CLÁUSULAS DE LA NORMA ISO 9001 : 2000 CON LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (CUADRO N° 4)

Número de Cláusula ISO 9001:2000	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
Principio de Gestion de la Calidad																							
1. Organización enfocada al cliente				X				X	X		X	X	X	X	X		X						
2. Liderazgo			X				X	X															
3. Participación del Personal					X		X			X													
4. Enfoque a procesos	X												X				X		X				
5. Enfoque del sistema hacia la gestión	X	X					X						X							X			
6. Mejora continua	X		X		X			X	X										X	X	X	X	X
7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones						X	X	X					X				X	X	X	X	X	X	X
8. Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador																X							

3.10 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Flexibilidad en la Oferta

Reacción Rápida desarrollo de Diseños

Elevados Estándares Técnicos y de Uso

Tiempos de Entrega

Cumplimiento de Despachos

Nivel de Servicio

Percepción de Valor Vs. Precio.

Flexibilidad en la Oferta

Confirmaciones de último minuto en capacidades, destino, etc. Pedidos adicionales al final de temporada (reórdenes), subcontratistas confiables.

Tecnología incorporada:

Ploter moderno para agilizar los tizados.

Compactado tubular, gaseado tubular.

Cilindros con mayor número de combinaciones galga- diámetro.

Máquinas de costura para toda operación (tops, chalecos, pantalones, etc.)

Sistemas de control de producción adecuado al entorno multiproducto.

Reacción rápida

Aptitud para conseguir información temprana respecto a tendencias del mercado, para la toma de decisiones de inversión y desarrollo técnico. Con

ello, posibilidad de oferta temprana de productos que responden a necesidades por llegar.

Rápida atención a desarrollos y cotizaciones requeridas por clientes.

Reservas permanentes de capacidad para nuevos desarrollos

Sistema de desarrollo de producto (software, procedimientos de prueba y registro).

Taller de corte, bordado y costura propio.

CAD en colorimetría (Datacolor).

Elevados estándares técnicos y de uso

Aptitud para comprometer niveles diferenciados de satisfacción a los requerimientos de performance del uso final.

Aptitud para reproducir con elevado nivel de exactitud las características pactadas durante la etapa de desarrollo de producto (gestión de desarrollo de producto).

Uso de máquinas de costura de ultima generación con dispositivos de arrastre adecuados a cada operación.

Tiempos de entrega

Aptitud para atender suministros con tiempos cada vez más reducidos entre la confirmación de los pedidos y las fechas comprometidas de entrega.

Aptitud para fabricación y suministro inmediato de muestras de vendedores.

Tecnología Incorporada:

Sistema de control de producción y mecanismos de reacción rápida.

Capacidad disponible y calculada en taller de muestras para cumplir con muestras de vendedores y prototipos.

Cumplimiento de Despachos

Aptitud para cumplir individualmente y en detalle con las cantidades requeridas por talla y color en cada periodo de entrega.

Tecnología incorporada:

Sistema de calidad con indicadores de gestión asociados al cumplimiento del surtido como requisito principal.

Nivel de servicio

Aptitud para desarrollar una relación comercial sólida: comunicación permanente sobre colecciones en producción, desarrollo de soluciones a problemas comunes, conciliación de proyectos, organizaciones abiertas, intercambio de datos, etc.

Tecnología incorporada:

Internet

Comunicación permanente y personal

Teleconferencia.

Percepción de valor vs. Precio

Aptitud para ofrecer todo lo anterior a un precio competitivo manteniendo niveles razonables de rentabilidad.

3.11 RAZONES PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)

Las razones que sustentan la implantación de SGC han sido referido a la empresa TEXPOP S.A. y se fundamenta en las siguientes:

a) Lograr un mejoramiento interno.

La empresa que implante un sistema de aseguramiento de la calidad en base a los lineamientos de la norma ISO 9001:2000, puede conseguir beneficios en el sentido de lograr un mejoramiento interno de la calidad de sus operaciones, con incremento de su eficiencia por reducción de costos, lo que le permitirá eventualmente alcanzar una mejor posición en el mercado, y conseguir aumentar su rentabilidad.

b) Mejorar la posición en el mercado.

Con respecto a la posición en el mercado, si los clientes perciben que el nivel de calidad de la empresa es más bajo que el de otro u otros competidores, inevitablemente se producirá una pérdida de mercado en el mediano o largo plazo. El cumplimiento de la norma ISO 9001: 2000 permitirá a la empresa estar en capacidad de demostrar tanto a sus clientes como a sus competidores que ella está realmente comprometida con la calidad.

c) Seleccionar y trabajar mejor con los proveedores.

Esta norma también es usada para implantar un sistema de selección y control de proveedores en cuanto a la calidad de sus suministros. La empresa antes de exigir a los proveedores que tengan un sistema de aseguramiento de la calidad debe haber implantado o estar próxima a satisfacer las exigencias de la norma.

Si la empresa logra contar con proveedores certificados en cuanto a su aseguramiento de la calidad, verá reducidos tanto el esfuerzo como los

costos de inspección y control de los suministros que reciba, incrementando con ello su diferencial entre el precio de su producto y sus costos.

d) Satisfacer mejor los requisitos o exigencias formales de los clientes, o requerimientos legales en algunos países.

La base más positiva para llegar a la implantación de la norma ISO 9001:2000, es el compromiso de la gerencia con la calidad; por ello, si la razón que determina la decisión de aplicarla es la exigencia del cliente o una exigencia legal, se dice que es la peor razón; sin embargo, esto es lo que está sucediendo en muchos casos en otros países. Si es una exigencia externa, pero la gerencia asume con honestidad un compromiso con la calidad, la empresa se verá beneficiada tanto con el mejoramiento interno como con el posicionamiento en el mercado.

3.12 BENEFICIOS AL IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Tener la norma como referencia para cumplir los objetivos trazados.

Mejora del desempeño global, que incluye:

Mejora de ingresos, rentabilidad y beneficios

- Logro de la integración de las personas mediante el desarrollo del liderazgo.

Incremento de la eficacia.

Satisfacción de empleados y clientes.

Mejora de costes y rendimientos

3.13. PUNTOS DEBILES PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

En empresas medianas o pequeñas existe un total desconocimiento del verdadero significado de la gestión de la calidad. Los errores frecuentemente son:

Escasa formación del empresario.

No hacer un buen diagnóstico previo de la organización.

No planificar y llevar a la práctica un plan integral de formación.

No dedicar los recursos económicos y temporales para que la gente se forme.

No contar con un plan de incentivos.

Poca dedicación de los mandos a motivar y sensibilizar al personal.

Directivos que, faltos de competencias, hacen ellos las cosas, las revisan y arreglan en lugar de dedicarse a programar, organizar y dirigir, que para ello se les paga.

Creer que la formación es hacer un cursillo de un sábado y eso ya es suficiente.

La resistencia al cambio.

Los fallos de los directivos y mandos repercuten en el logro de resultados, alcance de objetivos, rentabilidad y, lo que es peor, deterioran el clima de trabajo con nefastas perspectivas.

Para transitar por el camino de la calidad, la mejora continua, es vital y debe comenzar por los gerentes, directivos y mandos que, con su comportamiento, darán ejemplo y marcarán líneas a seguir por todo el equipo.

Aquí se dan 30 fallos o errores que pueden presentarse en cualquier organización.

No contar con un sistema de gestión : Trabajar sin sistema es un suicidio

No contar con la calidad: Tu sueldo lo paga el cliente, sin calidad no hay futuro.

Descuidar la relación con proveedores: Ayude a crecer a su proveedor, intégrele a la organización para que todos ganen.

Olvidar satisfacer al cliente : Sin clientes satisfechos no hay empresa.

Olvidar la necesidad de los recursos

1er. Determinar objetivos.

2do. Fijar recursos.

3er. Planificar

4to. Actuar

No medir los resultados : El objetivo de toda organización es lograr los resultados previstos.

Descuidar los objetivos : Los objetivos forman parte del estilo directivo. Los objetivos deben fijarse, seguirse y controlarse de acuerdo a una técnica.

Descuidar la calidad integral : La calidad debe impregnar la organización y todas las personas deben estar formadas para integrarse en el proyecto.

Falta de planificación y de control del tiempo : El tiempo es oro y el tiempo es vida; contrólole firmemente en la planificación si espera lograr resultados.

Falta de Funciones claras : Cada persona necesita saber qué se espera de ella y cuáles son sus funciones básicas.

No contar con las expectativas de las partes interesadas: Lograr el equilibrio en la organización, significa satisfacer a las partes interesadas. Propietarios, directivos, mandos, trabajadores, proveedores, clientes y sociedad deben ser tenidos en cuenta en la gestión empresarial.

Permitir el puente (By pass)

El puenteo trae desorden, incumplimiento de objetivos y aumento de costes. ¡elimínelo!.

Reprender a sus colaboradores en público

Ni se mejora el trabajo, ni se cambia la conducta de los colaboradores reprimiéndoles públicamente.

Sólo es indicio de su propia pérdida de control.

