

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Tesis previa a la obtención del Título de
Ingeniera Industrial

TEMA:

“FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, BAJO LA NORMA ISO 9001:2008, PARA CALZADO “LA CASA DEL PANTANERO”

AUTOR:

SILVANA ELIZABETH MONTERO MOLINA

DIRECTOR:

ECO. FERNANDO VIVAR

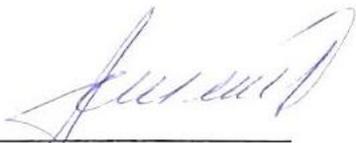
Cuenca – Ecuador

JULIO- 2014

Certificación:

Yo, Eco. Fernando Andrés Vivar Bravo, certifico que he revisado prolijamente cada uno de los capítulos del presente trabajo realizado por la Sra. Silvana Elizabeth Montero Molina y por cumplir los requisitos, autorizo su publicación.

Cuenca, Julio del 2014



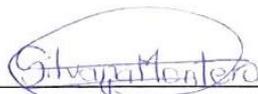
Eco. Fernando Vivar
DIRECTOR DE TESIS

Declaración:

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Cuenca, Julio del 2014



Silvana Montero M.

ESTUDIANTE DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Dedicatoria:

Dedico esta Tesis, primeramente a Dios, quien ha guiado mi camino para culminar mi carrera y llenado de bendiciones mi vida.

A mis padres: Walter y Laura, quienes me han apoyado completamente y me han brindado la oportunidad de formarme como profesional. A ellos les debo todo lo que soy.

A mi hermana, Estefanía, que ve en mi un modelo a seguir, gracias por la confianza depositada.

A mi esposo Luis Alfonso, quien con mucha paciencia y tolerancia, me acompaña día a día a sostener la vida de una manera positiva, y sabe respetar mis aciertos y fallos.

Con mucho amor.

Para ustedes.

Agradecimiento:

Mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que de una u otra manera, han contribuido al proceso de mi formación profesional.

Al Taller de Calzado “La Casa del Pantanero”, por brindarme las facilidades para realizar este trabajo en su empresa.

A mis profesores, que impartieron sus conocimientos, con mucho profesionalismo y motivación.

A mi director de Tesis, Eco. Fernando Vivar, quien con entrega y su experiencia me ha ayudado a la culminación exitosa de esta Tesis.

Para ellos.

Muchas Gracias por todo.

Índice de Contenidos

Certificación:	II
Declaración:	III
Dedicatoria:.....	IV
Agradecimiento:.....	V
Índice de Contenidos	V
Capítulo 1.	1
Fundamentación Teórica y Metodológica	1
Planteamiento del Problema.	1
Justificación.....	2
Definición y Situación Actual de la Empresa.....	4
Información de la Empresa	4
Nombre de la Empresa:	4
Breve historia de la empresa:	4
Productos y servicios que provee:	4
Mercado a Atender.	5
Definición Estratégica	6
Misión.....	6
Visión.....	6
Política.....	6
Objetivos	6
Proceso de Producción.....	8

Diseño:	8
Corte - Troquelado	10
Desbastado o Destallado:	11
Aparado o Costura:	11
Montaje:.....	12
Pegado:	14
Terminado:.....	15
Marco Teórico	16
1. Calidad y Sistemas de Gestión de Calidad.....	16
1.1 Calidad.....	16
Planificación de la Calidad.....	18
Control de la calidad	18
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	19
Beneficios de Implementar un Sistema de Gestión de Calidad	20
2. NORMAS ISO 9001	21
2.1 ¿QUÉ ES LA ISO?.....	21
2.2 ¿QUÉ ES UNA NORMA?.....	22
2.3 FAMILIA DE LAS NORMAS INTERNACIONALES ISO 9000	22
2.4 CLÁUSULAS DE ISO 9001 Y SU ESTRUCTURA TÍPICA.	23
2.5 ESTRUCTURA DE ISO 9001:2008	24
Requisitos Generales.....	24
3. Documentación del Sistema de Gestión de Calidad	26

3.1 Documentación General	26
Declaraciones documentadas de una Política de Calidad y de Objetivos de Calidad.....	27
Manual de Calidad	27
Procedimientos Documentados.....	28
Documentación de procesos.....	29
Registros de Calidad.....	30
Gestión por Procesos	31
Los Procesos en la Organización	34
El Mapa de Procesos	34
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UN PROCESO.....	35
Flujograma	35
Símbolos.....	36
Cadena de Valor	38
Excelencia Empresarial.....	39
Liderazgo.....	40
Mejora Continua	42
Capítulo 3.	71
Norma ISO 9001: Desarrollo de la Fase Documental. Escritura de procedimientos propuestos y exigidos por la norma.....	71
Identificación de los Procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad.....	71
3.1 Mapa de Procesos de “La Casa del Pantanero”	71
3.2 Política y Objetivos de Calidad.....	72

3.3 Elaboración de la Documentación del Sistema de Gestión de Calidad.....	74
3.3.1 Elaboración del Manual De Calidad.	74
3.4.1. Desarrollo del Manual del Procedimientos	84
PROCEDIMIENTO DE DISEÑO	85
PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE MATERIALES	89
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME.....	94
PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	104
PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN	108
PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO.....	114
PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	124
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	127
PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA (ACPMs).....	130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:.....	157
CONCLUSIONES:.....	157
RECOMENDACIONES:.....	158
BIBLIOGRAFÍA:.....	159
ANEXOS:	15960
Anexo 1: Manual de Calidad.....	161
Anexo 2: Formato de Selección de proveedores.....	168
Anexo 3: Formato de Evaluación de proveedores.....	169
Anexo de 4: Manual de instructivos de trabajo.....	170

Lista de Tablas:

TABLA 1:	18
Trilogía de Jurán	18
TABLA 2:	47
Punto 4 de la Norma ISO 9001:2008.....	47
TABLA 3:	49
Tabulación: Punto 4 de la Norma ISO 9001:2008.....	49
TABLA 4:	51
Punto 5 de la Norma ISO 9001:2008.....	51
TABLA 5:	53
Tabulación: Punto 5 de la Norma ISO 9001:2008.....	53
TABLA 6:	55
Punto 6 de la Norma ISO 9001:2008.....	55
TABLA 7:	56
Tabulación: Punto 6 de la Norma ISO 9001:2008.....	56
TABLA 8:	58
Punto 7 de la Norma ISO 9001:2008.....	58
TABLA 9:	62
Tabulación: Punto 7 de la Norma ISO 9001:2008.....	62
TABLA 10:	65
Punto 8 de la Norma ISO 9001:2008.....	65

TABLA 11:	68
Tabulación: Punto 8 de la Norma ISO 9001:2008.....	68
TABLA 12:	69
Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008.....	69
TABLA 13:	73
Política y Objetivos de Calidad de “La Casa del Pantanero”	73

Lista de Figuras.

<i>FIGURA 1:</i> Organigrama Estructural de “La Casa del Pantanero”	7
<i>FIGURA 2:</i> Mapa de Procesos de “La Casa del Pantanero”	7
<i>FIGURA 3:</i> Horma de Calzado	8
<i>FIGURA 4:</i> Máquina Troqueladora de Brazo	10
<i>FIGURA 5:</i> Máquina estalladora	11
<i>FIGURA 6:</i> Máquina Destalladora	11
<i>FIGURA 7:</i> Máquina de Costura Plana	13
<i>FIGURA 8:</i> Máquina de Costura Plana	12
<i>FIGURA 9:</i>	
Vaporizador	13
<i>FIGURA 10:</i> Colocación de Punta de Acero	13
<i>FIGURA 11:</i> Armado de Punta	14
<i>FIGURA 12:</i> Armado de Talón	13
<i>FIGURA 13:</i> Pegado de Suela	15
<i>FIGURA 14:</i> Pegado de Suela	14
<i>FIGURA 15:</i> Prensado de Calzado	14
<i>FIGURA 16:</i> Producto Final	16
<i>FIGURA 17:</i> Empacado de Calzado	15
<i>Figura 18:</i> Elementos Básicos de un Proceso e Interrelaciones de Procesos	32
<i>FIGURA 19:</i> Cumplimiento de “La Casa Del Pantanero” con el punto 4 de la Norma .	49
<i>FIGURA 20:</i> Cumplimiento de “La Casa del Pantanero” con el Punto 5 de la Norma .	53

FIGURA 21: Cumplimiento de “La Casa del Pantanero” con el Punto 6 de la Norma . 56

Figura 22: Cumplimiento de “La Casa del Pantanero” con el Punto 7 de la Norma..... 63

FIGURA 23: Cumplimiento de “La Casa del Pantanero” con el Punto 8 de la Norma . 68

INTRODUCCION

En este trabajo de investigación se analiza la necesidad de Calzado “La Casa de Pantanero”, que es una organización dedicada a la producción de calzado, de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, que permita mejorar sus procesos, ser más eficiente en el uso de los recursos, eliminar desperdicios; etc., obteniendo una ventaja competitiva que le permita crecer en el mercado.

La situación del Taller Artesanal de Calzado: “La Casa del Pantanero”, es que durante los últimos años, no ha logrado consolidar por completo su imagen en el mercado y lograr las metas en el volumen de ventas de acuerdo a su capacidad de producción, además de que no cumple el requisito de poseer la certificación ISO 9001:2008, y este es exigido principalmente para la participación en las compras públicas, que es uno de los clientes más importantes que tiene esta organización.

Otra situación es que no existen los procesos y procedimientos bien documentados, y algunos no están establecidos, por esto a menudo no se logra cumplir satisfactoriamente con los requisitos que exige el cliente, y hasta se llegan a extraviar o confundir.

Para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, primeramente se realizó un diagnóstico inicial de la situación, basándose en aquellos puntos de la Norma que la empresa no cumple y que debe aplicar en su operación.

El diseño del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, que propongo para “La Casa del Pantanero”, es de aplicación para todas las actividades llevadas a cabo por la organización y facilitará la administración de la calidad en la búsqueda de la mejora continua de su eficacia.

La Norma ISO 9001:2008 en la que se basa este proyecto, especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad, que pueden utilizarse para su aplicación interna por la

organización y basado en un enfoque por procesos para poder funcionar de manera eficiente.

Capítulo 1.

Fundamentación Teórica y Metodológica

Planteamiento del Problema.

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se preocupan por el aseguramiento y desarrollo de Sistemas de Gestión de Calidad en todos sus procesos y operaciones, logrando importantes beneficios que les permitan permanecer en el mercado global que cada vez es más exigente y cambiante.

En este contexto Internacional, las empresas se ven en la necesidad de ser cada vez más competitivas y el adoptar un Sistema de Gestión de Calidad, efectivo como requisito indispensable para el desarrollo de sus actividades, constituye un elemento importante para alcanzar la productividad y progreso.

En tal virtud y en función de las necesidades del sector industrial, Calzado “La Casa de Pantanero”, es una organización dedicada a la producción de calzado de tipo Industrial principalmente, contando con más opciones como son; calzado para damas, caballeros y niños, escolar, botas militares, entre otros. Pretende implementar un SGC que permita mejorar sus procesos, ser más eficiente en el uso de los recursos, eliminar desperdicios; obteniendo una ventaja competitiva que le permita crecer en el mercado.

La situación del Taller Artesanal de Calzado: “La Casa del Pantanero”, es que durante los últimos años, no ha logrado consolidar por completo su imagen en el mercado y lograr las metas en el volumen de ventas de acuerdo a su capacidad de producción, además de que no cumple el requisito de poseer la certificación ISO 9001:2008, y este es exigido principalmente para la participación en las compras públicas, que es uno de los clientes más importantes que tiene esta organización.

Otra situación es que no existen los procesos y procedimientos bien documentados, y algunos no están establecidos, por esto a menudo no se logra cumplir satisfactoriamente con los requisitos que exige el cliente, y hasta se llegan a extraviar o confundir.

De igual manera no hay una guía o documentación para planificar, dirigir, regular, coordinar, controlar y evaluar, sus procesos de producción, de satisfacción del cliente, de compras y proveedores, de recursos humanos, de almacenamiento y despacho, de calidad e incluso de mantenimiento., por lo que es importante buscar asegurar la calidad de los procesos, implementando Norma ISO 9001:2008.

Es el deseo de la organización generar una nueva cultura enfocada hacia la calidad y el servicio al cliente, por lo que un Sistema de Gestión de Calidad respaldará que las características del producto cumplan con los requisitos del cliente, satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

Justificación

El Taller de Calzado “La Casa del Pantanero”, es una organización dedicada a la producción y comercialización de calzado, principalmente industrial, que inició sus actividades dos décadas atrás y en el transcurso de su operación, ha visto la necesidad de implantar un SGC que permita mejorar sus procesos, disminuir costos, ser más eficiente en el uso de recursos y de esa forma obtener una ventaja competitiva que le permita diferenciarse de sus competidores.

El diseño del Sistema de Gestión de Calidad constituye en una herramienta de apoyo con la cual la organización inicia una nueva cultura enfocada hacia la calidad y el servicio al cliente, pretende tener un mejor control de las distintas áreas y promover una mayor participación y contribución de su personal, así como también le permite ordenar la

documentación de la empresa y establecer procedimientos que permitan mejorar su desempeño.

Para el desarrollo del sistema de la empresa, primeramente se realizará un diagnóstico inicial de la situación, basándose en aquellos puntos de la Norma que la empresa no cumple y que debe aplicar en su operación.

La calidad hoy, por muy buena que sea, resultará insuficiente para enfrentar la competencia del mañana. Este solo hecho ha impulsado a Calzado “La Casa del Pantanero”, que busque ser competitivo para conseguir reconocimiento, esto le permitirá crecer como empresa y ampliar su mercado.

Calzado La “Casa del Pantanero” al implementar un Sistema de Gestión de Calidad, podrá mejorar su imagen y con ello reforzar la confianza de los actuales y potenciales clientes, permitiendo la apertura de nuevos mercados, en virtud de alcanzar los requisitos de grandes clientes, que establecen como necesidades poseer certificaciones de calidad, principalmente para las compras públicas, que son de los clientes más exigentes de esta entidad y piden que tenga la certificación ISO 9001: 2008, para seguir concursando en el portal.

Además se logrará medir la satisfacción del cliente después de la entrega de sus pedidos y elaborar planes para tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora, que saldrán de esta mencionada medición de satisfacción y todos los procesos y procedimientos quedarán bien documentados y establecidos.

El diseño del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, que propongo para “La Casa del Pantanero”, será de aplicación para todas las actividades llevadas a cabo por la organización y facilitará la administración de la calidad en la búsqueda de la mejora continua de su eficacia

La Norma ISO 9001:2008 en la que se basa este proyecto, especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad, que pueden utilizarse para su aplicación interna por la organización y basado en un enfoque por procesos poder funcionar de manera eficiente.

Definición y Situación Actual de la Empresa

Información de la Empresa

Nombre de la Empresa:

CALZADO “LA CASA DEL PANTANERO”

Breve historia de la empresa:

CALZADO “LA CASA DEL PANTANERO”, es una empresa familiar, que fabrica y comercializa calzado para el mercado Ecuatoriano. Su producción abarca varias líneas: Calzado de Seguridad Industrial, Botas Militar, Casual de Hombre y Mujer, Calzado para Hospitales, Deportivo, Escolar, Ejecutivo, entre otros, de preferencia la línea Industrial.

Desde su fundación, la organización, se ha mantenido a lo largo de los años en constante evolución y crecimiento, fabricando y vendiendo su producto bajo la marca y sus logos MTO (Montañero).

CALZADO “LA CASA DEL PANTANERO”, abre sus puertas, desde aproximadamente el año 1980. Actualmente cuenta con 15 personas en producción, (4 en la Sección de Aparado, 1 en la Sección de Destallado, 4 en la Sección de Armado, 4 en la Sección de Pegado y 2 en la sección de Terminado) y 4 personas Administrativos, (Gerente Administrativo, Gerente General, Gerente de Producción, Diseñador Gráfico) quienes trabajan día a día para lograr cumplir los altos estándares de exigencia de sus clientes.

Productos y servicios que provee:

- Zapatos casual y ejecutivo de mujer
- Zapatos casual y ejecutivo de hombre

- Dotaciones Hospitalarias
- Dotaciones de Policías
- Botines industriales
- Botas industriales
- Escolar, deportivos.

Mercado a Atender.

Principales clientes:

Los principales clientes de “LA CASA DEL PANTANERO”, dentro del mercado Nacional son: empresas públicas y privadas a nivel nacional.

Entre las empresas públicas se encuentran: Gobiernos Provinciales: (Azuay, Pichincha, Riobamba, Guayas), Empresa Eléctrica de Cuenca y Quito, EMAC (Cuenca), EMASEO (Quito), Etapa (Cuenca), Hospitales a nivel nacional.

Descripción de la filosofía de la empresa:

Encaminada a la evolución constante de los procesos productivos, para lograr productos de excelente calidad, apegados a estrictas normas.

CALZADO “LA CASA DEL PANTANERO”, cuenta con equipo y maquinaria óptima en sus procesos, entre la maquinaria más costosa se encuentran: Troqueladoras de Brazo, Máquinas de Costura Plana y Zig zag, Armadoras de Punta y de Talón, Pulidoras y Prensas.

Desde, hace 10 años atrás, calzado “LA CASA DEL PANTANERO”, cuenta con el certificado de patente Internacional, clase 25, otorgado por el INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL (IEPI).

Todos los productos, son fabricados bajo las certificaciones Mecánica y Dieléctrica de Calzado de Seguridad Industrial por la Escuela Politécnica Nacional.

Definición Estratégica

Misión.