Usar el tiempo en revisar trabajos o repetir tareas mal hechas

Revisar y repetir cosas mal hechas tienen un coste que pagará el cliente y hará perder competitividad a la empresa.

Criticar y no dar reconocimiento : Use el reconocimiento como método para motivar y constate su poderosa movilización de la energía en el equipo.

No preocuparse de las personas y su desarrollo : La producción, el servicio y la calidad la hacen las personas. Preocúpese del desarrollo personal de las personas del equipo y los resultados vendrán solos.

Olvidarse de las necesidades de formación : La formación continua desarrolla las competencias.

Gestionar el conocimiento es la base del cambio y la excelencia.

No establecer límites y normas claras : Los límites claros dan seguridad.

No delegar, acaparar información y responsabilidades : Los directivos y los mandos tienen que delegar para cumplir sus verdaderas funciones de líderes.

Exceso de amistad : Por la propia salud de la organización, la amistad debe mantenerse entre límites. Los excesos traen consecuencias.

Permitir la incompetencia : El trabajo debe hacerse bien a la primera. Repeticiones, errores frecuentes o no cumplir los objetivos debilitan la organización.

Manipular : ¡No! A las falsas promesas o la manipulación. ¡Si! A la información clara y precisa.

Dar y aceptar excusas : No acepte excusas. Negocie acuerdos, compromisos y fechas para cumplir los objetivos.

No responsabilizarse de los colaboradores: Si el equipo es malo el mando es incompetente.

Olvidarse de la motivación Los líderes motivan transmitiendo ilusión al equipo.

Suponer : ¡No suponga nada!

No definir una política clara : Con la política clara se establecen reglas de juego para todos y se cumplen los objetivos. Sin claridad no se avanza.

Descuidar la mejora continua : La mejora continua es el motor que impulsa la empresa por el camino del desarrollo asegurando el futuro.

Se necesita aplicar un sistema de mejora conocido y utilizado por todos para progresar.

Promover chismorreos : Hablar mal de la gente deteriora el clima laboral. No escuche a los que lo hacen. ¡Frénelos! o se vera atrapado

Mostrar favoritismo : Un líder debe comportarse de manera justa con su equipo.

IV. METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para llevar adelante un proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad, se siguen 14 actividades relevantes consideradas como estratégicas, las cuales son:

4.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

Es la decisión formal por parte de la alta dirección de la empresa, la cual es expresada a través de la emisión de las políticas de calidad, las cuales establecen los propósitos fundamentales para la aplicación de los objetivos de calidad.

Un compromiso sistemático desde el nivel más alto de la organización y en todos los niveles, en donde si bien la Alta Gerencia crea la obligación dirigida a los logros de calidad, todo el personal de la organización se halla involucrado, incluso aquellos que no tienen incidencia directa en las operaciones de calidad; se debe resaltar que todo el personal es responsable por el logro de objetivos. (Ver Figura N° 23)

La Alta Dirección debe asegurarse que las Políticas de Calidad sean publicadas, difundidas, entendidas, aceptadas, ejecutadas y mantenidas; debe nombrar un representante de la Dirección con cargo ejecutivo e independiente de otras actividades, que se encargue en representación de la Alta Dirección, de estructurar el sistema de calidad, se establezca, se audite, se mida y se revise continuamente en busca de su mejoramiento.

ORGANIZACIÓN

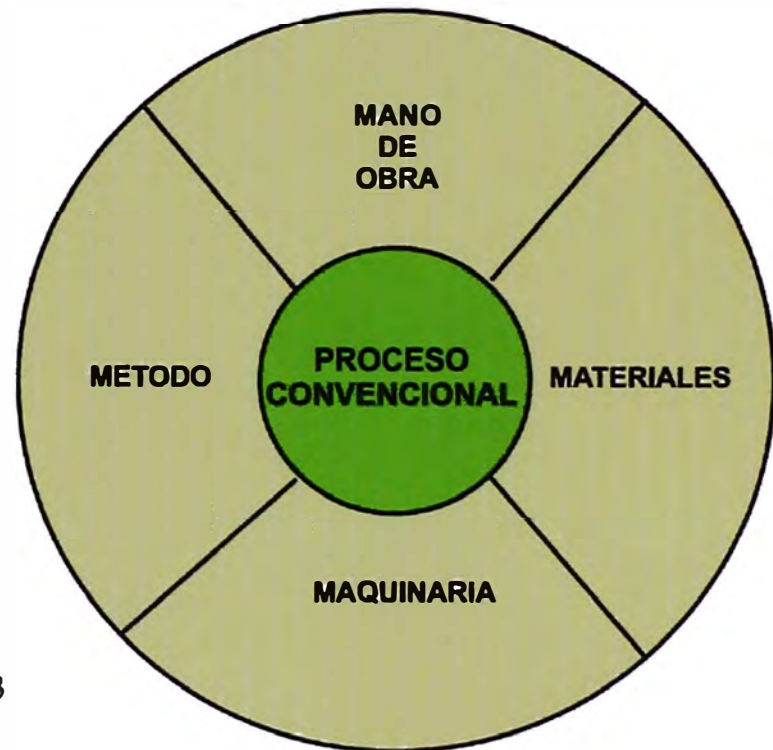
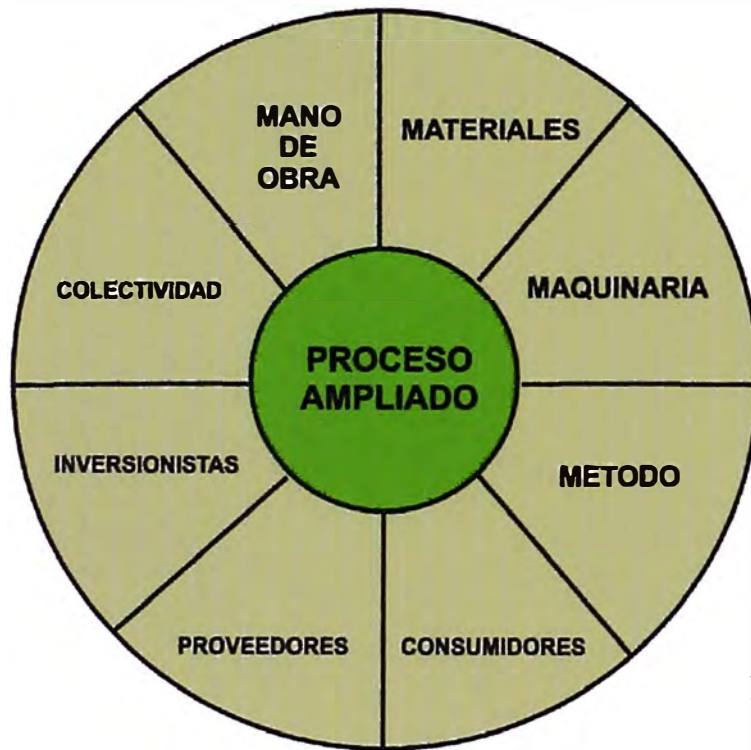


Figura Nº 23

4.2. COMITÉ DE COORDINACION.-

Para efectos de lograr la integración de las diferentes áreas en el tema de la calidad y para poder establecer un plan de acción cuyo éxito esté garantizado desde su concepción, se debe formar un Comité de Coordinación integrado por los máximos representantes de las áreas estratégicas de la empresa, el cual deberá contar con la estructura formal de un Comité de Gerencia, para lo cual deberán desarrollarse los roles funcionales de cada miembro del Comité, el mismo que deberá ser liderado técnicamente por el representante de la Alta Dirección cuya única línea de autoridad será la Gerencia General.

Básicamente este Comité deberá velar por el cumplimiento de metas y objetivos relativos al plan de acción para el proceso de implementación del sistema, y hacer los seguimientos correspondientes a las decisiones que se adopten.

4.3 DIAGNOSTICO PRELIMINAR.-

Casi paralelamente a la formación el Comité de Coordinación se deberá realizar un diagnóstico de calidad de la organización, el cual tiene por objetivo reconocer el estado de situación de la empresa con respecto a su sistema de calidad, en que medida es capaz de cumplir con los requisitos de calidad y el nivel de desempeño de sus procesos. Este diagnóstico permitirá diseñar un plan de acción de ejecución inmediata el cual debe ser entendido y aprobado por el Comité de Calidad para su desarrollo. (Ver Formato de Diagnóstico en 3.8).

4.4 PLAN DE ACCION.

Es la representación secuencial y lógica de actividades relativas al proyecto de implementación del Sistema, el cual debe contemplar no sólo

el cronograma de acciones sino también todas las necesidades de recursos, prácticas, controles cursos de formación, capacitación y entrenamiento, etc. (Ver Cuadro N° 5)

4.5 DIAGRAMAS DE FLUJO.-

Uno de los aspectos más importantes en el proceso de implementación de un Sistema de Calidad es determinar el alcance del mismo, es decir a que proceso ó procesos alcanza el Sistema en la organización, a fin de establecer los flujos existentes tanto de los procesos principales, de soporte y de sus actividades, con el objeto de realizar el análisis de la calidad y poder realizar las mejoras respectivas para poder documentar procesos mejorados. Hay que tener en cuenta que el Sistema se basará en los procesos y actividades antiguas mejoradas.