Fabricar y Comercializar calzado de Seguridad Industrial, de excelente calidad para nuestros clientes, con el propósito de satisfacer los requerimientos de Seguridad Industrial y al mismo tiempo ser un ente económico para todos sus trabajadores, proveedores y clientes.

Visión.

En el año 2016, será una Empresa Sólida, Rentable y reconocida a nivel nacional, de excelente imagen por contar con un equipo humano de alto desempeño y productividad, dispuesto a brindar calidad en los procesos y productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes

Política.

En calzado “La Casa del Pantanero”, diseñamos, fabricamos y comercializamos calzado de tipo industrial, casual, escolares, ejecutivo, militar, entre otros, para damas, caballeros y niños, de acuerdo a un compromiso de mejora continua y la satisfacción en las necesidades del cliente, en cuanto a: seguridad, confort, calidad, durabilidad, normas, y tiempos de entrega oportuno, cumpliendo así con los requisitos del producto.

Objetivos

- Mejoramiento continuo.
- Cumplimiento con los requisitos del cliente.
- Crear nuevas líneas de calzado.
- Reducir tiempos de producción.
- Minimizar residuos.

Organigrama Estructural

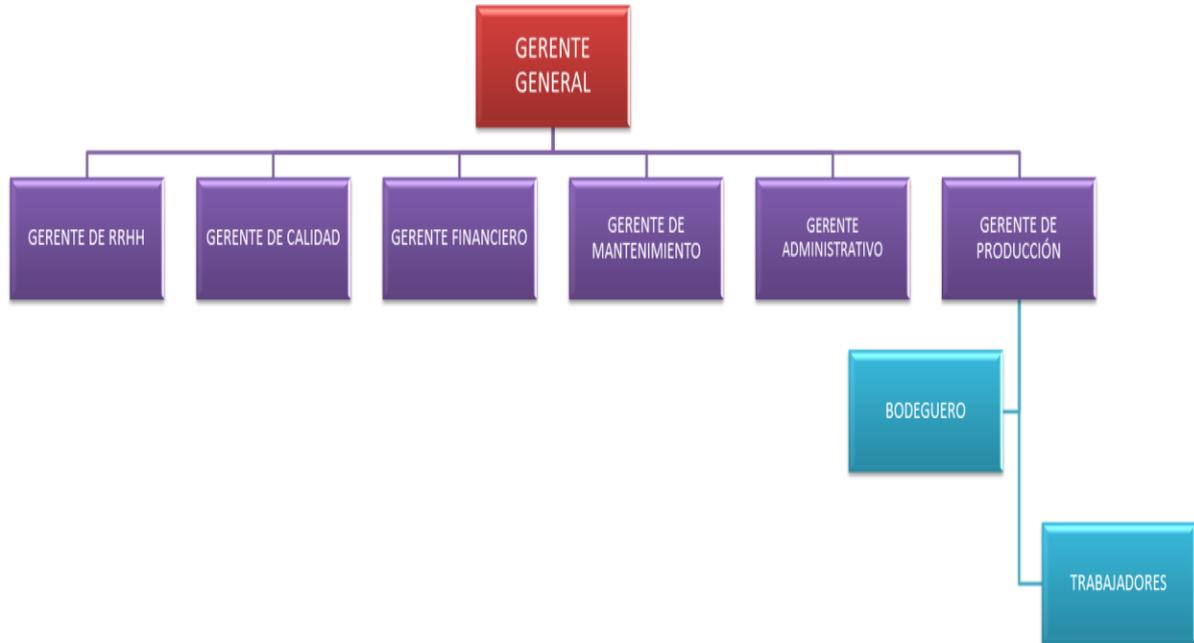


FIGURA 1: Organigrama Estructural de “La Casa del Pantanero”

Fuente: “LA CASA DEL PANTANERO”

Mapa de Procesos.



FIGURA 2: Mapa de Procesos de “La Casa del Pantanero”

Fuente: “LA CASA DEL PANTANERO”

Proceso de Producción

El proceso de producción para la fabricación de calzado es el siguiente:

Diseño:

Para obtener el diseño del calzado en primera instancia, además de saber los requerimientos del cliente, el calzado debe ser: cómodo para la actividad que se va a realizar.

El primer paso para diseñar el calzado comienza por la medida de la horma, la misma que debe ser de una horma talla 39, debido que una serie corresponde a las medidas de talla 36 hasta 43, por lo tanto, la talla 39 es intermedia de esta serie. La medida de la horma y obtener las líneas de la misma es sumamente importante ya que esto permitirá tener un calzado adecuado en comodidad y seguridad para el cliente.

En el siguiente gráfico se puede observar las medidas que se deben tomar en una horma y las líneas importantes que se determinan en la misma.

Medidas de volumen de la horma:

En los puntos A, B, C se hace la medida del ancho.

- En el punto D se hace la medida de la talla.
- En el punto E se hace la medida del empeine y la medida de la entrada.

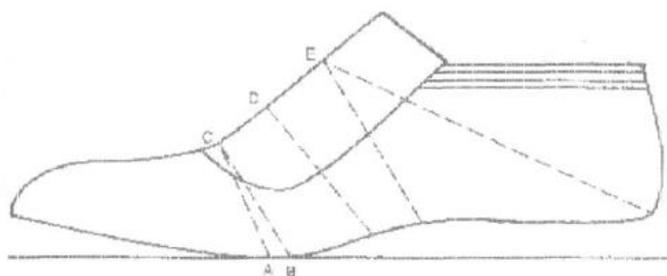


FIGURA 3: Horma de Calzado

Fuente: "LA CASA DEL PANTANERO"

Una vez que se ha obtenido las medidas y las líneas de las hormas se procede con el sistema de copiado de la horma, el mismo que consiste en obtener una copia del lado externo de la horma y trasladarlo a una superficie plana. Esta copia debe estar perfectamente elaborada porque permitirá elaborar los moldes o troqueles para el corte del cuero.

El procedimiento del copiado de la horma es el siguiente:

- Tomar la horma específica, limpia de grasa y de manchas y tomar muy en cuenta que los filos no estén deteriorados. Se saca varias tiras de cinta maskin del ancho de 2 a 3 centímetros y se comienza a forrar la horma, la primera tira de cinta se debe ubicar en el centro de la horma, en sentido longitudinal.
- Cubrir la parte exterior, colocando cintas de maskin una encima de otra, cuidando que no queden arrugas.
- Utilizando un lápiz o un pedazo de caucho rígido frotándolo en la parte inferior de la horma se obtiene la línea de plantilla.
- Señalar la mitad del empeine, del talón y la parte superior de la horma
- Recortar todos los sobrantes y retiramos.
- Colocar la horma sobre una superficie plana, apoyar el talón y el orillo exterior para encontrar un solo punto de apoyo, marcar en el centro de la curva donde se apoya la horma. Repetir esta operación para también encontrar el punto de apoyo interno; de tal manera que en este procedimiento se obtienen los puntos de apoyo interno y externo.
- Unir con el cartabón (cinta de medida) los dos puntos conseguidos en el punto anterior y señalar una línea sobre la cinta. En el cruce del cartabón con la línea que divide la horma marcar un punto denominado punto de calzada.
- Despegar la copia de la horma de atrás hacia adelante, cuidando que la cinta no se

arrugue o se despeguen de las otras sobrepuestas. Ubicar en una superficie plana.

- Pegar sobre un pedazo de cartulina observando que no queden arrugas. Recortar los sobrantes cuidadosamente, esto debido que el éxito del trabajo final que es el calzado depende del cuidado que se dé al manipular la copia.

Luego de tener la copia de la horma se procede con la obtención de las partes del calzado tanto el cuero como el forro.

Corte - Troquelado

Corte.- La acción del corte de los componentes del calzado se realiza, a mano o máquina; tradicionalmente el corte es hecho a mano, pero hoy en día muchas de las medianas y grandes empresas realizan el corte a máquina.



FIGURA 4: Máquina Troqueladora de Brazo

Fuente: "LA CASA DEL PANTANERO"

En el Taller de Calzado Artesanal "La Casa del Pantanero", esta operación de Troquelado se realiza en la máquina troqueladora.

Desbastado o Destallado:

Las piezas que fueron cortadas al unirse necesitan tener un grosor no más de 2 a 3 milímetros, por lo tanto en su borde necesitan ser destalladas, es decir, reducir su espesor, este proceso se realiza con la máquina destalladora.



FIGURA 5: Máquina Destalladora

Fuente: "LA CASA DEL PANTANERO"

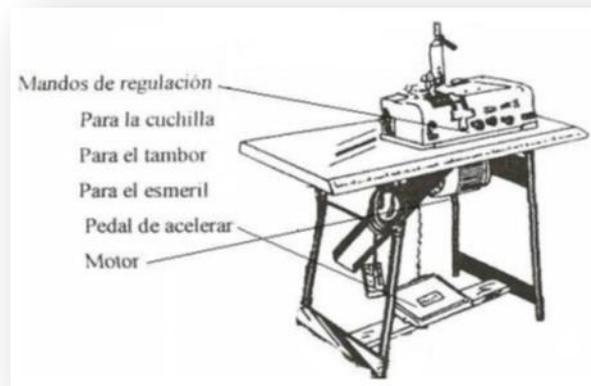


FIGURA 6: Máquina Destalladora

Fuente: "LA CASA DEL PANTANERO"

Aparado o Costura:

Una vez terminado el proceso de corte y destallado, las partes preparadas pasan a ser armadas en el área de Aparado o Costura. En esta área se realiza un alto porcentaje de las operaciones de la manufactura de calzado, además es el área que integra las partes cortadas, es el más complejo en el proceso de calzado y el que más personal calificado requiere.

Esta área es la considerada como una de las más importantes en la fabricación de calzado, ya que el resultado de su trabajo es el primero que salta a la vista debido a que una buena costura atrae la atención del consumidor. La forma de la costura depende de la elección adecuada de la punta de la aguja la misma que produce un ligero ensanchamiento del cuero.

Como el hilo es el componente más débil que interviene en la fabricación del calzado, se requieren algunos cuidados especiales en las máquinas de coser. Un factor muy importante en una buena costura es el perfecto estado mecánico de la máquina de coser, lo que implica un buen programa de mantenimiento preventivo en el que se considere lo siguiente: lubricación, limpieza, pulimento de los guía-hilos, revisión del gancho garfio, lanzaderas, plancha, aguja, platillo tensores, transportador de arrastre, etc.



FIGURA 7: Máquina de Costura Plana

Fuente: “LA CASA DEL PANTANERO”



FIGURA 8: Máquina de Costura Plana

Fuente: “LA CASA DEL PANTANERO”

Montaje:

Este proceso empieza el momento en que todas las piezas son traídas del aparado, en donde primeramente se preparan las punteras de acero colocando el rudón alrededor de las mismas; una vez realizado este trabajo llevan la pieza armada a la vaporizadora en la que suavizan la pieza de cuero para poder ser llevada a la armadora de puntas en donde queda totalmente adherida la pieza de cuero armada a la horma en su parte delantera o puntera, esta es llevada de inmediato a la armadora de talón que esta junto a la de puntas

en el que terminan de adherir toda la pieza de cuero a la horma.



FIGURA 9: Vaporizador

Fuente: “LA CASA DEL PANTANERO”



FIGURA 10 Colocación de Punta de Acero

Fuente: “LA CASA DEL PANTANERO”



FIGURA 11: Armado de Punta

Fuente: “LA CASA DEL PANTANERO PANTANERO”



FIGURA 12: Armado de Talón

Fuente: “LA CASA DEL

Luego de haber culminado con el proceso de armado a cada pieza de calzado le colocan la puntera de acero con el rudón, esto lo realizan levantando con cuidado el cuero en la punta del calzado y colocan la puntera.

Pegado:

Todo el calzado; una vez que ha sido armados y colocados la puntera de acero, respectivamente son llevados al área de pegado en el que el proceso consiste en colocar pegamentos y vulcanizante en la parte inferior del calzado y en la parte interior de la suela y estas dos partes son colocadas en el conformador con la finalidad de que la temperatura reactiva a los pegantes para tener una adhesión muy fuerte.



FIGURA 13: Pegado de Suela
Fuente: "LA CASA DEL PANTANERO"



FIGURA 14: Pegado de Suela
Fuente: "LA CASA DEL PANTANERO"



FIGURA 15: Prensado de Calzado
Fuente: "LA CASA DEL PANTANERO"

Pegado de suela

Luego del conformador las dos piezas son colocadas de manera tal que se adhieran en la prensa, la cual va a ejercer presión por todos los lados de la pieza de calzado y la suela, teniendo luego una sola pieza de calzado con la suela.

Terminado:

El calzado luego de haber sido colocado su respectiva suela es llevado al área de terminado en donde primero se procede a corregir imperfecciones por ralladuras u pegamento adherido al cuero; además se coloca el cordón y las plantillas las mismas que fueron elaboradas en la troqueladora.

Luego se coloca cada par en su caja de cartón para ser llevadas a bodega de producto terminado.



FIGURA 16: Producto Final
Fuente: "LA CASA DEL PANTANERO"



FIGURA 17: Empacado de Calzado
Fuente: "LA CASA DEL PANTANERO"

En Resumen:

Diseño.- Se encarga de diseñar y desarrollar el modelo que se comercializará en Calzado “La Casa del Pantanero”

Troquelado.- Realizará el cortado de las piezas de cuero, plantillas y forros para el calzado y atenderá los requerimientos de insumos y materia prima para los aparadores.

Desbastado.- Prepara los cortes a través de la disminución de grosor del cuero en las partes establecidas por el diseñador para una perfecta unión de las costuras.

Aparado.- Realizará la unión de las piezas mediante la costura.

Armado.- Aquí se realiza la preparación de hormas (emplantillan), colocan y preparan las puntas de acero en el calzado previo a ser llevadas a la armadora de puntas y talón respectivamente; además, realizan el manejo de las máquinas armadoras de punta y talón para el armado de calzado.

Pegado.- Es el área encargada de preparar la suela para luego adherirla al calzado.

Terminado.- Es en donde se colocan los cordones, se da el brillo correspondiente, es el responsable del control de calidad y por último es el encargado de empacar el producto en su respectiva caja de cartón y llevar a bodega el producto.

Marco Teórico

1. Calidad y Sistemas de Gestión de Calidad.

1.1 Calidad

“Calidad significa aquellas características del producto que se ajusten a las necesidades

del cliente y que por tanto le satisfacen”. (Juran J., (2000), pág. 2.2)

Calidad significa ausencia de deficiencias, ausencia de errores que requieran rehacer el trabajo o que resulten en fallos en operación, insatisfacción del cliente, quejas del cliente, etc. (Juran J., (2000)).¹

Por lo tanto, la calidad se relaciona con la percepción del cliente. Los clientes comparan el desempeño real del producto o la experiencia del servicio total con su propio conjunto de expectativas y se forman un juicio que rara vez es neutro. Por consiguiente la definición básica de la calidad es “la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes” (Thomas B., 1994, pág. 2).²

Para alcanzar la calidad es conveniente empezar a establecer la visión de la organización así como su política y objetivos. La conversión de objetivos en resultados (haciendo que la calidad se realice) se hace, pues, mediante los procesos de gestión. La gestión de la calidad hace un uso extensivo de tales procesos de gestión:

¹ Juran, Joseph, MANUAL DE CALIDAD (2000), Quinta edición, McGraw-Hill , pág. 2.2

² Thomas, H. B. COMO GERENCIAR LA TRANSFORMACIÓN HACIA LA CALIDAD. McGraw-Hill , pág.2

Planificación de la Calidad

Control de la calidad

Mejora de la calidad.

Estos procesos se conocen como la “Trilogía de Juran” y tienen que ver con:

TABLA 1:

TRILOGÍA DE JURAN

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	CONTROL DE LA CALIDAD	MEJORA DE LA CALIDAD
Establecer las metas de calidad	Evaluar el rendimiento Actual.	Demostrar la necesidad
Identificar quiénes son los clientes	Comparar el rendimiento actual con las metas de calidad	Establecer la infraestructura
Determinar las necesidades de los clientes	Actuar sobre la diferencia	Identificar los proyectos de Mejora.
Desarrollar características del producto que respondan a las necesidades del cliente		Establecer los equipos de los proyectos
Desarrollar procesos capaces de conseguir las características del producto		Proporcionar a los equipos recursos, formación y motivación para: Diagnosticar las causas, Impulsar las soluciones.
Establecer controles de los procesos; transferir los planes a los equipos de operaciones		Establecer controles para mantener las ventajas

FUENTE: The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality. Juran Institute, Inc Wilton, CT.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Un “Sistema de Gestión de la Calidad es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad” (NORMA ISO 9000:2005).

Entre los elementos de un Sistema de Gestión, los principales son:

1. Estructura de la organización: responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.
2. Estructura de responsabilidades: implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
3. Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
4. Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
5. Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

Existen unos estándares de gestión de calidad normalizados, es decir, definidos por un organismo normalizador, como ISO, DIN o EN, etc. que permiten que una empresa con un Sistema de Gestión de la Calidad pueda validar su efectividad mediante una auditoría de una organización u ente externo. Una de las normas más conocidas y utilizadas a nivel

internacional para gestionar la calidad, es la norma ISO 9001 (Wikipedia, 2010)³

Beneficios de Implementar un Sistema de Gestión de Calidad

Implementar un Sistema de Gestión de Calidad evidencia considerables mejoras en la estructura interna y obviamente, al enfocarlo hacia el cliente, este percibe de mejor manera a la compañía.

Beneficios Internos

Dentro de los beneficios que se podrán percibir en la estructura interna de la organización se detallan los siguientes:

- Mejores condiciones de trabajo para los empleados.
- Aumento del nivel de motivación de todos los colaboradores de la compañía.
- Mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.
- Empleados mejor capacitados en relación con las funciones que desempeñan.
- Mayor compromiso de la parte directiva y accionistas.
- Reducción de costos por re procesos y producto no conforme.
- Trabajo basado en procesos.
- Eliminación del "voluntarismo".

Beneficios Externos

En lo que se refiere a los beneficios que obtendrán los socios, clientes, se puede mencionar los siguientes:

³ WIKIPEDIA, Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad

- Mejora de la imagen de la empresa al evidenciar su compromiso con la satisfacción de las necesidades de sus clientes.
- Los clientes confían en que sus productos los recibirán conforme a sus requerimientos.
- Posibilidad de desarrollar campañas que resalten la certificación obtenida
- Mejores atributos disponibles para participar en concursos y licitaciones.
- Suficiente base documental y procedimental para manejar demandas judiciales, si los clientes llegarán a entablarlas. (Villegas Zapater Pablo R., 2009)⁴

2. NORMAS ISO 9001

2.1 ¿QUÉ ES LA ISO?

La ISO (International Organization for Standardization) es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. Con sede en Ginebra, Suiza, está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países, con un miembro en cada país.

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios).

Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento (Juran J., 2000, pág. 11.2)⁵

Sin embargo, tal como ha ocurrido con los sistemas de administración de calidad

⁴ Villegas Zapater Pablo R., A. d. (s.f.). *Crece Empresarial*. Recuperado el 03 de 11 de 2009, de http://www.facebook.com/note.php?note_id=183907180008

⁵ Juran, Joseph, *MANUAL DE CALIDAD* (2000), Quinta edición, McGraw-Hill , pág. 11.2

adaptados a las normas ISO 9000, estas normas pueden convertirse en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado.

2.2 ¿QUÉ ES UNA NORMA?

Las normas son un modelo, un patrón, ejemplo o criterio a seguir. Una norma es una fórmula que tiene valor de regla y tiene por finalidad definir las características que debe poseer un objeto y los productos que han de tener una compatibilidad para ser usados a nivel internacional (Senlle, pág. 21)⁶

La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y efectividad. Tiene valor indicativo y de guía.

Actualmente su uso se va extendiendo y hay un gran interés en seguir las normas existentes porque desde el punto de vista económico reduce costes, tiempo y trabajo.

2.3 FAMILIA DE LAS NORMAS INTERNACIONALES ISO 9000

Las normas ISO 9000 han tenido un gran impacto en el comercio internacional y en la aplicación de los sistemas de calidad por las organizaciones en todo el mundo.

Estas normas internacionales se han adoptado como normas nacionales por más de cien países y grupos regionales de países. Las normas ISO 9000 tratan de sistemas de gestión usados por las organizaciones para diseñar, producir, entregar y soportar sus productos.

Las normas proporcionan pautas o requisitos sobre qué características debe estar presente en el sistema de gestión de una organización, pero no describen cómo deben ser aplicadas las características.

Este carácter no prescriptivo da a las normas su amplia aplicabilidad a varios productos y situaciones. La familia ISO 9000 no trata de las especificaciones técnicas de un

⁶ Senlle Andrés, CALIDAD Y EXCELENCIA, Gestión 2000, pág21

producto. Las normas ISO 9000 para el sistema de gestión de una organización son complementarias de cualquier especificación técnica, norma o regulación aplicable a los productos de una organización o a sus operaciones. (Juran J., 2000, pág. 11.3)⁷

2.4 CLÁUSULAS DE ISO 9001 Y SU ESTRUCTURA TÍPICA.

La familia ISO 9000 es más conocida por ISO 9001, la norma más completa de requisitos para Sistemas de Gestión de Calidad.

El alcance de ISO 9001 pone el énfasis en características de sistema de gestión que afectan directamente a la calidad del producto. Un beneficio importante de ISO 9001, es su aplicabilidad general a todas las estructuras organizativas. Los requisitos de ISO 9001 son igualmente relevantes tanto si la organización proveedora es grande como si es pequeña.

La norma ISO 9001, especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicable a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente (NORMA ISO 9000:2005).

La versión actual, es del año 2008, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Los principios básicos de la Gestión de la Calidad, que son detallados en el apartado 2.1.3 de este capítulo, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas

⁷ Juran, Joseph, MANUAL DE CALIDAD (2000), Quinta edición, McGraw-Hill , pág. 11.3

normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

2.5 ESTRUCTURA DE ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los tres primeros al objeto y campo de aplicación, referencias normativas y términos y definiciones. Los capítulos cuatro a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.

Los ocho capítulos de ISO 9001 son:

- Objeto y campo de aplicación
- Referencias Normativas.
- Términos y definiciones.

Sistema de Gestión de Calidad: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.

Requisitos Generales.

Requisitos de Documentación.

Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.

Requisitos generales.

- Requisitos del cliente.
- Política de calidad.
- Planeación.
- Responsabilidad, autoridad y comunicación.
- Revisión gerencial.
- Gestión de los recursos: la Norma distingue diferentes tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar:
 - Requisitos generales.
 - Recursos humanos.
 - Infraestructura.
 - Ambiente de trabajo.
- Realización del producto: aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.
 - Planeación de la realización del producto y/o servicio.
 - Procesos relacionados con el cliente.
 - Diseño y desarrollo.
 - Compras.
 - Operaciones de producción y servicio
 - Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo
- Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

- Requisitos generales.
- Seguimiento y medición.
- Control de producto no conforme.
- Análisis de los datos para mejorar el desempeño.
- Mejora.

“La ISO 9001:2008 se presenta como una estructura válida para diseñar e implantar cualquier sistema de gestión, no solo el de calidad, e incluso, para integrar diferentes sistemas” (Senlle, 2000, pág. 34)⁸

3. Documentación del Sistema de Gestión de Calidad

3.1 Documentación General

De acuerdo al apartado 4.2.1 de la Norma ISO 9001:2008, la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, debe incluir:

Declaraciones documentadas de una política de Calidad y de objetivos de calidad.

- Un Manual de Calidad.
- Procedimientos Documentados
- Documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos.
- Registros de Calidad.

Dependiendo del tamaño de la empresa, de la complejidad de los procesos y de sus interacciones, así como de las competencias del personal, la documentación variará en su extensión de una empresa a otra. Según lo decida la dirección, la documentación puede

⁸ Senlle Andrés, CALIDAD Y EXCELENCIA, Gestión 2000, pág34

tener soporte de papel o informático.

Declaraciones documentadas de una Política de Calidad y de Objetivos de Calidad.

Los objetivos indicarán a donde se quiere llegar, qué meta se pretende alcanzar y la política indicará la forma de acciones y tratamiento de los recursos para alcanzar la meta.

La política debe adecuarse al tipo de organización y sus propósitos, incluyendo una declaración del compromiso de la alta dirección con el sistema de gestión de Calidad y la normativa ISO.

Se trata de determinar acciones, fijarlas en el tiempo, poner los recursos necesarios y definir la metodología de medida.

Para redactar esta primera parte de la documentación, es necesario indicar dónde se quiere llegar, mediante qué método, recursos, sistemas y acciones, definiendo en forma concreta lo que se espera alcanzar.

Manual de Calidad

La organización está obligada a establecer y mantener un manual de calidad que incluya:

- a. Alcance del Sistema: detalles del mismo y su documentación, justificación de posibles exclusiones.
- b. Procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de calidad o referencias a los mismos.
- c. Descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de calidad

El Manual puede estructurarse con distintas formas y capítulos. Mientras se cumpla con los requisitos y se presente de manera coherente, la estructura debe adaptarse al tipo de organización y al principio hacer un Sistema sencillo, operativo y mínimamente burocrático.

Dentro del Manual deben incluirse los pilares básicos de la gestión:

- Sistema de Gestión de la Calidad
- Responsabilidad de la Dirección
- Gestión de recursos
- Realización del producto
- Medición, análisis y mejora.

Procedimientos Documentados

Por procedimiento documentado, se entiende que el procedimiento se ha establecido, documentado, implementado y mantenido. (NORMA ISO 9001:2008)⁹

Procedimientos Generales

Se describen los métodos de trabajo o cómo se llevan a la práctica las actividades.

Primero se detallan los procedimientos generales y luego los específicos y diferentes formas documentales en los cuales se registrarán datos.

Para estructurar un procedimiento de forma entendible por todos, se escriben de una manera determinada e invariable incluyendo por lo general los siguientes puntos:

- a. OBJETO: descripción de los Objetos que se quieren lograr o actividades que se detallarán
- b. ALCANCE: define a qué partes de la organización se aplica y si procede se indica las limitaciones de uso
- c. RESPONSABILIDADES: indicación de los cargos implicados en el procedimiento, detallando responsabilidades según nivel jerárquico.
- d. DEFINICIONES: aclaración de conceptos, palabras y abreviaturas que se usan y

⁹ Norma ISO 9001:2008, Nota 1, apartado 4.2.1

que el lector debe conocer

- e. EJECUCIÓN O DESARROLLO: pasos o secuencias de las actividades y procesos necesarios para cumplir con el objetivo del procedimiento
- f.REFERENCIAS; se refiere a ¿Cuándo hacerlo? ¿Mediante qué recursos? ¿Quién lo hace?
- g. ANEXOS: impresos, plantillas, documentos, registros que se utilizan para mantener el trabajo bajo control y están normalizadas en su uso.

Procedimientos Específicos

Son documentos que desarrollan en profundidad la actividad indicada en el procedimiento general y que se distribuirán a las personas que desarrollan esa actividad.

Para escribirlos el responsable de calidad tiene que haber explicado lo que ha de hacerse. Generalmente se distribuyen plantillas en los cuales el operario o el trabajador relacionan los pasos de un proceso de su trabajo.

Documentación de procesos.

En términos generales hay macro procesos (compras, producción, ventas...) y micro procesos (facturación, carga de mercadería, recepción, reclamaciones...) que son parte componente de procesos más extensos y unidades de procesos que afectan a una única operación. (Senlle, 2000, pág. 124)¹⁰

La primera acción es determinar los macro procesos, aquellos que pueden afectar a varios departamentos y que son la clave para la marcha de la empresa más los obligados por el Sistema, como son Auditorías o revisión por la Dirección.

¹⁰ Senlle Andrés, CALIDAD Y EXCELENCIA, Gestión 2000, pág124

Los procesos se encadenan e interaccionan dando lugar a un mapa. La forma de documentar los procesos debe adaptarse al tipo de organización, y debería tener los siguientes lineamientos:

- Documentar los procesos generales y el mapa de interacción en el Manual de Calidad.
- Documentar los procesos dentro de los procedimientos
- Como un punto de los procedimientos
- Como un documento anexo.
- Realizar un manual de procesos, recomendado para grandes empresas que documentan ciertos procesos.
- Un sistema mixto. Poner procesos en el manual de calidad como diagrama de flujo, incluyendo el mapa de interacción y luego describirlos en los procedimientos.

Registros de Calidad

Por definición, un registro es un documento con información y datos que poseen significado, que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Un registro es el testimonio de que algo se ha hecho, medido, controlado, mejorado o cambiado. Presenta evidencia objetiva, respalda la existencia o veracidad de que el sistema de gestión de calidad está en marcha y funciona.

“Es evidente que se podrían hacer ciertos registros, pero no se busca crear burocracia, se pretende hacer las cosas de manera simple pero con evidencia de que se tiene controlado

el Sistema”. (Senlle, 2000, pág. 126)¹¹

Gestión por Procesos

La aplicación de un Sistema de Procesos dentro de la Organización, junto con la identificación e interacciones entre procesos, así como su gestión, se denomina Enfoque por procesos.

Para dirigir una organización satisfactoriamente contando con las expectativas, necesidades y deseos de las partes interesadas, la Gestión por Procesos es un sistema válido ya que incorpora a la gestión los intereses de todas las partes que conforman la empresa.

Definición de Proceso

“Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso” (Harrington H., pág. 9). ¹²

Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto.

¹¹ Senlle Andrés, CALIDAD Y EXCELENCIA, Gestión 2000, pág. 126

¹² H. Harrington, MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, Vol. 4, pág. 9

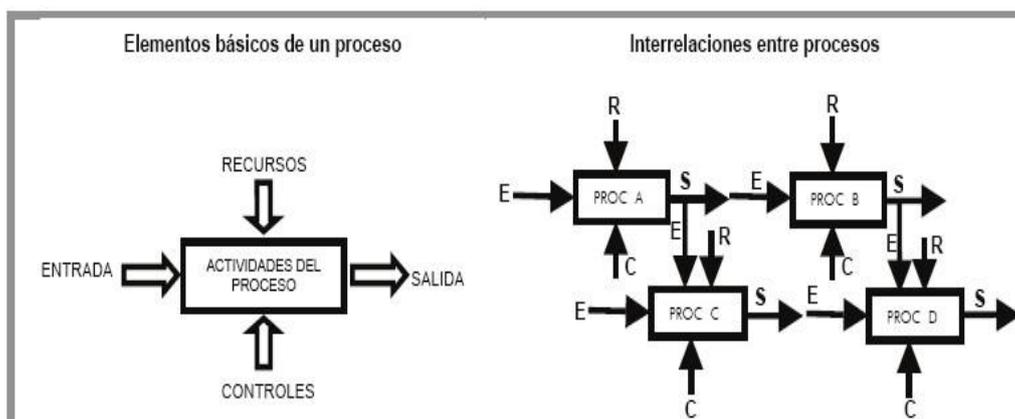


Figura 18: Elementos Básicos de un Proceso e Interrelaciones de Procesos

FUENTE: Modelos para implantar la Mejora Continua en la Gestión de empresas. Banco del Fomento.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso).

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

Un enfoque por procesos cuando se utiliza dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas,

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA).

PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos (NORMA ISO 9001:2008).

Los Procesos en la Organización

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente.

En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental.

Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

El Mapa de Procesos

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos:

- Procesos productivos. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio
- Procesos estratégicos. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).

- Procesos de soporte. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...)¹³

Una vez que se han identificado todos los procesos de la organización (mapa de procesos), el paso siguiente es definir y documentar cada proceso. Esto puede hacerse:

1. Preparando procedimientos escritos,
2. Representándolos gráficamente (por ejemplo, mediante diagrama de flujo),
3. Mediante información, check list, datos, etc.

La documentación de los procesos debe respetar tres criterios:

1. Minimizar el papeleo,
2. Facilitar la comprensión, y
3. Permitir el trabajo en equipo.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UN PROCESO

Flujograma

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.

Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor)

El flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de:

¹³ "HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA PERMANENTE" (Club Gestión de Calidad)
www.infocalidad.net/documentos/docs/129902.doc

Las entradas de proveedores; las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso.

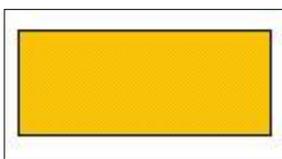
Símbolos

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos. Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:

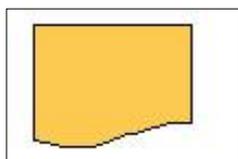
Límites: Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso:



Operación: Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registra al interior del rectángulo:

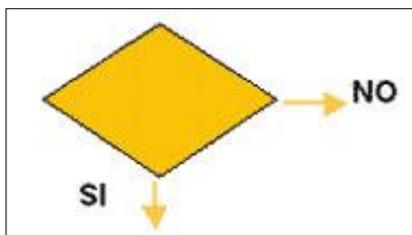


Documento: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda:



Decisión: Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta

se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real:



Sentido del flujo: Significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso:



El flujograma se usa para:

- Entender un proceso e identificar las oportunidades de mejora de la situación actual.
- Diseñar un nuevo proceso, incorporando las mejoras (situación deseada).
- Facilitar la comunicación entre las personas involucradas en el mismo proceso.
- Divulgar, en forma clara y concisa, informaciones sobre procesos.

Pasos para el uso del flujograma:

- Defina el proceso que se va a realizar.
- Escoja un proceso relacionado con el producto o servicio más importante, desde el punto de vista del cliente.
- Elabore un flujo del proceso, identificando sus grandes bloques de actividades.
- Organice, para la elaboración del flujograma, un grupo compuesto por las personas involucradas en las actividades del proceso.
- Defina detalladamente las etapas del proceso y describa las actividades y los productos o los servicios que resulten de cada una de ellas.

- Identifique los responsables para la realización de cada actividad identificada.
- Chequee si el flujograma diseñado corresponde a la forma como se ejecuta el proceso en la práctica, y haga las correcciones que considere necesarias. (Harrington H. , 1994)¹⁴

Cadena de Valor

El concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final.

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos.

¹⁴ H. Harrington, MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA Representación gráfica de los procesos, Bogotá: McGraw-Hill. (págs. 96-118)

Sin embargo, “la cadena de valor no solo implica mayores eficiencias y menores costos, sino un cambio radical en nuestra manera de operar, para así establecer ventajas competitivas estructurales.” (Villa Osorio)¹⁵

Excelencia Empresarial

¿Qué es la Excelencia Empresarial?

Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social. (Senlle, pág. 189)¹⁶

Al definir la Excelencia, se debe referir a un estado superior o un estado de IDEAL dentro del medio donde se actúa. Asimismo cuando se orienta a las empresas, es la adopción de horizontes, medios, procedimientos y técnicas profesionales para llegar a un estado "Mayor de Calidad y de un nivel de Perfección Empresarial".