NO DEBE TOMARSE AL SISTEMA DE CALIDAD PAUTADO POR LA ISO - 9000, COMO UN OBJETIVO A LOGRAR A TRAVÉS DE LA CERTIFICACIÓN, SINO COMO UN MEDIO DE MEJORA PERMANENTE DE GESTIÓN.

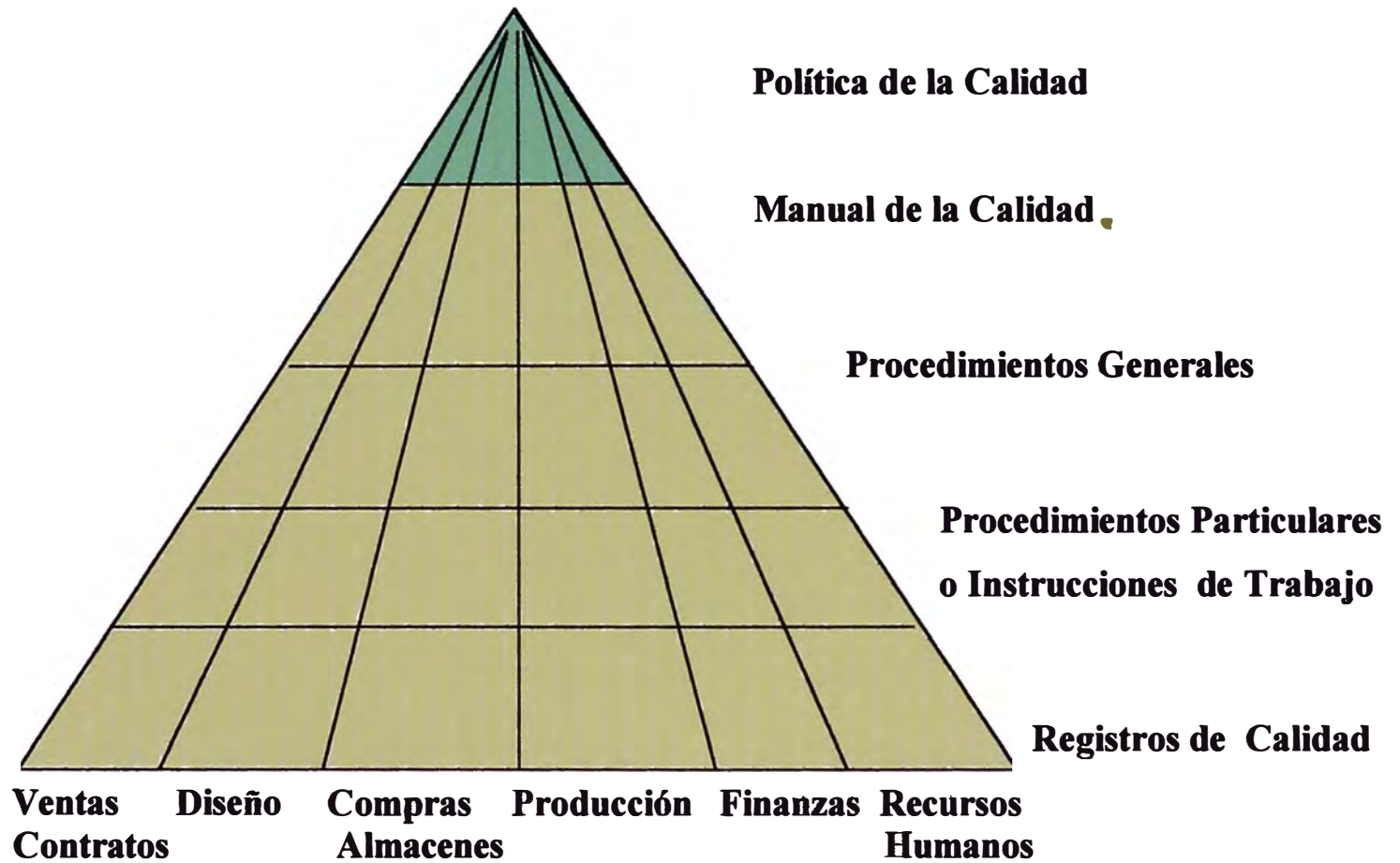
4.6 MANUAL DE LA CALIDAD.-

Forma parte de una de las metas que se deben cumplir dentro del plan de acción, puesto que el manual de calidad constituye el documento maestro del Sistema de Calidad y es el que será revisado por los organismos de certificación, previa a la auditoria in situ, para su respectiva aceptación y aprobación y poder acceder a la auditoria de Tercera Parte. (Ver Figs. N° 24, 25 y 26).

CRONOGRAMA DE GANTT PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (CUADRO N° 5)

ETAPAS	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10
PLANIFICACIÓN										
DIAGNÓSTICO PRELIMINAR										
ANÁLISIS CASUÍSTICO										
IMPLEMENTACIÓN DE MONITOREO										
DESARROLLO DE ESTRATEGIA										
ENTRENAMIENTO DE PERSONAL										
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA										
EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES										

**ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
SISTEMA DOCUMENTAL**



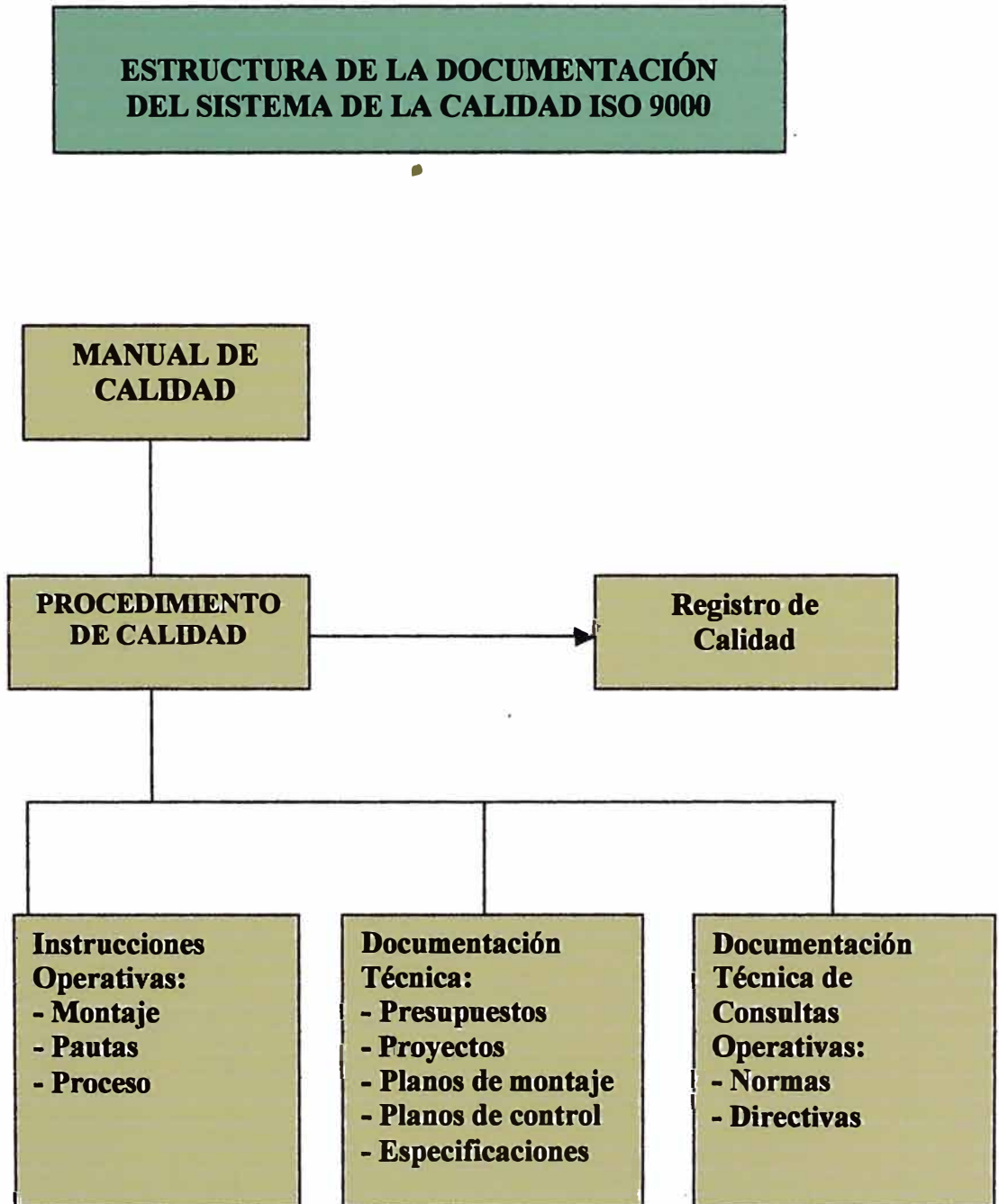


Figura Nº 25

SISTEMA DE CALIDAD

ESTRUCTURA

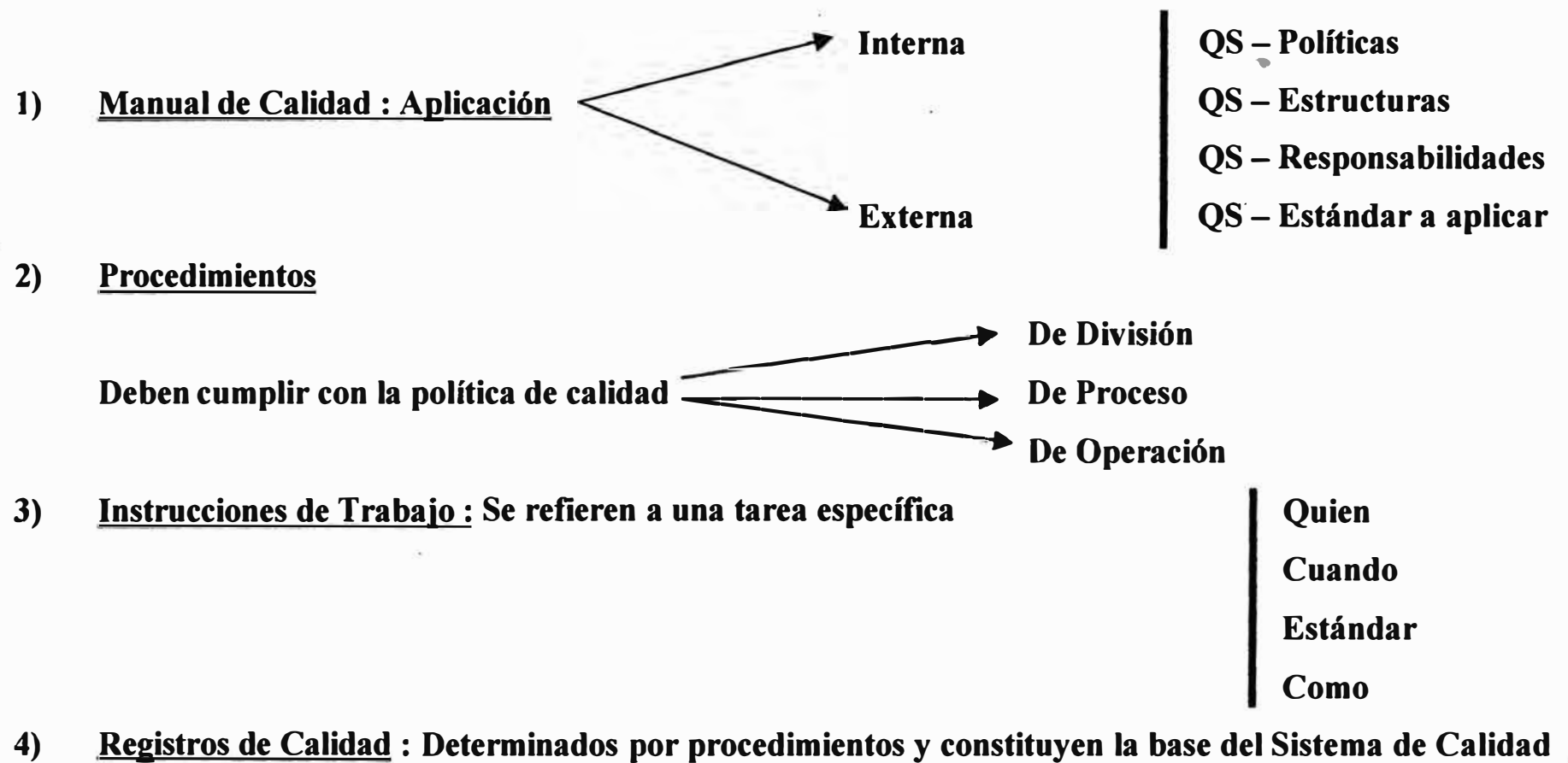


Figura N° 26

4.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.-

Constituyen los documentos que describen el alma del Sistema, son el eje principal de la documentación del Sistema puesto que ellos describen al nivel de detalle cada uno de las actividades que forman parte de los procesos, señalando las responsabilidades y acciones que deben cumplirse. (Ver Figura N° 27)

4.8 INSTRUCCIONES/PLANES DE CALIDAD:-

Son documentos que dan soporte a los procedimientos, ya que estos detallan de manera específica alguna actividad importante que se debe desarrollar y que incide directamente en la calidad. Los Planes de Calidad constituyen puntos de control y registro para un proyecto específico, incluso puede ser usado durante el proceso de implementación del Sistema.

Tanto el Manual de Calidad, los Procedimientos e Instrucciones y Planes de Calidad, constituyen tres metas importantes dirigidas al éxito en el proceso de implementación del Sistema de Calidad. No basta con documentar los procesos que se ejecutan al momento de levantar la información, se documenta los procesos y actividades mejorados que han sido objeto de estudio, evaluación y análisis, provocando con esto una mejora en los mismos.

4.9 ENTRENAMIENTO.-

Es la fase en la que se lleva a cabo los programas de formación, capacitación, y entrenamiento del personal de la organización. Estos deben responder a estructuras formalmente establecidas con una curricula desarrollada sistemáticamente y que otorgue un reconocimiento documentario (certificado) en el cual se acredite haber recibido la formación; debe estar dirigido a todo el personal de la Organización.

ISO 9000

**Control de Documentos
BASE FUNDAMENTAL
DEL SISTEMA**

Alcanza a:

- Contratos
- Registros
- Procedim. generales
- Instrucciones de trabajo
- Planes
- Informes
- Verificaciones

Deben existir procedimientos formales para :

- Redactarlos
- Establecer contenidos
- Revisión
- Aprobación
- Identificación
- Modificaciones
- Control de distribución
- Disponibilidad

Todo documento vinculado al Aseguramiento de Calidad debe estar controlado, por lo tanto, Requiere contar con un procedimiento que lo gobierne

Formación: en la lo que corresponde al personal que va a integrar el staff de la Gerencia de Calidad y los potenciales auditores internos; Capacitación a todo nivel en el tema de Gestión de Calidad y Entrenamiento, en las practicas del Sistema en operación.

4.10 IMPLANTACION.-

Fase en la que se da inicio a la operatividad del Sistema de Calidad, el cual debe contemplar un programa de motivación al personal, con la intención de hacer que las prácticas de calidad se conviertan en un hábito en la empresa.

La norma ISO 9001:2000 puede ser implantada en empresas pequeñas, medianas o grandes, y la tendencia es que el trabajo quede tan organizado que las inspecciones puedan ser reducidas.

4.11 EVALUACIÓN PREVIA.-

Cuando se ha conseguido que el Sistema de Calidad opere bajo condiciones normales de funcionamiento, es necesario, antes de acceder a la evaluación formal de certificación, realizar un examen previo a la misma, el cual permita conocer el nivel de madurez alcanzado por el Sistema; esta evaluación deberá ser realizada por una entidad totalmente independiente de la organización y deberá permitir conocer ciertos aspectos débiles del Sistema en su estructura, aplicación de elementos operativos, desempeño de procesos, cumplimiento de objetivos de calidad, capacidad en la ejecución de la política de calidad, satisfacción del cliente, calidad de servicio, etc.

4.12 SEGUIMIENTO.-

Producto del informe emitido por la entidad que realizó la evaluación previa, se deberá de realizar el estudio de acciones correctivas que permitan subsanar y eliminar las no conformidades detectadas, deberá implementarse tales acciones y hacer un seguimiento acerca del grado de eficacia en la eliminación de la debilidad; tal seguimiento debe realizarse de manera sistemática, que permita medir los niveles de eficiencia alcanzados, tanto en la fase de implementación de la acción correctiva como en la eliminación ó cierre de la no-conformidad. (Ver Fig. N° 28)

4.13 REGISTRO.-

Constituye el subproceso por el cual la organización se encuentra lista para ser examinada, auditada y certificada por un organismo acreditado en realizar auditorias de Tercera Parte. Como parte de las actividades que constituyen este subproceso de registro se tiene:

Elección del Organismo de certificación.

Solicitud Inicial.

Pago por Solicitud.

Evaluación del Manual de Calidad.

Reglamentos particulares.

Inspección de pre-registro.

Auditoria al Sistema.

Registro, identificando en él el área evaluada.

Post-registro.