Para llevar a cabo esta acción de excelencia empresarial, es necesario contar con un líder comprometido al cambio y colaboradores a participar en ella. Se podrá decir mucho de la excelencia empresarial pero sin un líder y colaboradores no se llegará a tal éxito. El compromiso personal debe estar unido al compromiso empresarial; el resultado que se busca es el IDEAL de la Calidad, del personal, de los Procesos, del Producto y de tener un mercado también de calidad.

Las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado.

¹⁵ Villa, G. O. (s.f.). Obtenido de www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc

¹⁶ Senlle Andrés, CALIDAD Y EXCELENCIA, Gestión 2000, pág. 189

Los modelos de excelencia creados son instrumentos prácticos que ayudan a las organizaciones a establecerlos, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia.

Cuando las empresas tienen implementados sistemas de gestión de calidad y quieren seguir mejorando, tienen hoy, en la nueva versión de la Norma ISO, elementos para la mejora continua, autoevaluación y excelencia; otra es aplicar el modelo EFQM (Fundación Europea para el Management de la Calidad).

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques, como por ejemplo:

- Liderazgo
- Política y Estrategia
- Personas
- Alianzas y Recursos
- Procesos
- Resultados en sus Clientes
- Resultados en las Personas
- Resultados en la Sociedad.
- Resultados Claves

Liderazgo

“El liderazgo es la capacidad de establecer la dirección de influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y

haciéndolos responsables por su desempeño” (Senlle, pág. 87).¹⁷

Por liderar se entiende el conducir al equipo humano, motivar, sensibilizar al equipo, gestionar competencias, entablar y mantener procesos apropiados de comunicación, gestionar el conocimiento y el reconocimiento, establecer metodologías de cooperación, colaboración y participación.

El liderazgo es un tema crucial hoy día cuando las fronteras se han abierto al comercio y la interacción global. Al hablar de grupos, organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

La naturaleza del liderazgo se basa en la disposición de la gente a seguirla.

Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Para liderar un grupo será necesario prepararse, entrenarse, estudiar, dedicar tiempo y esfuerzo a adquirir la competencia, para posteriormente conducir el equipo humano hacia la excelencia.

En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros, además deben poseer cualidades como:

¹⁷ Senlle Andrés, CALIDAD Y EXCELENCIA, Gestión 2000, pág. 87

Conocimiento de sí mismo: la capacidad de reconocer y entender los propios estados de ánimo, emociones y motivos.

Autodirección: la capacidad de controlar o cambiar la dirección de impulsos y estados de ánimo perjudiciales, la inclinación a suspender juicios y a pensar antes de actuar.

Motivación: la pasión del trabajo por motivos distintos del dinero o la posición.

Empatía: la habilidad de entender la conformación emocional de otras personas.

Destreza social: la pericia en el manejo de las relaciones y la creación de redes de comunicación, la habilidad para encontrar un terreno común y crear un buen entendimiento.

El líder empresarial debe conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama.

Dados los desafíos que presenta el cambiante entorno actual muchas organizaciones están buscando la excelencia en los administradores que además tengan habilidades de liderazgo, por tanto, cualquiera que aspire a ser un administrador eficaz también debe hacer un esfuerzo consciente para practicar y desarrollar sus habilidades de líder.

Mejora Continua

El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

Mejora Continua significa no estar satisfecho nunca con la forma en que marchan las cosas: un elemento esencial en la búsqueda de la excelencia, valor, competitividad y rentabilidad.

En las organizaciones que buscan la Mejora Continua requieren de varios factores importantes, entre ellos:

- Apoyo en la gestión.
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad en un proceso.

Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la

identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

La organización debe tener definidos sus objetivos y su política de la calidad y contar con el apoyo de los empleados, comprometidos todos con el fin de dar el mejor servicio posible en todo momento y de aumentar la eficiencia y los beneficios económicos para la organización.

Cada empleado debe saber en qué medida afectará la gestión de la calidad a su trabajo y debe existir un consenso general en que la implantación del sistema es por el interés de la organización y en que aportará ventajas a todas sus áreas.

La Dirección debe fomentar el trabajo en equipo y una cultura empresarial basada en los resultados, la responsabilidad y el compromiso de sus empleados. Debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen.

Cuando la Dirección asume realmente el liderazgo de la gestión de la calidad y se convierte en la impulsora del proceso de mejora continua en su organización, debe hacerlo involucrando de manera estable a todo el personal. (H.J, 1994)¹⁸

Capítulo 2

Análisis de la Situación Actual de los Procesos de “La Casa del Pantanero”

2.1 Antecedentes

¹⁸ Harrington, H.J, MEJORA CONTINUA, Mejoramiento de los procesos de la empresa (pág. 284). Bogotá: McGraw-Hill.

Para determinar el estado de la organización, es necesario llevar a cabo el diagnóstico inicial como uno de los primeros pasos a realizarse en el taller de calzado artesanal “La Casa del Pantanero”, determinando así sus puntos fuertes en los cuales apoyar la implementación de la Norma ISO 9001:2008 y los débiles en los cuales será necesario reforzar.

Debido a que la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, es fundamental saber en qué medida la operación de “La Casa del Pantanero”, se ajusta a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, para poder determinar la distancia que hay entre la gestión actual de la empresa y el modelo de gestión propuesto por la Norma.

Por ello, es importante que las respuestas reflejen de forma realista la situación de la organización, en relación con los principios de la gestión de la calidad y los requisitos de la Norma.

2.2 Herramientas de Evaluación

Para realizar el diagnóstico inicial se diseñó un cuestionario en donde se encuentran cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, de tal forma que se pueda contrastar la situación de la empresa frente a cada uno de dichos requisitos.

Se aplicó esta herramienta de evaluación a los Directivos de la empresa, así como también al personal de apoyo con el fin de encontrar el nivel de cumplimiento de cada uno de los requisitos, los documentos y registros que son indispensables para cumplir con la Norma y todo lo necesario para poder desarrollar el Sistema de Gestión de la Calidad.

En todos los procesos de La “Casa del Pantanero” que citaré a continuación:

- Gestión Gerencial
- Gestión Comercial

- Gestión de Compras y Proveedores
- Gestión de Planificación y Producción
- Gestión de Almacenamiento y Despacho
- Gestión de Calidad
- Gestión de Mantenimiento
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión Financiera

2.3 Cumplimiento de los Requisitos de la Norma ISO 9001:2008 por parte de “La Casa Del Pantanero”.

Al finalizar el proceso de recolección de información realizado con las herramientas de evaluación, descritas anteriormente, se realizó la tabulación respectiva de cada punto de la Norma. Luego del análisis de los datos, se llegó a la conclusión: que es necesario desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad que permita cumplir con aquellos requisitos que propone la Norma ISO 9001:2008 y que la empresa no tiene actualmente.

El cuestionario aplicado permite tener una visión mucho más clara de todos aquellos aspectos en los que “La Casa del Pantanero”, necesita mejorar para poder lograr un superior desempeño de la empresa.

Esta herramienta de evaluación será de utilidad para una valoración posterior una vez se esté implementando el Sistema de Gestión de Calidad para la empresa, de tal manera que se valore cada uno de los requisitos propuestos por la Norma ISO 9001:2008.

A continuación se presenta el cuestionario aplicado por cada punto de la Norma y los resultados sobre el cumplimiento de los requisitos por parte de “La Casa del Pantanero”.

2.3.1. Sistema de Gestión de Calidad – Diagnóstico Inicial

TABLA 2:

Punto 4 de la Norma ISO 9001:2008

DIAGNOSTICO INICIAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008				
Fecha de aplicación: 14 de Febrero del 2014				
Apartado	Enunciado	NC	CP	C
4.	Sistema de Gestión de Calidad			
4.1	Requisitos Generales			
	La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.	1	0	0
4.1 (a)	La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación.	0	1	0
4.1 (b)	La organización debe determinar la secuencia e interacción de estos procesos	0	0	1
4.1 (c)	La organización debe determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces	0	1	0
4.1 (d)	La organización debe asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos	0	1	0
4.1 (e)	La organización debe realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos	1	0	0
4.1 (f)	La organización debe implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos	0	1	0
4.2	Requisitos de la documentación			
4.2.1	Generalidades			
	La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:			
4.2.1 (a)	Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad	0	0	1
4.2.1 (b)	Un manual de la calidad	1	0	0
4.2.1 (c)	Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional	1	0	0
4.2.1 (d)	Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.	0	1	0

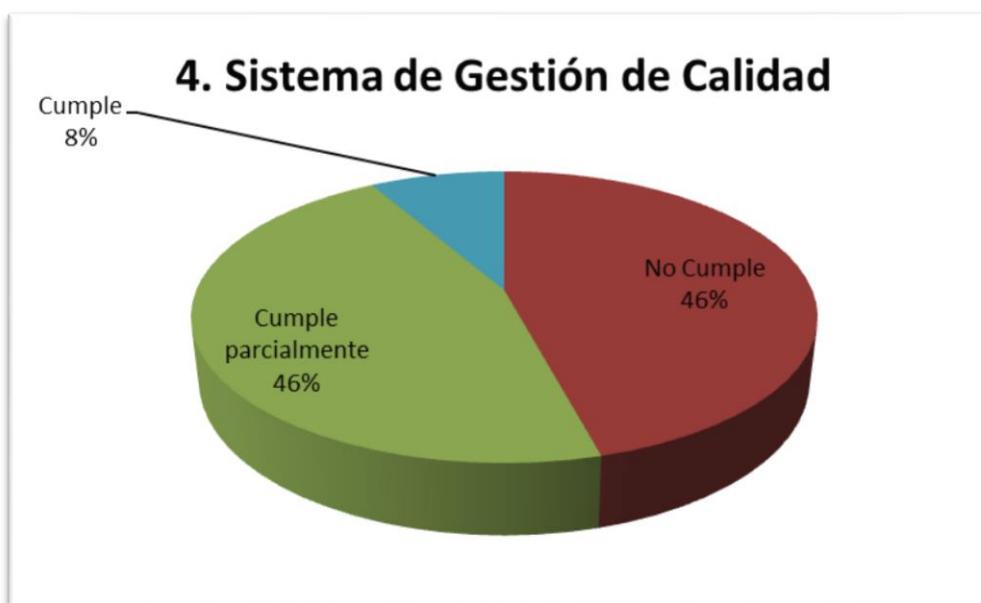
4.2.2	Manual de la calidad			
	La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:			
4.2.2 (a)	El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión	1	0	0
4.2.2 (b)	Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos	1	0	0
4.2.2 (c)	Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad	0	1	0
4.2.3	Control de los documentos			
	Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:			
4.2.3 (a)	Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión	1	0	0
4.2.3 (b)	Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente	1	0	0
4.2.3 (c)	Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos	1	0	0
4.2.3 (d)	Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso	1	0	0
4.2.3 (e)	Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables	0	1	0
4.2.3 (f)	Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución	0	1	0
4.2.3 (g)	Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón	0	1	0
4.2.4	Control de los registros			
	Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.	0	1	0
	La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.	1	0	0
	Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables	0	1	0
Nomenclatura:				
NC: No Cumple CP: Cumple Parcialmente (definido) C: Cumple (definido y documentado)				
Calificación:				
1: marcado (x) 0: en blanco				

FUENTE: “LA CASA DEL PANTANERO”

TABLA 3:**TABULACIÓN: PUNTO 4 DE LA NORMA ISO 9001:2008**

	No Cumple	Cumple parcialmente	Cumple
Total:	11	11	2
Porcentaje:	46%	46%	8%

FUENTE: “LA CASA DEL PANTANERO”

**FIGURA 19:** Cumplimiento de “La Casa Del Pantanero” con el punto 4 de la Norma

FUENTE: “LA CASA DEL PANTANERO”

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que:

- “La Casa del Pantanero”, cumple parcialmente con los requisitos del punto 4 de la Norma ISO 9001:2008.
- No se ha determinado un seguimiento, medición o análisis en la totalidad de los procesos, sin embargo la empresa asegura la provisión de recursos para la operación y seguimiento de los procesos, esto se evidencia en el presupuesto anual, pero no tiene en cuenta los imprevistos.

- No existe declaración documentada de un manual de calidad. Existe cierto control de registros como órdenes de producción, notas de pedidos, facturas, carpetas de hojas de vida, etc., pero es necesario ampliar el control a nivel de toda la documentación de la organización.
- La organización tiene determinados algunos procedimientos como son: Gestión Gerencial, Gestión Comercial, Gestión de Almacenamiento y Despacho, Gestión de Planificación y Producción, pero es necesario estipular los procesos de apoyo como son: Gestión de Calidad, Gestión Financiera, Gestión de Mantenimiento y Gestión de Recursos Humanos y explicar que actividades deben desempeñar estos, dentro de la empresa
- No existen los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, sin embargo hay una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad y se encuentran en el Mapa de Procesos, en él se reconocen las interacciones existentes entre los procesos.

2.3.2 Responsabilidad de la Dirección –Diagnóstico Inicial

TABLA 4:

PUNTO 5 DE LA NORMA ISO 9001:2008

DIAGNOSTICO INICIAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008				
Fecha de aplicación: 14 de Febrero del 2014				
Apartado	Enunciado	NC	CP	C
5.	Responsabilidad de la Dirección			
5.1	Compromiso de la Dirección			
	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:			
5.1 (a)	Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios	0	1	0
5.1 (b)	Estableciendo la política de la calidad	1	0	0
5.1 (c)	Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad	1	0	0
5.1 (d)	Llevando a cabo las revisiones por la dirección	1	0	0
5.1 (e)	Asegurando la disponibilidad de recursos	0	0	1
5.2	Enfoque al cliente			
	La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente	0	0	1
5.3	Política de Calidad			
	La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:			
5.3 (a)	Es adecuada al propósito de la organización	0	0	1
5.3 (b)	Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad	0	0	1
5.3 (c)	Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad	0	0	1
5.3 (d)	Es comunicada y entendida dentro de la organización	1	0	0
5.3 (e)	Es revisada para su continua adecuación	1	0	0
5.4	Planificación			
5.4.1	Objetivos de la calidad			
	La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización	0	1	0
	Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad	0	1	0

5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad			
5.4.2 (a)	La alta Dirección debe asegurarse de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad	1	0	0
5.4.2 (b)	La alta Dirección debe asegurarse que se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste	0	1	0
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación			
5.5.1	Responsabilidad y autoridad			
	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización	1	0	0
5.5.2	Representante de la dirección			
	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:			
5.5.2 (a)	Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad	1	0	0
5.5.2 (b)	Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora	0	1	0
5.5.2 (c)	Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización	1	0	0
5.5.3	Comunicación interna			
	La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.			
5.6	Revisión por la dirección			
5.6.1	Generalidades			
	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.	1	0	0
	Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección	1	0	0
5.6.2	Información de entrada para la revisión			
	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:			
5.6.2 (a)	Los resultados de auditorías	1	0	0
5.6.2 (b)	La retroalimentación del cliente	1	0	0
5.6.2 (c)	El desempeño de los procesos y la conformidad del producto	1	0	0
5.6.2 (d)	El estado de las acciones correctivas y preventivas	1	0	0
5.6.2 (e)	Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas	1	0	0
5.6.2 (f)	Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad	1	0	0
5.6.2 (g)	Las recomendaciones para la mejora	1	0	0

5.6.3 Resultados de la revisión				
	Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:			
5.6.3 (a)	La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos	1	0	0
5.6.3 (b)	La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente	1	0	0
5.6.3 (c)	Las necesidades de recursos	0	1	0
Nomenclatura:				
NC: No Cumple CP: Cumple Parcialmente (definido) C: Cumple (definido y documentado)				
Calificación:				
1: marcado (x) 0: en blanco				

FUENTE: “LA CASA DEL PANTANERO”

TABLA 5:

TABULACIÓN: PUNTO 5 DE LA NORMA ISO 9001:2008

	No Cumple	Cumple parcialmente	Cumple
Total:	20	6	5
Porcentaje:	64,52%	19,35%	16,13%

FUENTE: “LA CASA DEL PANTANERO”



FIGURA 20: Cumplimiento de “La Casa del Pantanero” con el Punto 5 de la Norma
FUENTE: “LA CASA DEL PANTANERO”

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que:

- La Dirección de “La Casa del Pantanero”, está comprometida con la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, y procura satisfacer los requerimientos del cliente aunque aún no puede asegurar que se cumplen efectivamente, ya que no cuentan con una herramienta de medición de satisfacción al cliente, que en este caso sería una encuesta.
- “La Casa del Pantanero”, no tiene definidas las responsabilidades por procesos, es decir, no posee un Manual de Funciones
- La Dirección de “La Casa del Pantanero”, no ha establecido política de calidad y objetivos de calidad.
- Se cuenta con un sistema de comunicación interna, ya que se realizan reuniones periódicas, entre directivos, pero no cuentan con un documento que sirva de evidencia, como formalización de esta actividad, así que se sugiere la implementación de un Formato para Registro de Reuniones.
- No existe una planificación de un Sistema de Gestión de Calidad.