ISO 9001

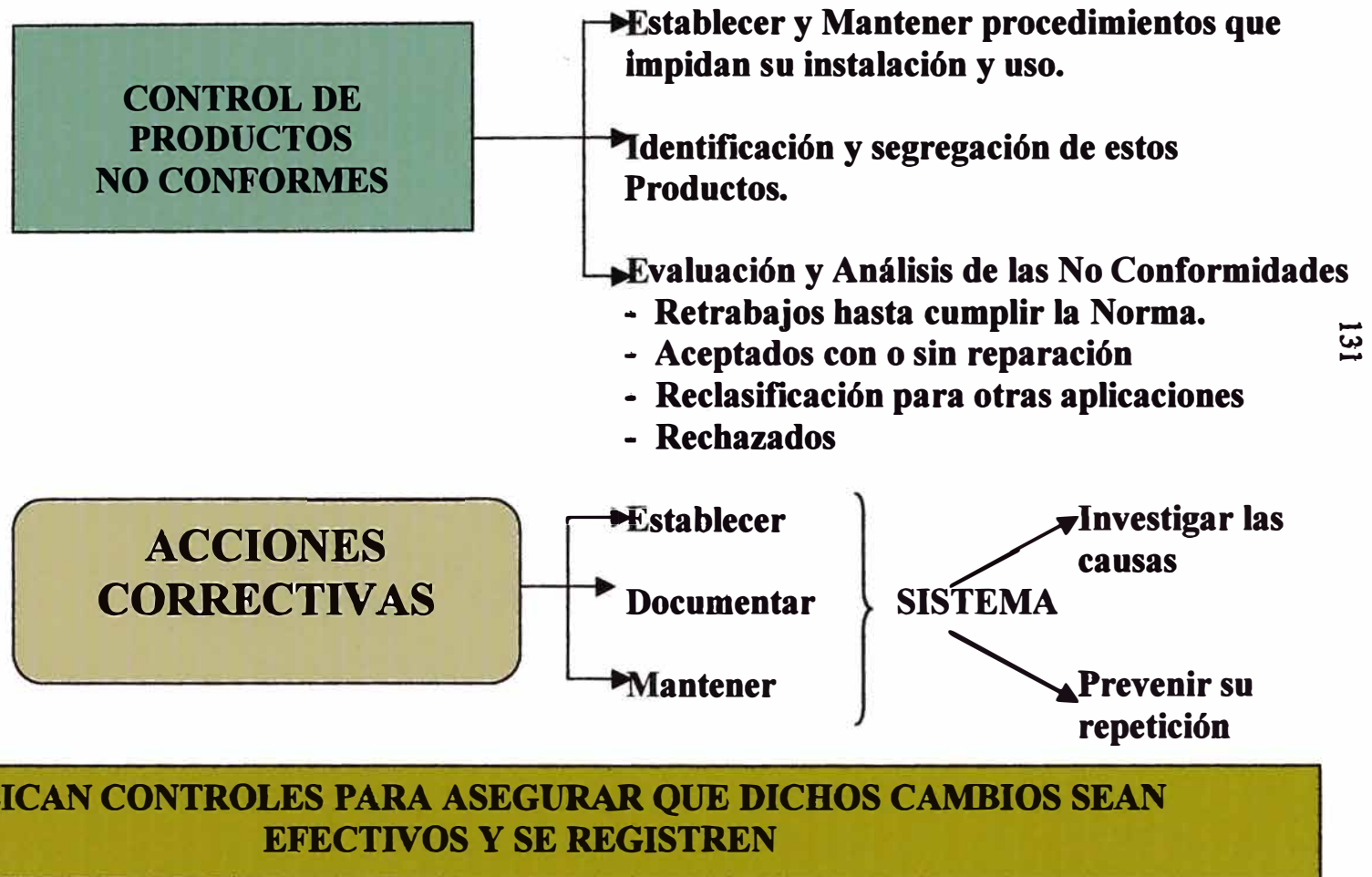


Figura N° 28

4.14 EVALUACIÓN POR TERCEROS.-

Es la evaluación de la organización por una entidad acreditada para realizar auditorias de Tercera Parte con el fin de verificar y validar que el sistema de calidad exista y esté completo, que esté funcionando correctamente y que sea efectivo, dirigido al cumplimiento de los objetivos de calidad, mantenimiento del sistema y mejora continua del mismo. Esta evaluación puede evitar otras evaluaciones, si esta evaluación es reconocida por sus clientes. Muchas empresas se ven sometidas a continuas evaluaciones por parte de sus diferentes clientes, para verificar la idoneidad de su sistema de calidad. Estas evaluaciones constituyen un alto costo para las empresas porque tienen que dedicar a un determinado personal a esta actividad y porque pueden estar sujetos a la subjetividad que tengan los distintos auditores que realizan el trabajo.

No se evalúa el producto ni se realizan controles sobre el mismo. El resultado de esta auditoria servirá para que se recomiende o no la certificación. (Ver Fig. N° 29)

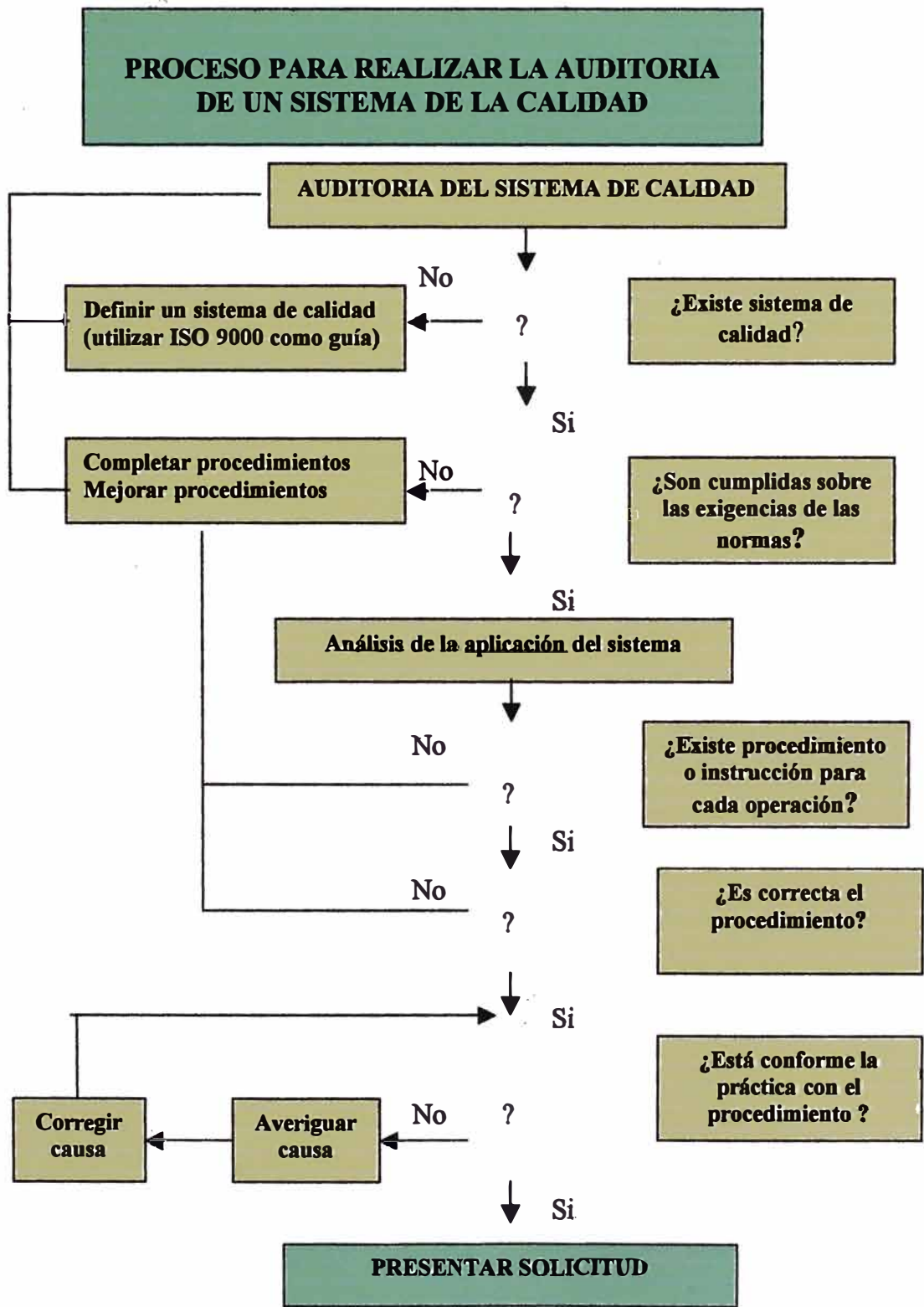


Figura Nº 29

4.15 OBTENCION DE LA CERTIFICACION

No se certifica la empresa en su totalidad, salvo que tenga implantado un sistema de aseguramiento de la calidad para todas las actividades que la empresa realiza y si no, debe ser aplicada para cada área de actividad de la empresa. En caso de ser recomendado para la certificación, normalmente el documento se recibe después, dentro de los 40 ó 60 días posteriores, especificando en él los datos de la empresa y el área de actividad.