2.3.3 Gestión de los Recursos – Diagnóstico Inicial

TABLA 6:

PUNTO 6 DE LA NORMA ISO 9001:2008

DIAGNOSTICO INICIAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008				
Fecha de aplicación: 14 de Febrero del 2014				
Apartado	Enunciado	NC	CP	C
6.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS			
6.1	Provisión de recursos			
	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:			
6.1 (a)	Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia	0	1	0
6.1 (b)	Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos	0	1	0
6.2	Recursos humanos			
6.2.1	Generalidades			
	El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada	0	0	1
6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia			
6.2.2 (a)	La organización debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto	0	0	1
6.2.2 (b)	La organización debe cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria	0	1	0
6.2.2 (c)	La organización debe evaluar la eficacia de las acciones tomadas	1	0	0
6.2.2 (d)	La organización debe asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad	0	1	0
6.2.2 (e)	La organización debe mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia	0	1	0

6.3		Infraestructura		
	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.	0	1	0
6.3 (a)	Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados	0	0	1
6.3 (b)	Equipo para los procesos (tanto hardware como software)	0	0	1
6.3 (c)	Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información)	0	0	1
6.4		Ambiente de trabajo		
	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto	0	0	1
Nomenclatura:				
NC: No Cumple CP: Cumple Parcialmente (definido) C: Cumple (definido y documentado)				
Calificación:				
1: marcado (x) 0: en blanco				

TABLA 7:

TABULACIÓN: PUNTO 6 DE LA NORMA ISO 9001:2008

	No Cumple	Cumple parcialmente	Cumple
Total:	1	6	6
Porcentaje:	7,69%	46,15%	46,15%

FUENTE: “LA CASA DEL PANTANERO”

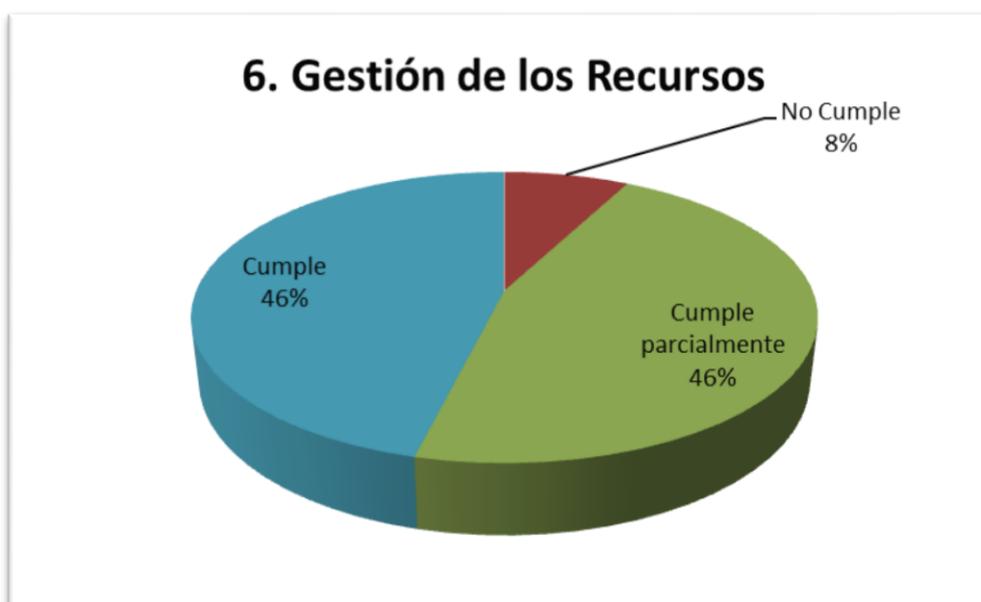


FIGURA 21: Cumplimiento de “La Casa del Pantanero” con el Punto 6 de la Norma
FUENTE: “LA CASA DEL PANTANERO”

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que:

- El personal que trabaja en “La Casa del Pantanero”, es muy competente, en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas. Pero, no cuenta con un método de evaluación, que es necesario para calificarlos de una forma correcta y equitativa.
- El personal desconoce los objetivos y política de la calidad, que se han establecido, en la organización, es necesario difundir esta información, de la manera más pronta posible.
- “La Casa del Pantanero”, cuenta con una infraestructura apropiada que permite el desarrollo de las actividades tanto de producción como de oficina, cada sección se encuentra bien determinada.
- El ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos de la Norma, es adecuado para la correcta operación de la empresa, el 70% del personal lleva trabajando allí, más de 10 años.
- Es necesario implementar un Manual de Funciones ya que en este se describen las responsabilidades de los puestos o cuando se desea ascender de categoría a un empleado; porque da a conocer los requisitos que deben reunir las personas para optar a un puesto. Asimismo, permite realizar una adecuada selección y contratación de personal.

2.3.4 Realización del Producto – Diagnóstico Inicial

TABLA 8:

PUNTO 7 DE LA NORMA ISO 9001:2008

DIAGNOSTICO INICIAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008				
Fecha de aplicación: 14 de Febrero del 2014				
Apartado	Enunciado	NC	CP	C
7.	Realización del Producto			
7.1	Planificación de la realización del producto			
	La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.	0	0	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.	1	0	0
	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:			
7.1 (a)	Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.	0	1	0
7.1 (b)	La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto	0	1	0
7.1 (c)	Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo	0	1	0
7.1 (d)	Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos	0	1	0
	El resultado de la planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.	1	0	0

7.2	Procesos relacionados con el cliente			
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto			
	La organización debe determinar:			
7.2.1 (a)	Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma	0	0	1
7.2.1 (b)	Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido	0	0	1
7.2.1 (c)	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto	0	0	1
7.2.1 (d)	Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario	0	0	1
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto			
	La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto.	0	0	1
	Debe asegurarse de que:			
7.2.2 (a)	Están definidos los requisitos del producto	0	0	1
7.2.2 (b)	Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente	0	0	1
7.2.2 (c)	La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos	0	0	1
	Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma	1	0	0
	Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación	0	0	1
	Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados	0	0	1
7.2.3	Comunicación con el cliente			
	La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:			
7.2.3 (a)	La información sobre el producto	0	0	1
7.2.3 (b)	Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones	0	0	1
7.2.3 (c)	La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas	1	0	0
7.4	Compras			
7.4.1	Proceso de compras			
	La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.	0	0	1
	El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.	0	1	0
	La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.	1	0	0

	Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación.	1	0	0
	Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.	1	0	0
7.4.2	Información de las compras			
	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:			
7.4.2 (a)	Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos	0	1	0
7.4.2 (b)	Los requisitos para la calificación del personal	0	1	0
7.4.2 (c)	Los requisitos del sistema de gestión de la calidad	1	0	0
	La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.	0	0	1
7.4.3	Verificación de los productos comprados			
	La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.	0	0	1
	Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.	1	0	0
7.5	Producción y prestación del servicio			
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio			
	La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.	0	0	1
	Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:			
7.5.1 (a)	La disponibilidad de información que describa las características del producto	0	0	1
7.5.1 (b)	La disponibilidad de instrucciones de trabajo	1	0	0
7.5.1 (c)	El uso del equipo apropiado	0	0	1
7.5.1 (d)	La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición	0	0	1
7.5.1 (e)	La implementación del seguimiento y de la medición	0	0	1
7.5.1 (f)	La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto	0	0	1
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio			
	La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.	1	0	0
	La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.	0	1	0

	La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:			
7.5.2 (a)	Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos	0	0	1
7.5.2 (b)	La aprobación de los equipos y la calificación del personal	0	0	1
7.5.2 (c)	El uso de métodos y procedimientos específicos	0	1	0
7.5.2 (d)	Los requisitos de los registros	0	1	0
7.5.2 (e)	La revalidación	1	0	0
7.5.3	Identificación y trazabilidad			
	Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto	0	0	1
	La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.	0	0	1
7.5.4	Propiedad del cliente			
	La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.	0	0	1
	La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto.	0	1	0
	Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros	0	1	0
7.5.5	Preservación del producto			
	La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.	0	0	1
	Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.	0	0	1
	La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto	0	1	0
7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición			
	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.	0	1	0
	La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.	0	1	0
	Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:			
7.6 (a)	Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación	0	0	1

7.6 (b)	Ajustarse o reajustarse según sea necesario	0	0	1
7.6 (c)	Estar identificado para poder determinar su estado de calibración	0	1	0
7.6 (d)	Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición	0	1	0
7.6 (e)	Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento	0	1	0
	Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos.	1	0	0
	La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.	0	0	1
	Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación.	1	0	0
	Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados.	0	1	0
Nomenclatura:				
NC: No Cumple CP: Cumple Parcialmente (definido) C: Cumple (definido y documentado)				
Calificación:				
1: marcado (x) 0: en blanco				

FUENTE: “LA CASA DEL PANTANERO”

TABLA 9:

TABULACIÓN: PUNTO 7 DE LA NORMA ISO 9001:2008

	No Cumple	Cumple parcialmente	Cumple
Total:	14	19	32
Porcentaje:	21,54%	29,23%	49,23%

FUENTE: “LA CASA DEL PANTANERO”



Figura 22: Cumplimiento de “La Casa del Pantanero” con el Punto 7 de la Norma
 FUENTE: “LA CASA DEL PANTANERO”

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que:

- La planificación de la producción se realiza de manera diaria, pero no se cuenta con un cronograma de producción, que permita percibir de una manera global el avance de la elaboración de todos los pedidos. Se recomienda documentar el Procedimiento de Planificación y Producción.
- La documentación, en donde se evidencia la producción del calzado es la orden diaria de Producción o Trabajo.
- La comunicación con el cliente, se realiza de una manera eficaz, todos los pedidos del cliente y las correcciones, en caso de haberlas, se respaldan con mail o con notas de pedido firmadas.
- “La Casa del Pantanero”, realiza una revisión de todos los productos que son adquiridos a sus proveedores, antes de ingresar a bodega. De igual modo tienen definidos los requisitos que tiene que cumplir la materia prima para la producción y venta de sus

productos. Pero no cuenta con un método de Selección y Evaluación de Proveedores, que es ideal para seleccionar a los proveedores óptimos, bajo ciertos parámetros. Se pide documentar el Procedimiento de Recepción de Materiales, para constituir la mejor manera de controlar y preservar la materia prima, productos en proceso y otros.

- La empresa cuenta con un equipo de producción adecuado y máquinas nuevas en el mercado, para la realización de su producto, como: Troqueladoras de Brazo, Armadora de Punta y Talón, Maquinas de Costura Plana, etc. Se realiza de condición habitual las mediciones, calibraciones y mantenimiento en general de estas, pero no poseen un registro que respalde la realización de esta actividad, así que se sugiere implementar un formato de Informe de Novedades y Hallazgos de Mantenimiento Preventivo.
- No cuentan con Instructivos de Trabajo documentados, así que es necesario implementarlos.
- Es ineludible hacer un Procedimiento de Control de Producto no Conforme, para estar al corriente, de que hacer en casos de inconformidades en las diferentes instancias de producción.

2.3.4 Medición, Análisis y Mejora – Diagnóstico Inicial

TABLA 10:

PUNTO 8 DE LA NORMA ISO 9001:2008

DIAGNOSTICO INICIAL BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008				
Fecha de aplicación: 14 de Febrero del 2014				
Apartado	Enunciado	NC	CP	C
8.	Medición, análisis y mejora			
8.1	Generalidades			
	La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:	1	0	0
8.1 (a)	Demostrar la conformidad con los requisitos del producto	0	1	0
8.1 (b)	Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad	1	0	0
8.1 (c)	Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad	1	0	
8.2	Seguimiento y medición			
8.2.1	Satisfacción del cliente			
	La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.	0	1	0
	Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.	1	0	0
8.2.2	Auditoría interna			
	La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:			
8.2.2 (a)	Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización	1	0	0
8.2.2 (b)	Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz	1	0	0
	Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas.	1	0	0
	Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología.	1	0	0
	La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.	1	0	0
	Los auditores no deben auditar su propio trabajo.	1	0	0
	Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.	1	0	0
	Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados.	1	0	0

	La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.	1	0	0
	Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.	1	0	0
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos			
	La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.	1	0	0
	Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente	0	1	0
8.2.4	Seguimiento y medición del producto			
	La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto	0	0	1
	Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.	1	0	0
	Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente.	1	0	0
	La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.	1	0	0
8.3	Control del producto no conforme			
	La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados.	0	0	1
	Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.	1	0	0
	Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:			
8.3 (a)	Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;	0	0	1
8.3 (b)	Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente	0	1	0
8.3 (c)	Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente	0	0	1
8.3 (d)	Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso	0	1	0

8.4				
Análisis de datos				
	La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	1	0	0
	Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.	1	0	0
El análisis de datos debe proporcionar información sobre:				
8.4 (a)	La satisfacción del cliente	1	0	0
8.4 (b)	La conformidad con los requisitos del producto	1	0	0
8.4 (c)	Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas	1	0	0
8.4 (d)	Los proveedores	0	1	0
8.5				
Mejora				
8.5.1				
Mejora continua				
	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.	1	0	0
8.5.2				
Acción correctiva				
	La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir	0	0	1
	Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	0	0	1
Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:				
8.5.2 (a)	Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)	1	0	0
8.5.2 (b)	Determinar las causas de las no conformidades	1	0	0
8.5.2 (c)	Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir	1	0	0
8.5.2 (d)	Determinar e implementar las acciones necesarias	0	1	0
8.5.2 (e)	Registrar los resultados de las acciones tomadas	1	0	0
8.5.2 (f)	Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas	1	0	0
8.5.3				
Acción preventiva				
	La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.	0	0	1
	Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.	0	0	1

	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:			
8.5.3 (a)	Determinar las no conformidades potenciales y sus causas	1	0	0
8.5.3 (b)	Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades	1	0	0
8.5.3 (c)	Determinar e implementar las acciones necesarias,	0	1	0
8.5.3 (d)	Registrar los resultados de las acciones tomadas	1	0	0
8.5.3 (e)	Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas	1	0	0
Nomenclatura:				
NC: No Cumple CP: Cumple Parcialmente (definido) C: Cumple (definido y documentado)				
Calificación:				
1: marcado (x) 0: en blanco				

TABLA 11:

TABULACIÓN: PUNTO 8 DE LA NORMA ISO 9001:2008

	No Cumple	Cumple parcialmente	Cumple
Total:	34	8	8
Porcentaje:	68,00%	16,00%	16,00%

FUENTE: "LA CASA DEL PANTANERO"

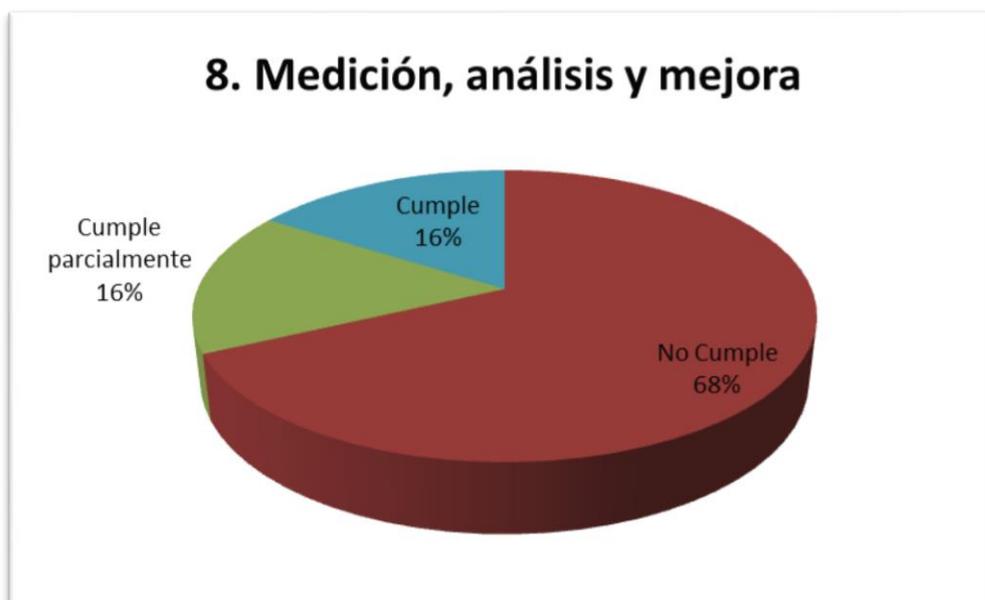


FIGURA 23: Cumplimiento de "La Casa del Pantanero" con el Punto 8 de la Norma
FUENTE: "LA CASA DEL PANTANERO"

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que:

- “La Casa del Pantanero”, trabaja bajo niveles de cumplimiento pero no se sabe la percepción del cliente ni su nivel de satisfacción, es necesario implementar algún instrumento que permita medir la conformidad del cliente y hacer el seguimiento adecuado, en este caso se implementará una encuesta.
- No se realizan auditorías internas de calidad, ni se tiene un procedimiento documentado que defina las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorías, se implementará un procedimiento de Auditoría Interna para ponerla en práctica rápidamente.
- La organización no cuenta con métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos.
- “La Casa del Pantanero”, cumple parcialmente con la realización de acciones correctivas, preventivas y de mejora dentro su operación, pero carece de registros para evidenciar el cumplimiento de esta actividad.

TABLA 12:

CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001:2008

Cumplimiento de la "La Casa del Pantanero" respecto a la Norma ISO 9001:2008				
N°	Apartado	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple
1	4	44,00%	52,00%	4,00%
2	5	64,52%	19,35%	16,13%
3	6	7,69%	46,15%	46,15%
4	7	21,54%	29,23%	49,23%
5	8	68,00%	16,00%	16,00%
TOTAL		41,15%	32,55%	26,30%



FIGURA 6: CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001:2008
FUENTE: "LA CASA DEL PANTANERO"

Al terminar el diagnóstico inicial, se logró establecer los puntos débiles que tiene la empresa frente a los requisitos de la norma, así mismo se detectaron las fortalezas que se deben explotar al interior de la organización para poder llevar a cabo el diseño del sistema de gestión de la calidad.