Principales empresas certificadoras:

SGS

Bureau Verits

Germani Scher LLoyd

4.16 MANTENIMIENTO DE LA CERTIFICACIÓN

La validez del certificado es por un periodo de tres años y cada seis meses se estará realizando auditorias de seguimiento, las cuales tienen por objeto velar por el mantenimiento y mejoramiento del Sistema. (Ver Figs. N°s 30 y 31)

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CERTIFICACION

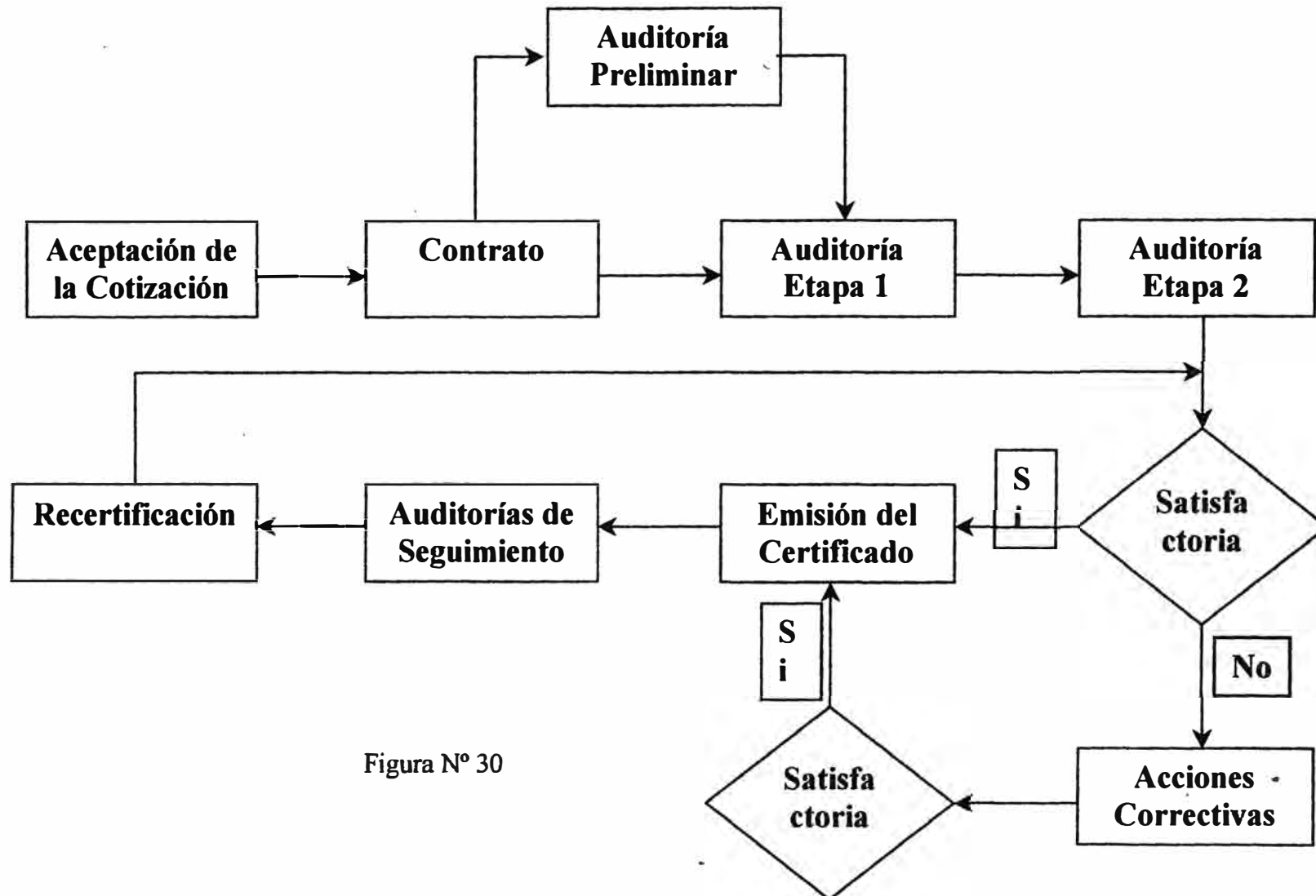


Figura N° 30

DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CALIDAD

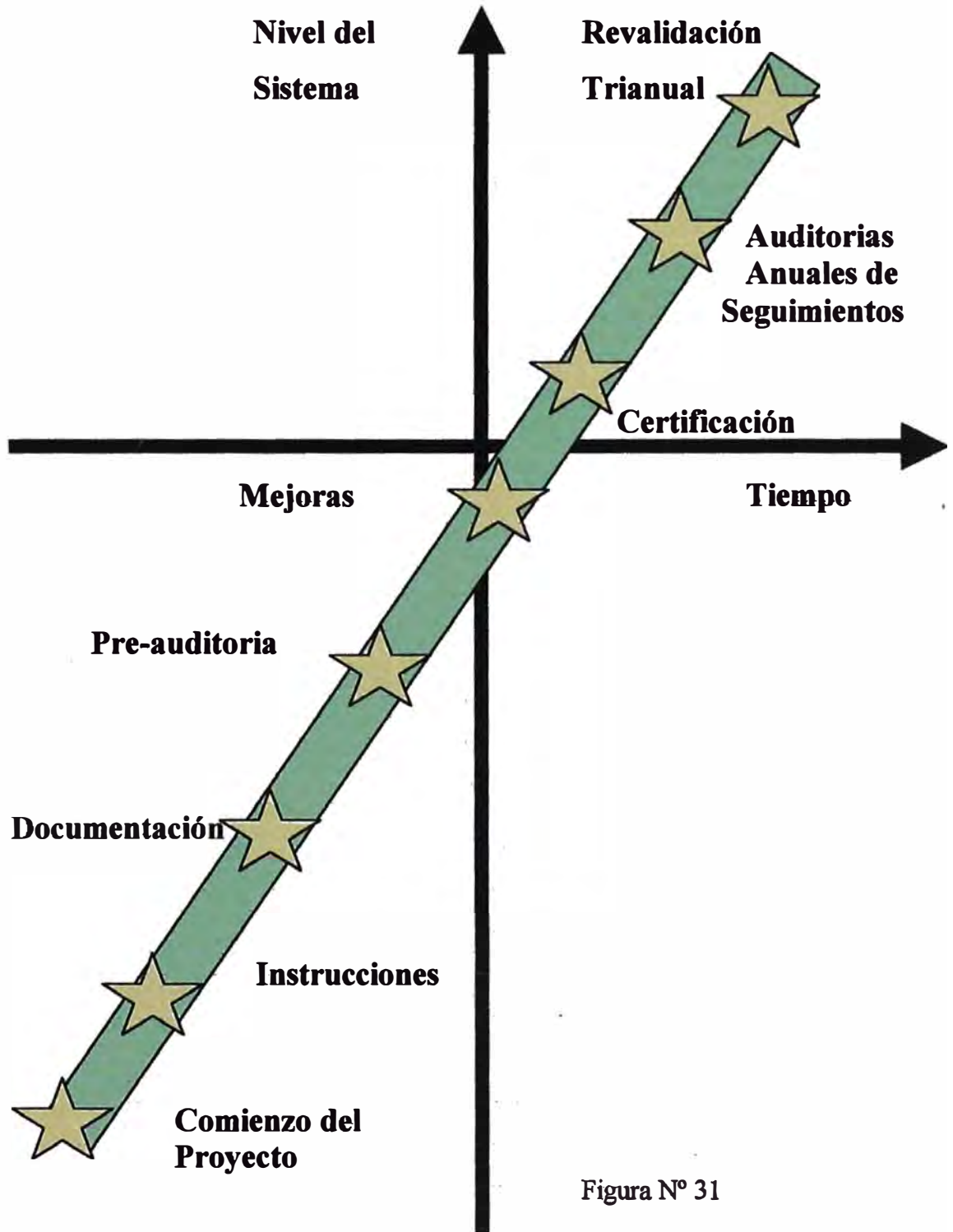


Figura N° 31

V. CONCLUSIONES

- Con el siguiente estudio se ha demostrado que las empresas de confecciones pueden implementar un sistema de Gestión de la Calidad, ya sean empresas grandes, medianas, pequeñas o microempresas, aunque no tengan la certificación; pero deberían de hacer el esfuerzo necesario por conseguirla, para que estén preparados ante cualquier requerimiento de sus clientes ó en todo caso ante nuevos mercados más exigentes que aceptan sólo empresas certificadas bajo el concepto de las Normas ISO 9000.
- Habiendo hecho el estudio se concluye que no todos los empresarios están comprometidos con la gestión de la calidad, lo cual representa una gran amenaza para el desarrollo del país y la competitividad nacional.
- El óptimo nivel de calidad requiere también el óptimo nivel de capacitación y motivación entre el personal. Cada Gerente de cada área debe garantizar la capacitación del personal a su cargo, para lograr el empoderamiento del conocimiento y garantizar la sostenibilidad tecnológica.
- La mejora continua debe ser nuestra filosofía de trabajo, se debe de fomentar una actitud de no aceptar errores, defectos o desperdicios, sino al contrario motivar cambios de actitudes para el emprendimiento de iniciativas estratégicas para la innovación.