Se observa que la organización cumple aproximadamente apenas un 26% de los requisitos de la Norma, mientras que no cumple con el 41% de los requisitos, así mismo cumple parcialmente con el 33%, esto quiere decir que "La Casa del Pantanero", necesita implementar un Sistema de Gestión de Calidad, para poder cumplir con la totalidad de los requisitos propuestos en la Norma ISO 9001:2008.

La implantación del Sistema de Gestión de Calidad precisa de un proceso organizado y cuidadosamente planificado, que consta de una serie de fases en cada una de las cuales hay que realizar ciertas actividades clave para llevar el proyecto al éxito. Estas fases son detalladas en el siguiente capítulo 3.

Capítulo 3.

Norma ISO 9001: Desarrollo de la Fase Documental. Escritura de procedimientos propuestos y exigidos por la norma

Identificación de los Procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad.

3.1 Mapa de Procesos de “La Casa del Pantanero”

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

En el modelo de Mapa de Procesos propuesto se diferencian los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Los procesos estratégicos son los que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos. En “La Casa del Pantanero” el proceso estratégico es Gestión Gerencial.

Los procesos operativos están ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. En “La Casa del Pantanero” los procesos operativos son: Gestión Comercial, Gestión de Compras y Proveedores, Gestión de Planificación y Producción, y Gestión de Almacenamiento y Despacho

Y por último los procesos de apoyo son los que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones y son: Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Mantenimiento, Gestión de Calidad y Gestión Financiera.

Para taller de calzado “La Casa del Pantanero” se ha realizado el siguiente Mapa de Procesos:



FIGURA 7: MAPA DE PROCESOS DE “LA CASA DEL PANTANERO”
FUENTE: “LA CASA DEL PANTANERO”

3.2 Política y Objetivos de Calidad

Se han establecido la política y los objetivos de calidad que son parte de la planificación del SGC, los mismos que concretan la Política de Calidad oportunidades de mejora y las acciones prioritarias.

El nivel de detalle de los mapas de proceso dependerá del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades.

TABLA 13:

POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD DE “LA CASA DEL PANTANERO”

Política de Calidad	Qué	Exactamente qué	PLAN DE ACCIÓN			
	TEMAS	Objetivo Específico	ACCIONES	PLAZOS	RECURSOS	RESPONSABLE DE ACTIVIDAD
EN CALZADO LA CASA DEL PANTANERO, DISEÑAMOS, FABRICAMOS Y COMERCIALIZAMOS CALZADO DE TIPO INDUSTRIAL, CASUAL, ESCOLARES, EJECUTIVO, MILITAR, ENTRE OTROS, PARA DAMAS, CABALLEROS Y NIÑOS, DE ACUERDO A UN COMPROMISO DE MEJORA CONTINUA Y LA SATISFACCION EN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE, EN CUANTO A: SEGURIDAD, CONFORT, CALIDAD, DURABILIDAD, NORMAS, Y TIEMPOS DE ENTREGA OPORTUNO, CUMPLIENDO ASI CON LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO.	MEJORAMIENTO CONTINUO	CAPACITAR (MEDIBLE) LOGRAR EL EFICIENTE Y EFICAZ TRABAJO DEL PERSONAL	ELABORAR PLAN DE CAPACITACIÓN	10/05/2014	COMPUTADOR, DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN DE RESPONSABLES DE PROCESO, ENFOQUES, FOLLETOS	GERENTE GENERAL
	CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DEL CLIENTE	CUMPLIR CON LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EN CUANTO A CALIDAD	REALIZAR UN EFICIENTE CONTROL DE CALIDAD	10/05/2014	ENCUESTA DE SATISFACCION POST-VENTA	GERENTE GENERAL
	CREAR NUEVAS LINEAS DE CALZADO	CUMPLIR CON REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES	CONTRATAR DISEÑADOR Y ELABORAR UN ESTUDIO DE MERCADO EN TENDENCIA DE MODA	10/05/2014	DISEÑADOR AREA DE DISEÑO VISITAS A FERIAS NACIONALES E INTERNACIONALES	GERENTE GENERAL
	REDUCIR TIEMPOS DE PRODUCCION	MEJORAR LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	ELABORAR UN ESTUDIO DE TIEMPOS DE MANO DE OBRA EN PROCESOS	10/05/2014	ELABORAR UN ESTUDIO DE TIEMPOS Y DEFINIR CUELLO DE BOTELLA	GERENTE DE PRODUCCION
	MINIMIZAR RESIDUOS	REDUCIR AL 50% EL DESPERDICIO DE MP	REALIZAR CONTROL DE MATERIA PRIMA	10/05/2014	CONTROLES DE MEDIDAS DE MATERIALES	GERENTE DE PRODUCCION

FUENTE: “LA CASA DEL PANTANERO”

3.3 Elaboración de la Documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

3.3.1 Elaboración del Manual De Calidad.

La organización está obligada a establecer y mantener un manual de calidad y este incluye:

- Información de la empresa
- Alcance y Exclusiones
- Política y Objetivos de Calidad
- Diagrama de Procesos
- Organigrama
- Referencia a otros documentos
- Control de Cambios

El manual de Calidad de “La Casa del Pantanero” se presenta en el Anexo 1.

3.3.2 Descripción del Proceso: Gestión Comercial

Propósito: Identificar las necesidades y los requerimientos del cliente buscando la satisfacción del mismo a fin de ampliar la cobertura en el mercado.

Alcance: Este proceso empieza desde la identificación de las necesidades del cliente, hasta la difusión de la nota del pedido.

Actividades:

- Identificar y analizar las necesidades de los clientes. Enviar propuestas.
- Elaborar y revisar la propuesta de diseño y desarrollo del producto.
- Archivar y codificar el diseño del producto aprobado por el cliente.
- Confirmar los requisitos del pedido y cerrar la negociación.

- Realizar la nota de pedido y notificarlo al proceso de gestión de Planificación y Producción.
- Notificar al proceso de gestión financiera sobre la forma de pago del cliente.

Después de analizar las actividades que se desarrollan en este proceso; se propone desarrollar un Procedimiento de Diseño; que servirá para estandarizar la forma de diseñar y desarrollar el modelo que se comercializará en el Taller, e irá citado en el Manual de Procedimientos que se describe más adelante.

3.3.3 Descripción del Proceso: Gestión de Compras y Proveedores

Propósito: Administrar, suministrar y controlar eficazmente la compra de materiales contando con proveedores confiables.

Alcance: Este proceso empieza desde la recepción de la nota de pedido y la notificación de suministros varios, hasta la entrega de Insumos y materiales.

Actividades:

- Realizar la Planificación de las Compras. Pedir proforma a Proveedores elegidos.
- Analizar Proforma. Formalizar la Compra.
- Recibir materiales solicitados. Verificarlos.
- Notificación de Ingreso de Materiales con factura respectiva al proceso de Gestión de Almacenamiento y Despacho.
- Entregar Insumos y materiales al proceso de Gestión de Planificación y Producción.
- Gestionar la Evaluación y Selección de Proveedores.

Después de examinar las acciones que se llevan a cabo en este proceso; se concluye que la organización no cuenta con un método de selección y evaluación de proveedores así que se propone desarrollarlos, e irán citados como Anexos. También se propone

desarrollar un Procedimiento de Recepción de Materiales que servirá para administrar de manera efectiva la recepción de los mismos de parte de los proveedores e irá citado en el Manual de Procedimientos que se describe más adelante.

3.3.4 Descripción del Proceso: Gestión de Planificación y Producción.

Propósito: Transformar la materia prima en el producto terminado esperado, utilizando todos los recursos e insumos para cumplir con la producción planeada.

Alcance: Este proceso empieza desde el ingreso de Insumos y materia prima solicitada, hasta el almacenamiento en bodega del producto terminado.

Actividades:

- Realizar la Planificación de la Producción y solicitar los Insumos y Materia prima requerida.
- Recibir los Insumos y Materia Prima, y despacharlos a los distintos puestos de trabajo.
- Realizar la producción, pasando por todas las operaciones del proceso:
(Troquelar, Destallar, Aparar, Armar, Pegar y Terminar)
- Entregar el producto terminado a la bodega de Producto terminado.

Luego de estudiar las actividades que se desenvuelven en este proceso; se evidencia que la organización no tiene desarrollados instructivos de trabajo, que son necesarios para el correcto desempeño del personal en sus puestos, por lo tanto se desarrollarán los instructivos necesarios; uno para la elaboración del calzado de seguridad industrial y otro para el calzado casual, e irán ubicados en los Anexos. También se propone desarrollar un Formato de Lista de Seguimiento del Producto No Conforme, para evidenciar como se da seguimiento al Producto No Conforme y que además es obligado por la Norma, un nuevo formato de Orden de Producción y por último un Procedimiento de Planificación

y Producción, respectivamente, que servirán para estandarizar la mejor manera de manejar estos procesos, e irán citados en el Manual de Procedimientos que se describe más adelante.

3.3.5 Descripción del Proceso: Gestión de Almacenamiento y Despacho.

Propósito: Almacenar de forma adecuada el producto terminado, y entregar correctamente los pedidos a los clientes.

Alcance: Este proceso empieza desde el ingreso del producto terminado a bodega, hasta el despacho del mismo y la realización de la encuesta de satisfacción del cliente.

Actividades:

- Recibir, Verificar y Almacenar el Producto Terminado
- Notificación de Cobro al Departamento de Gestión Financiera y Despacho de Pedidos al Cliente
- Gestionar las Garantías
- Gestionar quejas y sugerencias
- Realizar el seguimiento de Satisfacción del Cliente

Estudiando los movimientos que se hacen en este proceso; se demuestra que la organización no tiene desarrollada una encuesta de satisfacción, que sirve para dar el debido seguimiento de satisfacción al cliente, por ende se desarrollará una, e irá ubicada en los Anexos. También se propone desarrollar un Procedimiento de Almacenamiento y Despacho, que ayudará a establecer los criterios generales para el almacenamiento de materiales, e irá citado en el Manual de Procedimientos que se describe más adelante.

3.3.6 Descripción del Proceso: Gestión de Recursos Humanos.

Propósito: Gestionar eficientemente el Recurso Humano.

Alcance: Este proceso empieza desde la necesidad de personal, hasta la comunicación eficiente de autoridades y las responsabilidades a cumplir.

Actividades:

- Analizar y comunicar necesidades del personal.
- Realizar el reclutamiento y selección del personal.
- Coordinar entrevistas de trabajo y contratar al personal seleccionado.
- Realizar Inducción del personal para el área de trabajo.
- Realizar y Gestionar el plan de capacitación.
- Gestionar obligaciones de nómina.
- Definir y comunicar las responsabilidades y autoridades al personal.

En seguida de observar las acciones que se desempeñan en este proceso; se indica que la organización no cumple con un método de Evaluación de Desempeño del Personal ni con los Procedimientos documentados de Capacitación y Selección del personal, ni registros de los mismos así que se realizarán las propuestas de formatos para aquellos respectivamente, ya que servirán para aumentar la eficiencia en estos procesos repercutiendo en la calidad del producto. Además es necesario constituir un Manual de Funciones para organizar, distribuir actividades y definir claramente las funciones de cada puesto. También se propone implementar formatos de: Plan de Capacitación, Registro de Selección del Personal, Lista de Asistencia a Reuniones, Formato de Requisición del Personal, que son necesarios para evidenciar que se realizan estas

actividades, todos estos documentos mencionados irán citados en los Anexos y en el Manual de Procedimientos que se describe más adelante.

3.3.7 Descripción del Proceso: Gestión de Mantenimiento.

Propósito: Realizar el correcto mantenimiento de la Infraestructura, Maquinaria y equipos de la Organización, para garantizar el normal funcionamiento del SGC.

Alcance: Este proceso aplica a la infraestructura, maquinaria y equipos de calzado "La Casa del Pantanero".

Actividades:

- Definir Plan de Mantenimiento Anual.
- Ejecutar el Plan de Mantenimiento.
- Dar seguimiento y evaluar novedades de Mantenimiento.

Luego de revisar las actividades de este proceso; se muestra que la organización ejecuta el mantenimiento de maquinaria y equipos, periódicamente, pero no posee un plan de mantenimiento preventivo, documentado, ni con formatos que evidencien estos mantenimientos realizados, entonces, se elaborará un plan de mantenimiento anual y el formato para registro de la ejecución del mismo, igualmente se realizarán flujogramas para entender mejor su funcionamiento, estos documentos mencionados irán citados en los Anexos.

3.3.8 Descripción del Proceso: Gestión de Calidad.

Propósito: Asegurar el cumplimiento y el mejoramiento continuo del sistema de Gestión de Calidad.

Alcance: Este proceso aplica a todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

Actividades:

- Realizar el control de documentos y registros del SGC.
- Planificar las auditorías internas o externas.
- Ejecutar las auditorías internas o coordinar auditorías externas.
- Levantar, hacer el seguimiento y cerrar las ACPMs
- Tabular la encuesta de satisfacción del cliente y analizar quejas y reclamos

Después de analizar las actividades que se desarrollan en este proceso; se señala que este debe tener tres Procedimientos documentados exigidos por la Norma ISO 9001:2008; que son el Procedimiento de Control de Documentos y Registros, Procedimientos de Auditoría Interna, Procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora (ACPMs), con los registros que se derivan de cada uno de estos como son: Listas Maestras de Documentos Internos, Externos y Registros, Informe de Auditoría Interna, Formato Plan de Auditoría, Formato reporte de No Conformidades, Formato de Solicitud de Acciones Correctivas, Preventivas y de mejora (ACPMs), formatos de Informes de Tabulación de Encuestas de Satisfacción, realizadas en el proceso de Almacenamiento y Despacho, Instructivo de Elaboración de Documentos y Registros, Lista de Verificación, Programa de Auditorías, entonces estos se tendrán que desarrollar obligatoriamente, para cumplir con el requerimiento de la Norma, estos formatos mencionados irán citados en el

Manual de Procedimientos que se describe más adelante y en los Anexos, respectivamente.

3.3.9 Descripción del Proceso: Gestión Financiera.

Propósito: Registrar, controlar y analizar la situación financiera de la institución.

Alcance: Este proceso aplica a todos los movimientos Financieros del Sistema de Gestión de Calidad.

Actividades:

- Elaborar presupuesto anual
- Gestionar pagos a proveedores.
- Gestionar obligaciones con entidades de control
- Gestionar cobranzas de la compañía
- Gestionar obligaciones con Personal de la Compañía
- Elaborar y analizar Estados Financieros

Se concluye que no se necesita desarrollar procedimientos documentados, ya que son datos confidenciales de la organización y que lo manejan solamente el Gerente Financiero y Gerente General.

3.3.10 Descripción del Proceso: Gestión Gerencial.

Propósito: Diseñar estrategias para conseguir los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización.

Alcance: Este proceso aplica en la coordinación a todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización.

Actividades:

- Representar legalmente a la institución
- Archivar y mantener los diseños aprobados
- Analizar y aprobar el Plan de Mantenimiento
- Gestionar la revisión por la dirección
- Analizar los resultados de Informes. Tomar decisiones acertadas
- Analizar, aprobar y ejecutar Presupuesto Anual
- Analizar resultados Financieros. Tomar decisiones oportunas.
- Mantener comunicado sobre temas relevantes del SGC a todo el personal de la Organización

Una vez revisadas las actividades de este proceso; se señala que este deben mantener registros tales como: Formato de Acta de revisión por la Dirección, que servirá para documentar los temas tratados y las acciones tomadas, un formato de matriz de comunicación interna, que servirá para registrar los temas que se deben comunicar en la empresa, estos formatos mencionados irán citados más adelante en los Anexos.

3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

El Manual de Procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de los procesos que cuentan con ellos.

Utilidad del manual de procedimientos:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilia en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema

- Interviene en la consulta de todo el personal que desee emprender tareas de simplificación de trabajo, para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente, para uniformizar o controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda la coordinación de actividades y evitar duplicidades
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Cada procedimiento en general contiene los siguientes ítems:

- Propósito
- Alcance
- Definiciones y Abreviaturas
- Responsabilidades
- Descripción de Actividades
- Anexos
- Control de cambios

Los registros se elaboran de acuerdo a los requerimientos técnicos y lo que se encuentra detallado en el Procedimiento de Control de Documentos y Registros.

El manual de procedimientos para “La Casa del Pantanero” está conformado por los siguientes procedimientos:

- Procedimiento de Diseño

- Procedimiento de Recepción de Materiales
- Procedimiento de Control de Producto No Conforme (Obligado por la Norma)
- Procedimiento de Planificación
- Procedimiento de Producción
- Procedimiento de Almacenamiento y Despacho
- Procedimiento de Capacitación del Personal
- Procedimiento de Selección del Personal
- Procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora (ACPMs)(Obligado por la Norma)
- Procedimiento de Auditoría Interna (Obligado por la Norma)
- Procedimiento de Control de Documentos y Registros (Obligado por la Norma)

3.4.1. Desarrollo del Manual del Procedimientos

	PROCEDIMIENTO DE DISEÑO	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:		Aprobado por:

1. Propósito

Establecer el procedimiento para diseñar y desarrollar el modelo que se comercializará en Calzado “La Casa del Pantanero”

2. Alcance

Este procedimiento aplica desde el envío de las cotizaciones a los clientes hasta la entrega de modelo ya desarrollado, incluido cambios realizados.

3. Definiciones y Abreviaturas

Diseñar._ Proceso de creación, para producir un nuevo diseño de calzado para responder a las necesidades de los usuarios.

Diseño._ Consiste en hacer bocetos del modelo a realizar, tomando en cuenta temporada, materiales, forma, color y demás variantes que el calzado necesite.

Modelo. Representación del diseño de calzado a escala reducida

Modelar. Proceso de elaboración manual de un diseño con un conjunto de recursos que utiliza el modelador para representar un modelo.

Modelador._ Persona que desarrolla el modelo

	PROCEDIMIENTO DE DISEÑO	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

4. Responsabilidades

Los responsables de la aplicación de este procedimiento son: el Modelista Principal y Modelista Auxiliar.

5. Descripción de Actividades

5.1 Análisis de Mercado y Determinación del Modelo de Calzado

El primer caso, es el lanzamiento de un nuevo modelo sin petición del cliente, entonces lo que se hace es buscar información acerca de las tendencias del calzado: colores, texturas y formas que marcan cada temporada tanto a nivel nacional como internacional.

En el otro caso es el cliente quien hace la petición del modelo, de entre los tres grupos que tenemos a disposición, con todas las especificaciones; implícitas y explícitas, y lo que hay que hacer es, desarrollar el modelo, o adecuar uno ya existente a la requisición del cliente.

5.2 Selección de Materiales y Colores

Una vez definido el modelo, lo que se hace es decidir los materiales a utilizar, tales como: el cuero, ojales, cordones, plantillas, etc., que se necesitarán en la elaboración del calzado y el color.

	PROCEDIMIENTO DE DISEÑO	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

3 Modelaje y Desarrollo del Diseño del Calzado

Teniendo el estilo se procede a modelarlo sobre la horma elegida, esta horma debe ser la adecuada, ya que es necesario hacer pruebas.

Aquí se dibuja las partes del calzado en la horma y luego se las pega en una cartulina, ahí se afinan ángulos y rectas, se numeran y recortan. Lo mismo con las piezas de la plantilla, esta se obtiene copiando la forma de la horma. Así se logran los elementos del modelo principal. Luego en el programa de diseño Corel Desing se desarrolla toda la serie.

A cada nuevo modelo desarrollado, se lo coloca en una carpeta que contiene cada una de sus partes, con su respectivo código y se le genera un registro en los estantes que se usan para archivar los modelos.

Para realizar el modelaje y desarrollo del calzado, se necesita que la persona encargada tenga mucha experiencia en este ámbito, ya que es el paso más importante para empezar con la producción.

5.4 Verificación del Diseño

En esta etapa se hace una evaluación técnica y una visual, con un solo par de cada estilo del calzado, generalmente se prueba con los números 39 en hombre y 36 en mujer.

	PROCEDIMIENTO DE DISEÑO	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.5 Comunicación Constante con el Cliente (Cambios)

Como resultado de las pruebas en el modelo principal se pueden incorporar ciertos cambios en el diseño definitivo de acuerdo a las expectativas y peticiones de los clientes. Cuando se hacen cambios, el producto puede someterse a pruebas adicionales para asegurar el desempeño del producto final. La atención se orienta en la terminación de las especificaciones de diseño desarrolladas por el cliente, para que se pueda proceder con la producción.

6. Anexos

No Aplica

7. Control de Cambios

VERSION	FECHA	CAMBIOS
0	10/05/2014	Emisión inicial

	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE MATERIALES	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. Propósito

Establecer un procedimiento para administrar de manera efectiva la recepción de materiales de parte de los proveedores.

2. Alcance

Este procedimiento aplica al departamento de Gestión de Compras y Proveedores, que se dedica a actividades de recepción de materiales

3. Definiciones y Abreviaturas

Gestión de Compras y Proveedores: Departamento o persona encargada administrar, suministrar y controlar eficazmente la compra de materiales contando con proveedores confiables

Proveedor: Un individuo o empresa externa (legalmente establecida y certificada por la empresa), que presta un bien o servicio por el cual recibirá una remuneración en un periodo de tiempo.

Planificación de Compra: Es utilizado por el departamento de gestión de compras y proveedores para dar a conocer, su necesidad de adquirir un bien o servicio.

Factura de Compra: Es el documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa.

	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE MATERIALES	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Orden de Compra._ Es el documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor, indicando cantidad, detalle, precio, condiciones de pago, entre otras cosas.

4. Responsabilidades

Los responsables de la aplicación de este procedimiento son: el Gerente de Producción y el Gerente Administrativo

5. Descripción de Actividades

5.1 Planificar la Recepción de Materiales

En esta primera actividad lo que se hace es la previsión de entradas de los materiales a bodega, informa de las recepciones a realizar: el tiempo, el horario, los artículos, y origen de cada recibimiento.

5.2 Delegación de responsabilidades a personas específicamente capacitadas

En esta actividad lo que se hace, es comunicar a la persona que será encargada de recibir el material, antes de ingresar a bodega. El bodeguero no siempre es el encargado de recibir el material, sin embargo supervisa la acción. Por ejemplo, cuando el material a arribar es el cuero se le avisa a la persona encargada de troquelar, para que reciba y haga el respectivo control de calidad.

	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE MATERIALES	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.3 Recibir e inspeccionar los artículos y verificar las cantidades con la factura

El objetivo de esta actividad es rechazar inconsistencias en el material.

En esta actividad, hay que verificar lo siguiente:

5.3.1 Fechas de Emisión y de Entrega. _Estas fechas permiten planificar la recepción, y uso de materiales.

5.3.2 Motivación y Condiciones de Pago

Las condiciones de pago se establecen en la orden de compra de acuerdo a lo convenido previamente.

5.3.3 Lugar de Entrega

Cuando la recepción de materiales debe realizarse en un sitio distinto de la sede de la organización, se indica claramente para evitar situaciones incómodas.

5.3.4 Transporte

Se indica la vía que se utilizará; por camión, avión, etc.

5.3.5 Descripción de lo que se Compra.

La descripción de los diferentes artículos pedidos debe estar especificada claramente, de cada uno de ellos, con medidas, tamaños o a las características que corresponden.

	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE MATERIALES	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.3.6 Verificar la factura de Proveedor.

Precios, condiciones, descuentos, etc., cuando se recibe el pedido

5.3.7 Comprobación de Facturas

Los detalles importantes de las facturas que deben comprobarse son: cantidad, esta comprobación debe hacerse confrontando la factura con la orden de compra, y el resultado del conteo físico de los materiales recibidos. De esa manera se evita el pago de los materiales o productos no recibidos. Se recibe de una manera ordenada, y se coloca un check list de aprobación, una vez recibido y verificado que todo este correcto se le firma de recibido según la fecha. En caso de que falte algún material se indica en la factura la cantidad de material recibido y se le informa a la persona encargada del departamento de gestión de compras y proveedores.

5.3.8 Calidad

Si la calidad no está de acuerdo con las especificaciones, no debe recibirse el pedido, en consecuencia, tampoco debe conformarse la factura. (ver Procedimiento de Control de PNC) 5.3 Materia Prima

5.3.9 Precios

La persona encargada de recibir los materiales (pedidos) debe comprobar el precio aprobado por el departamento de compras a través de su orden.

	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE MATERIALES	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.3.10 Guías de Remisión o Envíos

En oportunidades, los materiales vienen acompañados de simples de remisión o guías de despacho. Reclamos y devoluciones

5.4 Reclamos y Revoluciones

El departamento de gestión de compras y proveedores presenta reclamos a los proveedores por sobrantes, faltantes o daños a esos mismos proveedores.

El departamento de gestión de compras y proveedores brinda toda la ayuda posible para alcanzar sus objetivos de producción, comprando materia prima de primera.

6. Anexos

- Formato de Selección de Proveedores
- Formato de Evaluación de Proveedores

7. Control de Cambios

VERSION	FECHA	CAMBIOS
0	10/05/2014	Emisión inicial

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. Propósito

Definir los criterios generales para identificar, controlar, prevenir el uso y la entrega de producto que no cumplan con los requisitos, criterios de aceptación o acuerdos de servicio previamente establecidos o que sean considerados como no conformes e identificar el área de su tratamiento.

2. Alcance

Este procedimiento es aplicable a los departamentos de Planificación y Producción, Gestión de Compras y Proveedores, y Gestión de Almacenamiento y Despacho de “La Casa del Pantanero”.

3. Definiciones y Abreviaturas

Requisito._ Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

Producto._ Corresponde a materias primas, productos en proceso y productos terminados

Producto no Conforme (PNC)._Producto que no cumple con los requisitos

Liberación._ Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.

Conformidad._ Cumplimiento de un requisito

No Conformidad._ Incumplimiento de un requisito.

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Corrección._ Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

Reproceso_ Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Selección._ Proceso mediante el cual se separan unidades defectuosas del total de unidades recibidas.

Acción Correctiva._ Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

Desecho._ Acción tomada sobre un producto no conforme para impedir su uso inicialmente previsto

Concesión._ Autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados

4. Responsabilidades

- Obreros en General

- Verificar producto en proceso y notificar cualquier anomalía a su superior
- Separar el producto no conforme

- Gerente de Producción

- Aplicar el tratamiento correspondiente
- Notificar al representante de la dirección

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Gerente General

- Seguimiento del producto no conforme
- Verificar que se haya tomado acciones correctivas y preventivas

5. Descripción de Actividades

5.1 Producto no Conforme en proceso (Gestión de Planificación y Producción)

5.1.1 Detectar e Identificar el PNC

Los obreros son las personas que detectan el producto no conforme en el momento de continuar con el siguiente proceso; quien detectó, lo separa y comunica al Gerente de Producción, para que dé la orden de como decidir el tratamiento.

5.1.2 Decidir el tratamiento del PNC

Una vez separado el PNC, el Gerente de Producción aplica el tratamiento aprobado en cada caso, detallado en la siguiente matriz de PNC:

Actividad	Descripción de la No Conformidad	Tratamiento de la No Conformidad
Troquelado	No Aplica	No Aplica
Destallado	No Aplica	No Aplica

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Pegado	<p>El zapato no está bien armado, recto o centrado</p> <p>No cumple con las condiciones perfectas; tiene caídas, manchas de disolvente, etc.</p>	<p>Regresa al montaje para reproceso de armado.</p> <p>Termina aquí el proceso, se reutiliza lo que se puede.</p>
Terminado	<p>No cumple con las condiciones perfectas; tiene manchas, rayas, ojales desiguales, etc.</p>	<p>Se le limpia y se le deja ya en condiciones perfectas en general</p> <p>Si le falta un ojal regresa el aparado para colocarlo</p> <p>Si se rompió el forró regresa al aparado para arreglarlo</p>

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.1.3 Registrar y analizar la causa del PNC

Luego que el Gerente de Producción aplica el tratamiento y analiza la causa; registra en la orden de Producción diaria el número de PNC.

5.1.4 Liberar el PNC

Luego de realizar el tratamiento definido, el gerente de producción debe verificar si el producto en proceso quedó corregido para así continuar con la producción normal.

5.1.5 Análisis de PNC

De forma semanal el Gerente de Producción, realiza el Reporte de Producto No Conforme.

5.2 Producto Terminado no Conforme (Gestión de Almacenamiento y Despacho)

5.2.1 Detectar e Identificar el PNC

El encargado de bodega (Gerente de Producción), es quién detecta el producto terminado no conforme, al momento que recibe la orden de producción, esta debe coincidir con la nota de pedido, se hace un muestreo, y los números marcados en las cajas deben coincidir con los números del calzado en el interior, antes de que sea liberado para su despacho.

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.2.2 Aplicar el tratamiento al PNC

Si tenemos PNC ya identificado el encargado de bodega, tiene que revisar uno por uno el producto asegurándose de que coincidan el código, la talla, el color y que estén colocados correctamente, izquierdo sobre derecho.

5.2.3 Liberar el PNC

Luego de hacer la revisión el encargado de bodega, despacha ya el producto y lo registra en Egreso de Producto Terminado

Producto no Conforme en materia prima (Gestión de Compras y Proveedores)

5.3.1 Detectar e Identificar el PNC

El Gerente General, el Gerente Administrativo o el Gerente de Producción son los encargados de detectar el PNC, en los siguientes materiales detallados a continuación en la tabla:

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Material	¿Qué se revisa?	¿Cómo se revisa?
Cuero	<p>El Calibre._ Que esté de acuerdo al grosor requerido.</p> <p>Color._ Se acepta con un margen muy pequeño de diferencia del color requerido.</p> <p>Textura._ Suavidad o dureza</p>	<p>Doblando el cuero, para observar si se forman grietas o rajaduras</p> <p>Visualmente, con la muestra</p> <p>Flexionando el cuero. Los cueros tiesos y duros son más difíciles de armar, si es necesario consulte directamente con el aparador</p>

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Suela	El Desgaste	Máquina Pulidora Ensayo de Labración según la Norma INEN 1924 (Externo)
Plantas	Existencia de grietas y otros defectos	Inspección manual de los acabados, de la pestaña del canal de costura y del cerco
Forro	El Calibre._ Que esté de acuerdo al grosor requerido. Color._ Se acepta con un margen muy pequeño de diferencia del color requerido. Textura._ Suavidad o dureza	Doblando el cuero, para observar si se forman grietas o rajaduras Visualmente Flexionando el cuero. Los cueros tiesos y duros son más difíciles de armar, si es necesario consulte directamente con el aparador

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Hilos	La resistencia del hilo._ Muestra que está en condiciones de ser empleado	Estiramiento violento con una fuerza moderada
En caso de no haber especificaciones en las dimensiones de las planchas, se procede a medir		

A toda la materia prima se le revisa el color, el código y se verifica la cantidad entregada de acuerdo a la Orden de Compra, y en la factura se le va colocando un check list de aprobación, caso contrario se escribe el motivo por el cual no se recibe satisfactoriamente.

El PNC también puede ser detectado por los obreros en los diferentes puestos de trabajo.

5.3.2 Aplicar el tratamiento

Si tenemos PNC ya identificado, se le comunica al Gerente Administrativo, quién se comunica con el Proveedor para realizar el reclamo respectivo, como constancia se adjunta el Certificado de los Ensayos realizados “en caso de haberlos”.

En todos los casos de PNC en materia prima el tratamiento es devolución al proveedor.

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.3.3 Registrar y analizar la causa del PNC

El Gerente General, Gerente Administrativo o Gerente de Producción, analizan la causa y el Gerente Administrativo registra el PNC con la Copia de la Factura como Devolución a proveedores.

Posteriormente se realiza la Evaluación del Proveedor.

6. Anexos

- Lista de Seguimiento de Producto No Conforme
- Orden de Producción

8. Control de Cambios

VERSION	FECHA	CAMBIOS
0	10/05/2014	Emisión inicial

	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:		Aprobado por:

1. Propósito

Definir la manera adecuada para realizar la Planificación de la Producción, de tal modo que se organicen los recursos en la mejor forma posible para alcanzar las metas y objetivos de producción

2. Alcance

Este procedimiento es aplicable al departamento de Planificación y Producción de “La Casa del Pantanero”.

3. Definiciones y Abreviaturas

Planificación._ Es un proceso organizado que exige respetar una serie de pasos diseñados para así obtener un determinado objetivo y, para lo cual emplean diferentes herramientas.

Ficha Técnica de Materia Prima._ Es un documento que se solicita al proveedor, y donde constan todas las características y la descripción detallada de la materia prima.

4. Responsabilidades

El responsable de la aplicación de este procedimiento es el Gerente de Producción.

	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5. Descripción de Actividades

5.1 Analizar nota de pedido.

En esta actividad lo que se hace es analizar detenidamente todos los aspectos del producto requerido por el cliente, los aspectos a analizar son: modelo, colores, tallas, tipo de cuero, tipo de suela, etc. También se analiza la fecha de entrega, condiciones, etc.

5.2 Revisar inventario de bodega de Producto Terminado.

Una vez analizada la nota de pedido y definidos todos los parámetros del producto, se revisa si éste, existe en bodega, para ello todos los productos están debidamente organizados y codificados según talla y modelo para su fácil identificación, posteriormente se resta los productos existentes, de la cantidad de pedido y lo que no hay se planifica para la producción.

5.3 Revisar inventario de bodega de productos en proceso

Se examina la bodega de productos en proceso para identificar si existen productos en proceso y en cuál de estos procesos se encuentra. Para así planificar el resto de su producción.

5.4 Planificar la Compra de Materiales (Gestión de Compras y Proveedores)

En esta actividad se tiene que comparar las fichas técnicas de materia prima de acuerdo al pedido del cliente y así proceder con la planificación de compras, aquí se detalla la cantidad, precio y características de cada uno de los materiales que se van a requerir al proveedor.

	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:		Aprobado por:

5.5 Realizar la Compra de Materiales

En esta actividad se envía la orden de compra a los proveedores; vía mail, vía telefónica o directamente, para su respectivo despacho. Para ello el Gerente de Planificación y Producción se basa en la lista de proveedores seleccionados para los diferentes tipos de materiales que componen el producto.

5.6 Aspectos a tomar en cuenta.

- Para la planificación del troquelado se debe tener en cuenta el stock de hormas y los metros de cuero.
- Para la planificación del aparado se debe tener en cuenta el stock de productos en proceso.
- Para la planificación del montaje se debe tener en cuenta el stock de hormas.
- Para la planificación del pegado se debe tener en cuenta el stock de suelas.
- Estos datos son importantes, ya que el proceso es en cadena

6. Anexos

Cronograma de Producción

	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

7. *Control de Cambios*

VERSION	FECHA	CAMBIOS
0	10/05/2014	Emisión inicial

	PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:		Aprobado por:

1. Propósito

Describir en forma clara cada uno de las etapas de producción, para que así el personal involucrado en cada etapa, pueda contar con una herramienta de consulta permanente, para el adecuado desarrollo de sus funciones.