VI. BIBLIOGRAFIA

1. Berlinches A. Las nuevas ISO 9000 : 2000. “Sistemas de Gestión de la Calidad”, 6ta. Edición, Thomsom Paraninfo, España 2002, Pág. 9
2. FIQM – UNI. “Sistemas de Gestión de la Calidad” del 2do. Programa de Titulación por Actualización de Conocimientos. 2002
3. Germanisher Lloyd. Seminario ISO 9000 “Aseguramiento de Calidad”.
4. Norma ISO FDIS 9001: 2000, Año 2000, 1
5. Ponce de León J. “Formación de Auditores Internos de Calidad ISO – 9000” Programa de Capacitación UNITEC C&T – UNI, 2000. Pág. 9
6. Ponce de León J, “Gestión de la Calidad” ISO 9000 : 2000”. Programa de Capacitación UNITEC C&T – UNI, 2001, Pág. 2
7. Senille A. “ISO 9000-2000 Liderazgo de la Nueva Calidad”, 1era Edición, Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona 2001, Pág. 13
8. Tabla G. “Guía para implantar la Norma ISO 9000”, 1ra. Edición, Mc Graw Hill, México 1998, Pág. 1
9. Verona R., Zúñiga M., “Proceso de Mejoramiento de la Calidad” Consorcio de Alimentos. Fabril – Pacífico. 1993

ANEXOS

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

CORPORACIÓN TEXPOP S.A.	ACCIONES CORRECTIVAS PGQ01-000-01	Folio 1 de 11
Nivel II :		Ed : 0 Rv : 0
Procedimiento General		Fecha :

<p>1. OBJETIVO :</p> <p>1.1. Establecer en la organización, los lineamientos necesarios para desarrollar Acciones Correctivas, como parte fundamental de la mejora del Sistema de Control de la Calidad.</p> <p>2. PROPÓSITO :</p> <p>2.1. Ejecutar la metodología para llevar a cabo las Acciones Correctivas al interior del sistema, las cuales dirigirán el análisis y eliminación de las causas que provocan No conformidades.</p> <p>3. ALCANCE:</p> <p>3.1. El presente procedimiento alcanza en la organización a todo el personal que esté directa o indirectamente involucrado en la realización del producto, la prestación del servicio y la satisfacción al cliente.</p> <p>4. RESPONSABILIDAD:</p> <p>4.1. Los propietarios de cada proceso de la organización son responsables de velar por el fiel cumplimiento de lo establecido, y de hacer que las No conformidades identificadas sean levantadas en función de las propuestas de mejora, coordinadas en los plazos establecidos.</p>
--

Elaborado por :	Revisado por :	Aprobado por :
Fecha :	Fecha :	Fecha :

CORPORACIÓN TEXPOP S.A.	ACCIONES CORRECTIVAS PGQ01-000-01	Folio 2 de 12
<u>Nivel II :</u>		Ed : 0 Rv : 0
Procedimiento General		Fecha :

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIAS :

Las actividades señaladas en este procedimiento se realizan de acuerdo con los siguientes documentos

- 5.1. Manual de Calidad.

6. DEFINICIONES :

- 6.1. **No-conformidad :** Incumplimiento de requisitos y especificaciones : del cliente, legales y reglamentarias, las definidas por la organización para el uso seguro y correcto del producto, o cualquier otro requisito o especificación definida.
- 6.2. **Defecto :** Incumplimiento de requisitos o especificaciones que afectan el valor funcional o de uso del producto.
- 6.3. **Corrección :** Toda acción encaminada a solucionar la No conformidad o desviación producida, a fin de continuar con el ciclo del proceso.
- 6.4. **Acción Correctiva :** Conjunto de acciones tomadas por la organización, orientadas al análisis casuístico de las No conformidades, con el objeto de proponer e implementar medidas que las eliminen y eviten su repetición

CORPORACIÓN TEXPOP S.A.	ACCIONES CORRECTIVAS PGQ01-000-01	Folio 3 de 12
<u>Nivel II :</u> Procedimiento General		Ed : 0 Rv : 0
		Fecha :

7. GENERALIDADES

7.1. Las No conformidades, se presentan en cualquier área de trabajo, proceso, o función, como consecuencia de no cumplir con los requisitos o especificaciones, sean estas de los clientes, legales y/o reglamentarias o las determinadas por la organización para el uso y funcionamiento seguro del producto; también se presenta cuando existen defectos en el producto, los cuales impiden cumplir con el valor de uso previsto o especificado, también cuando los clientes presentan quejas o reclamos o de alguna manera manifiestan su insatisfacción por el producto o servicio suministrado. Son consideradas también No conformidades las situaciones dolosas y/o negligentes.

8. REALIZACIÓN :

8.1. AREAS PROCESOS O FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN

8.1.1.1 El personal que detecte un incumplimiento de algún requisito o especificación deberá describir en el formato TP-Rg/9.8, "Solicitud de Acción Correctiva" el lugar de procedencia y el detalle del incumplimiento o N.C.

8.1.1.2 El formato llenado de acuerdo a lo descrito en el numeral 8.1.1.1., deberá ser firmado por el responsable del proceso o función que detecta la N.C. y procederá a comunicar y entregar el formato al departamento de Control de Calidad.

CORPORACIÓN TEXPOP S.A.	ACCIONES CORRECTIVAS PGQ01-000-01	Folio 4 de 12
<u>Nivel II</u> :		Ed : 0 Rv : 0
Procedimiento General		Fecha :

8.1.1.3 El departamento de Control de Calidad, al recibir el formato de la **“Solicitud de Acción Correctiva”** deberá a revisar la descripción de la No conformidad y dirigirse al área o proceso o función que origina la N.C. para iniciar las investigaciones del caso a fin de determinar lo siguiente:

- Corroborar, por medio de la obtención de evidencias objetivas la existencia del incumplimiento o N.C.
- Determinar el efecto, riesgo o impacto que produce la N.C.

8.1.1.4 El departamento de Control de Calidad, con los datos referidos en el numeral anterior, procederá a completar la **“Solicitud de Acción Correctiva”**, y la entregará al responsable del área o proceso o función que origina la N.C.

El departamento de Control de Calidad deberá informar la importancia de iniciar el estudio de causas de la N.C. y establecer los plazos de tiempo para la implementación de las acciones correctivas para poder ejecutar el seguimiento respectivo.

8.1.1.5 Cuando el departamento de Control de Calidad, no encuentre evidencias que sustenten la existencia de algún incumplimiento o N.C., anulará la **“Solicitud de Acción Correctiva”** y comunicará, al área o proceso o función que emitió la solicitud, los motivos de la anulación.

CORPORACIÓN TEXPOP S.A.	ACCIONES CORRECTIVAS PGQ01-000-01	Folio 5 de 12
<u>Nivel II:</u>		Ed : 0 Rv : 0
Procedimiento General		Fecha :

8.1.2. EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD.

8.1.2.1 El departamento de Control de Calidad, de acuerdo a las frecuencias pre-establecidas, o de manera aleatoria evaluará los registros de calidad de las diferentes áreas con el objeto de verificar el cumplimiento de los requisitos y especificaciones establecidas. Esta revisión podrá ser en el área o función o proceso correspondiente o en el departamento de Control de Calidad. Las visitas efectuadas por el departamento de Control de Calidad a las diferentes áreas de la empresa, también son consideradas como un medio para identificar la necesidad de tomar acciones correctivas.

NOTA:

Esta actividad no constituye la realización de auditorias internas pero si constituyen insumos para las auditorias programadas.

8.1.2.3. De acuerdo a los resultados de las revisiones efectuadas por el departamento de Control de Calidad y de encontrar evidencias de incumplimiento o N.C, se procederá a lo siguiente:

- Determinar el efecto, riesgo o impacto que produce la N.C.
- Describir en el formato “Solicitud de Acción Correctiva”, el lugar de procedencia y el detalle de la No conformidad.

8.1.2.4. La solicitud deberá ser firmada por el responsable del departamento de Control de Calidad y entregada al propietario del proceso o área o función que presenta la N.C.

CORPORACIÓN TEXPOP S.A.	ACCIONES CORRECTIVAS	Folio 6 de 12
<u>Nivel II</u> :	PGQ01-000-01	Ed : 0 Rv : 0
Procedimiento General		Fecha :

El Departamento de Control de Calidad deberá informar la importancia de iniciar el estudio de causas de la N.C. y establecer los plazos de tiempo para la implementación de las acciones correctivas para poder ejecutar el seguimiento respectivo.

8.2. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS DE LAS N.C.

8.2.1 Las áreas, procesos o funciones a las cuales se les haya entregado la “Solicitud de Acción Correctiva”, deberán iniciar el estudio, evaluación y análisis de las causas que provocaron la N.C., para lo cual deberán registrar en el formato “Causas y Acciones” lo siguiente:

8.2.1.1. Los efectos, riesgos o impactos producidos por la N.C. y determinar los medios por los cuales se identificarán las causas.

8.2.1.2. El responsable del área, proceso o función, quien además, deberá seleccionar al personal que determinará las causas de la N.C., estimará el tiempo que se dedicará al estudio de las mismas.

8.2.1.3. Coordinar las técnicas y/o medios seleccionados por el equipo responsable, para la identificación de las causas (De corresponder alguna técnica con algún procedimiento o instrucción documentada, debe seguirse las pautas establecidas en tales documentos.

CORPORACIÓN TEXPOP S.A.	ACCIONES CORRECTIVAS PGQ01-000-01	Folio 7 de 12
<u>Nivel II</u> :		Ed : 0 Rv : 0
Procedimiento General		Fecha :

8.2.1.4. Priorizar las causas relevantes que tienen una mayor influencia en la ocurrencia de la N.C.

8.2.1.5. Evaluar y proponer tentativamente la necesidad de tomar Acciones Correctivas.

8.2.1.6. Comunicar los resultados del análisis al propietario del proceso, área o función.

8.2.1.7. El responsable del proceso revisará y verificará el análisis realizado por el equipo y determinará junto con ellos las acciones a implementar, describiéndolas en el formato “Solicitud de Acción Correctiva”, el cual se entregará al departamento de Control de Calidad.

8.3. ACEPTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS.

8.3.1. El departamento de Control de la Calidad, con la descripción de las acciones a implementar en la “Solicitud de Acción Correctiva”, evaluará las acciones y de encontrarlas conformes, procederá a la aceptación correspondiente en el mismo formato, indicando las fechas en la que se realizará el seguimiento y cierre de la No Conformidad potencial.

CORPORACIÓN TEXPOP S.A.	ACCIONES CORRECTIVAS PGQ01-000-01	Folio 8 de 12
<u>Nivel II :</u>		Ed : 0 Rv : 0
Procedimiento General		Fecha :

De no encontrarlas conformes para la eliminación de la N.C., rechazará las acciones sugeridas en el formato, indicando los motivos del rechazo y estableciendo plazos para la presentación de nuevas alternativas para la implementación de Acciones Correctivas.

Al ser aceptadas las acciones Correctivas, el área, proceso o función deberá iniciar la implementación de tales acciones, considerando los siguientes puntos:

8.3.1.1 Descripción detallada y documentada de las acciones a implementar, en el formato “Causas y Acciones”.

8.3.1.2 Comunicación formal al personal implicado en la implementación de las Acciones Correctivas.

8.3.1.3.Entrenamiento y/o capacitación al personal implicado para la efectiva implementación de las Acciones Correctivas.

8.3.1.4.Supervisión y verificación de las Acciones Correctivas implementadas, así como la revisión del registro de las acciones tomadas en el formato “Causas y Acciones”

8.3.1.5.Validación de las Acciones Correctivas implementadas.

CORPORACIÓN TEXPOP S.A.	ACCIONES CORRECTIVAS PGQ01-000-01	Folio 9 de 12
<u>Nivel II</u> :		Ed : 0 Rv : 0
Procedimiento General		Fecha :

8.4. SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS IMPLEMENTADAS.

8.4.1. El departamento de Control de Calidad, ejecutará el seguimiento a las Acciones Correctivas de acuerdo a lo coordinado con el área, proceso o función que implemente las acciones, con el objeto de verificar que se haya iniciado la implementación de manera efectiva y de acuerdo a lo establecido. Se deberá revisar y verificar lo siguiente:

8.4.1.1 Los registros correspondientes al desempeño y rendimiento de las acciones implementadas.

8.4.1.2.La necesidad de recursos para la efectividad en la implementación de las Acciones Correctivas, así como la evaluación de los tiempos acordados para la eliminación de las causas que la provocan.

8.4.1.3 La efectividad de las acciones ejecutadas por parte del personal implicado para el proceso.

8.4.1.4 La continuidad en la aplicación de las acciones así como el seguimiento y evaluación permanente del responsable del área.

8.4.1.5 Las correcciones realizadas por el área, proceso o función producto de la evaluación y seguimiento.

CORPORACIÓN TEXPOP S.A.	ACCIONES CORRECTIVAS PGQ01-000-01	Folio 10 de 12
<u>Nivel II :</u> Procedimiento General		Ed : 0 Rv : 0
		Fecha :

8.4.1.6 Producto de la revisión y verificación realizada por el departamento de Control de Calidad, quedará evidencia en el registro de seguimiento de N.C. (Base de datos).

8.5. CIERRE DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS

8.5.1 El departamento de Control de Calidad, evaluará la eficacia en la implementación de las acciones Correctivas, validando que las causas que provocaron la N.C han desaparecido de manera definitiva previniendo su aparición. Para ello deberá revisar:

8.5.1.1. Los registros correspondientes al desempeño y rendimiento de las acciones implementadas.

8.5.1.2. De corresponder, los cambios realizados producto de los resultados obtenidos a través de la evaluación de los registros de clientes internos y externos.

8.5.2. De no encontrar satisfactoria la validación, se deberá comunicar al área, proceso o función, que debe realizar los ajustes necesarios para la aplicación de nuevas medidas que aseguran la eliminación definitiva de la N.C. Se repetirán las actividades correspondientes al seguimiento y cierre hasta asegurar la eliminación definitiva y la eficacia de las acciones tomadas.

CORPORACIÓN TEXPOP S.A.	ACCIONES CORRECTIVAS PGQ01-000-01	Folio 11 de 12
<u>Nivel II :</u>		Ed : 0 Rv : 0
Procedimiento General		Fecha :

9. DOCUMENTOS ASOCIADOS

No aplica la utilización de documentación asociados.

10. REGISTROS

10.1 Solicitud de Acción Correctiva.

10.2. DIAGRAMA DE FLUJO

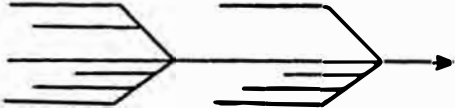
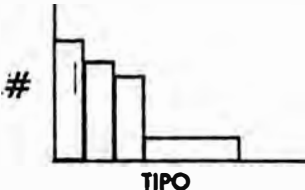
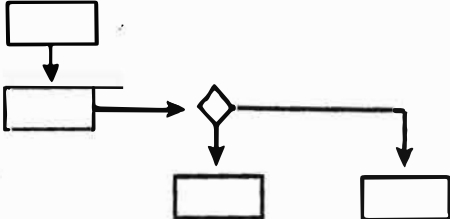

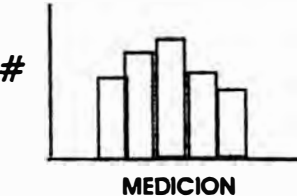

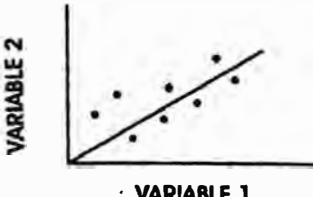
Registro de Causas y Análisis

11. DIAGRAMA DE FLUJO

11.1 “Flujograma para la implementación de Acciones Correctivas”

CORPORACIÓN TEXPOP S.A.	ACCIONES CORRECTIVAS PGQ01-000-01	Folio 12 de 12
<u>Nivel II :</u> Procedimiento General		Ed : 0 Rv : 0
		Fecha :
Corporación Texpop S.A. Proceso: _____	SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA TP-Rg 9.8 S.A.C. N° _____	
Operación _____	Fecha de detección: _____	
Propietario del proceso: _____ Area/dpto/función : _____		
Responsable de la ejecución: _____	Emite la S.A.C. _____	
DETALLE DE LA NO CONFORMIDAD		
_____ Firma del propietario del proceso		
_____ Firma del emisor de la S.A.C.		
ACCIÓN CORRECTIVA TOMADA PARA EVITAR REPARICIÓN		
_____ Firma del propietario del proceso		
_____ Firma del emisor de la S.A.C.		
ACEPTACIÓN DE LA ACCIÓN CORRECTIVA/COMENTARIOS Fecha : -----		
_____ Firma del propietario del proceso		
_____ Firma del emisor de la S.A.C.		
Realización Este documento constituye un registro de calidad, y se debe utilizar cuando el cliente interno recibe un producto o un servicio que no cumple con los requisitos, especificaciones o niveles de aceptación de lo suministrado por el proveedor interno. Debe ser emitido por el supervisor o jefe del proceso que tiene la insatisfacción o defecto, debe ser entregado al propietario, jefe o responsable del proceso que entregó un producto no conforme; el documento debe tener dos copias adicionales, una para el Responsable de la calidad quien es el que se hará cargo de hacerle el seguimiento, y la otra para la Gerencia General. El presente registro será utilizado también cuando se perciba que existan situaciones dolosas, y servirá como el punto de inicio para las acciones a tomar con la alta Dirección		

HERRAMIENTAS PARA LA ADMINISTRACION DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

<p style="text-align: center;">CAUSA Y EFECTO</p> 	<p style="text-align: center;">DIAGRAMA DE PARETO</p> 
<p style="text-align: center;">DIAGRAMA DE FLUJO</p> 	<p style="text-align: center;">GRAFICA DE TENDENCIAS</p> 
<p style="text-align: center;">HISTOGRAMA</p> 	<p style="text-align: center;">GRAFICA DE CONTROL</p> 
<p style="text-align: center;">DIAGRAMA DE DISPERSIÓN</p> 	<p style="text-align: center;">LOS SIETE GRAFICOS UTILES</p>