2. Alcance

Desde el ingreso de Insumos y materia prima solicitada, hasta el almacenamiento en bodega del producto terminado

3. Definiciones y Abreviaturas

Orden de Producción o Trabajo._ Es un documento que tiene como propósito evidenciar la solicitud para producir determinado producto. Contiene toda información de especificaciones del producto y las instrucciones de producción, para que el operador al recibirla, sepa exactamente lo que debe hacer.

Inventario de Producto en Proceso._ El inventario de producto en proceso consiste en todos los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se encuentran en grupo intermedio de producción.

Inventario de Producto Terminado._ Está constituido por los artículos terminados recibidos de los departamentos de producción y puesto a almacenamiento, aptos para la comercialización.

	PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Inventario de Materia Prima._ Está conformado por aquellos materiales utilizados para la elaboración de nuevos productos, pero que aún no han sido sometidos a proceso de transformación alguno.

Instructivo de trabajo._ Un instructivo es una herramienta que guía el detalle de tareas que se deben realizar en un determinado puesto de trabajo. Con el fin de transformar insumos y materias primas, tanto para armar, coser, pegar, embalar, etc., o como para utilizar de alguna manera que nos sea necesario.

Troquelar._ Proceso mediante el cual se obtienen los cortes de los diferentes materiales para la elaboración de calzado, se hace de forma manual o por máquinas.

Destallar._ Proceso mediante el cual se disminuye el espesor de los filos de los cortes troquelados.

Aparar._ Proceso mediante el cual se unen las piezas troqueladas, mediante pega y costura.

Montaje._ Proceso mediante el cual se unen los cortes aparados con la horma y la plantilla del calzado.

Pegar._ Proceso mediante el cual se pega la suela en el calzado.

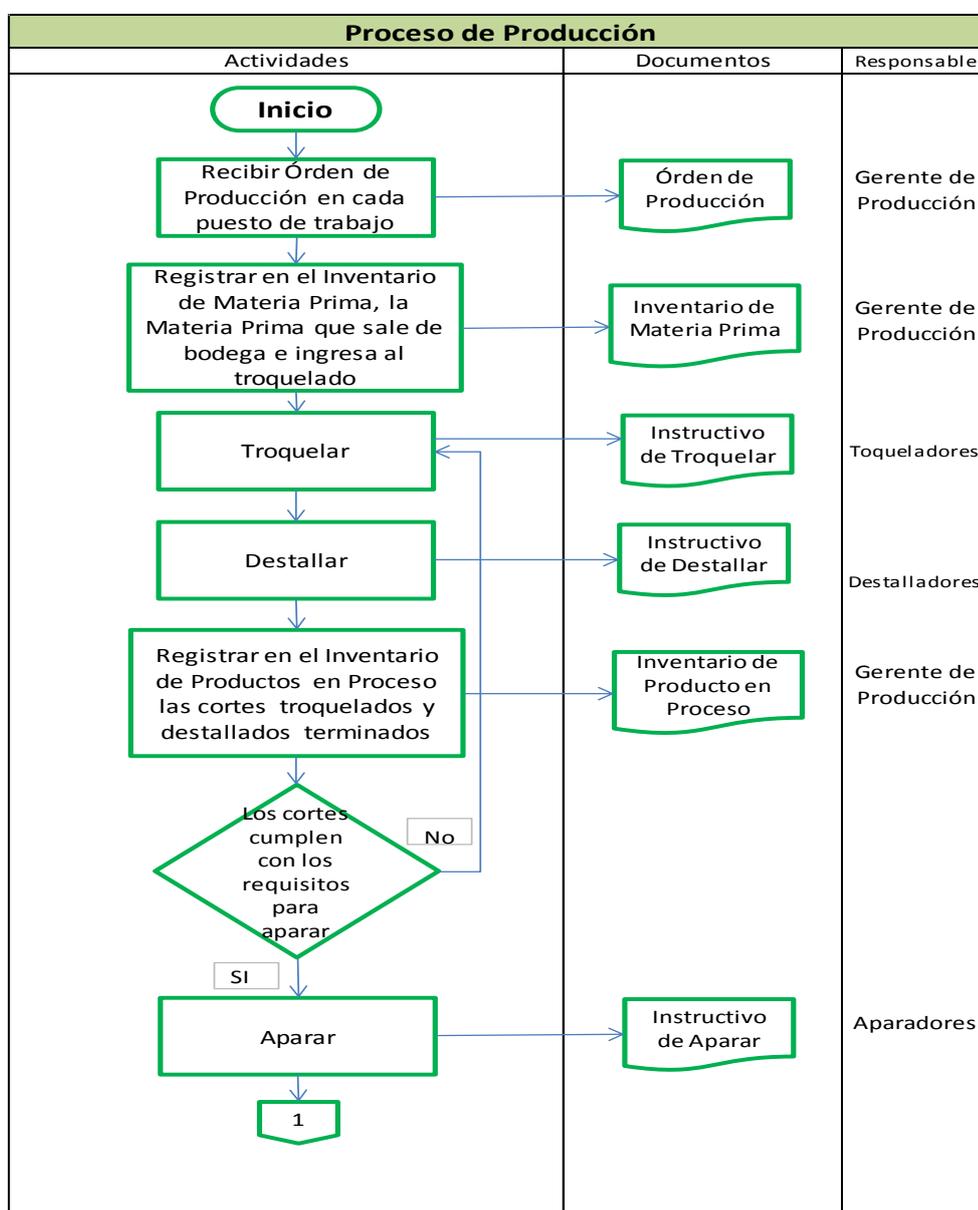
Terminar._ Proceso mediante el cual se procede a revisar, limpiar y colocar el calzado terminado en cajas para su almacenamiento y despacho.

	PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN	FECHA:
		VERSIÓN: 00
CÓDIGO:		PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

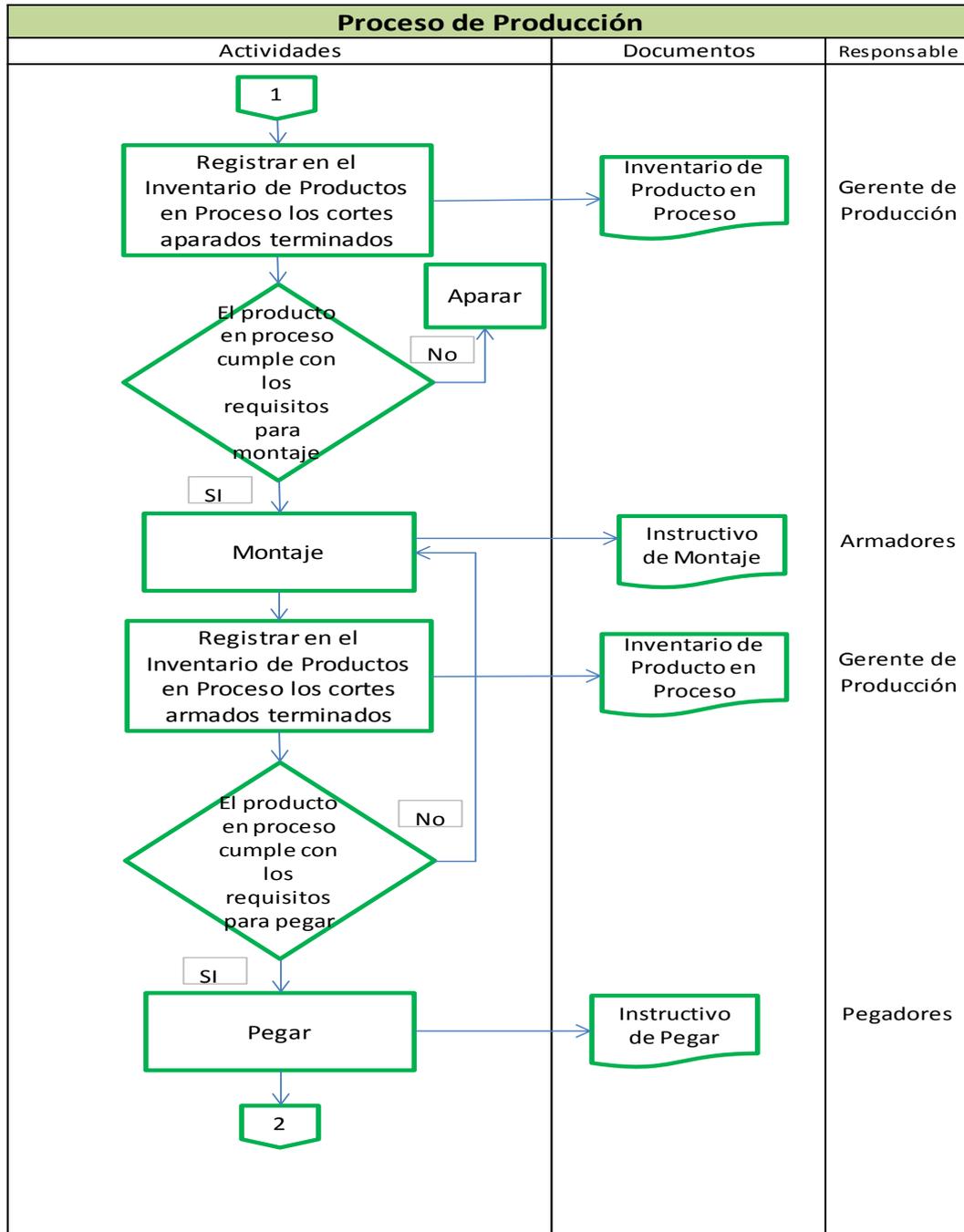
4. Responsabilidades

El responsable de la aplicación de este procedimiento es el Gerente de Producción.

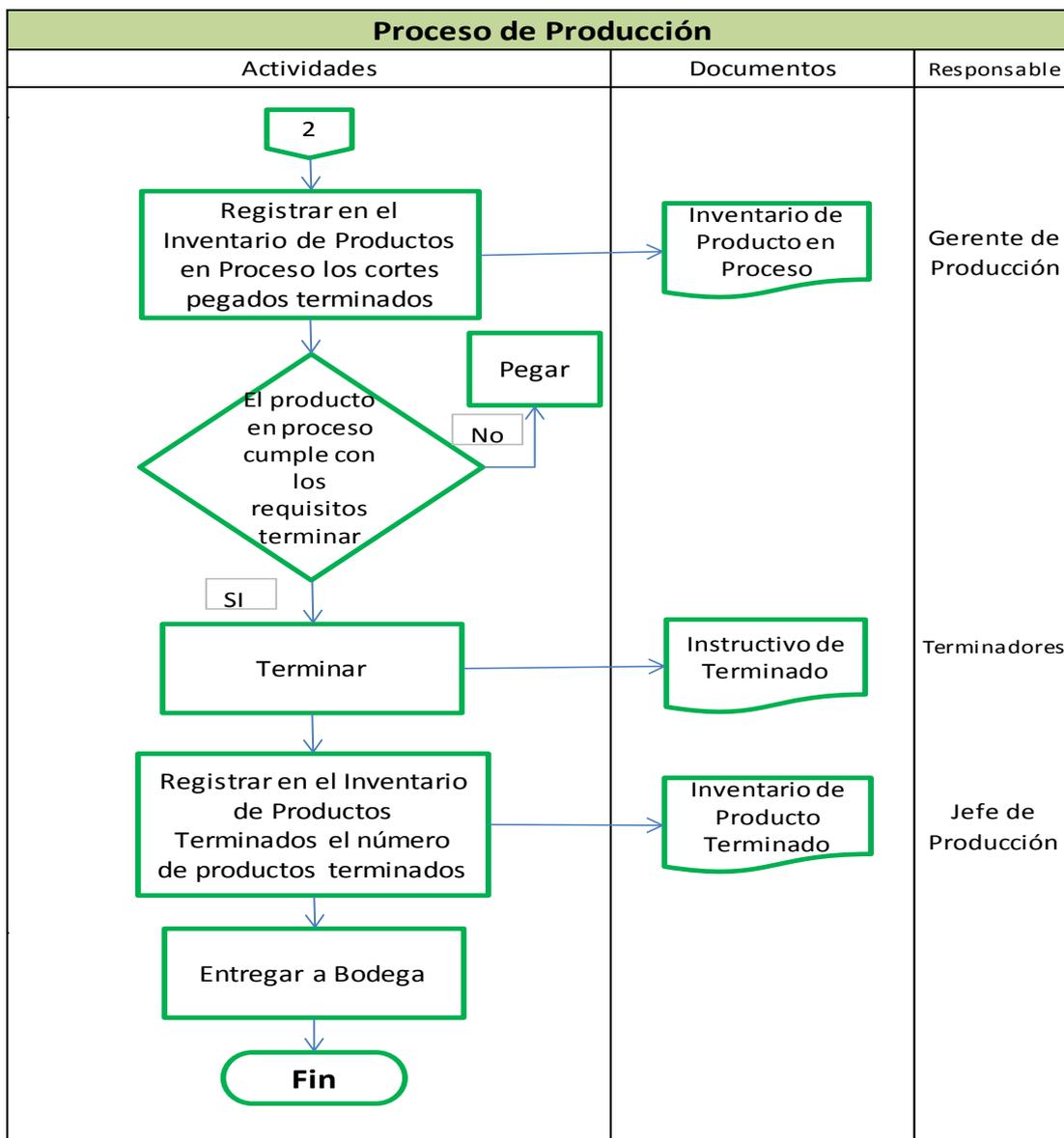
5. Descripción de Actividades



	PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	



	PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	



	PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

6. Anexos

- Instructivo de Troquelar
- Instructivo de Destallar
- Instructivo de Aparar
- Instructivo de Montaje
- Instructivo de Pegar
- Instructivo de Terminar

7. Control de Cambios

VERSION	FECHA	CAMBIOS
0	10/05/2014	Emisión inicial

	PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. Propósito

Establecer los criterios generales para el almacenamiento de materiales, asegurando la conservación de los mismos.

2. Alcance

Este procedimiento aplica desde la recepción de materiales a las tres instancias de bodega; materia prima, producto en proceso y producto terminado, hasta el despacho de los mismos.

3. Definiciones y Abreviaturas

Inventario._ Por inventario se define al registro documental de bienes y existencias de la empresa, a una fecha determinada, hecho con orden y precisión

Bodega._ Una bodega es un área o depósito temporal de las mercaderías que allí se guardan.

4. Responsabilidades

El responsable de la aplicación de este procedimiento es el Encargado de Bodega.

	PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5. Descripción de Actividades

5.1 Almacenaje de Materia Prima

5.1.1 Revisar disponibilidad de bodega

El encargado de bodega, es avisado con anticipación de la llegada del material, para que prepare el espacio que demandará la llegada de la materia prima y también para asegurar las condiciones en las cuales se almacenará, para así preservar las características del mismo.

5.1.2 Registrar todos los movimientos de material

El encargado de bodega, registra el ingreso de materiales, la salida de los mismos y un informe de saldos registrados luego de los movimientos realizados. El ingreso se realiza directamente en la computadora y el egreso se registra mediante un cuaderno de control de inventarios

	PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.1.3 Condiciones Físicas para el Almacenamiento

En la siguiente tabla se detallará como almacenar la materia prima:

Material	¿Cómo Almacenar?
CUERO 	<ul style="list-style-type: none"> a) Mantener el modelo del paquete normalmente comercializado, ya que viene identificado el color, tipo y grosor del mismo b) Evitar la cercanía a fuentes de humedad o calor c) Sitio Ventilado d) Que no le llegue la luz solar de manera directa e) Apilar verticalmente, colocando un paquete sobre otro f) Separarlos por grosores y por color

	PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:		Aprobado por:

PLANTAS



- a) Diferenciar por tallas y color
- b) Apilar verticalmente
- c) Alejar de las fuentes de calor
- d) Evitar colocarlas en el piso

PEGAMENTOS Y SOLVENTES



- a) Alejar de fuentes de calor y específicamente del fuego
- b) Mantener los recipientes bien tapados para evitar su deterioro y la concentración de gases inflamables
- c) Mantener en zonas bien ventiladas
- d) Mantenerlos identificados

	PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

**PLANCHAS DIVERSAS (EVAS,
CELFIL, NEOLITE, ETC.)**



- a) No colocar en el piso en posición horizontal
- b) Mantener identificados los diversos tipos de materiales que son comercializados en planchas

OTROS

HIILOS:



CORDONES

- a) Almacenar ordenadamente e identificándolos



HORMAS

	PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.2 Almacenaje de Producto en Proceso

5.2.1 Almacenar en cada puesto de trabajo

Los obreros son los encargados de almacenar el producto en proceso, ya que en cada puesto de trabajo, constan cerchas para su stock. Existe muy poco producto en proceso, ya que es un proceso en línea.

5.2.2 Registrar los movimientos de material

El Gerente de Producción registra los productos en proceso en el inventario de productos en proceso.

5.3 Almacenaje de Producto Terminado

5.3.1 Revisar disponibilidad de bodega

El encargado de bodega, prepara el espacio que demandará la llegada de producto terminado y también para asegurar las condiciones en las cuales se almacenará para así preservar las características del mismo

5.3.2 Registrar todos los movimientos de material

El encargado de bodega, registra el ingreso de producto terminado a bodega. El ingreso se realiza en el inventario de producto terminado.

	PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.3.3 Condiciones Físicas para el Almacenamiento

En la siguiente tabla se detallará como almacenar el producto terminado:

Material	¿Cómo Almacenar?
Producto Terminado 	<ul style="list-style-type: none"> a) Colocar en las cerchas b) Clasificar por códigos y tallas c) Clasificar en orden ascendente de izquierda a derecha d) Que no llegue la luz solar directamente

También se da el caso de que algún cliente, nos deja su calzado como muestra o para hacerle alguna adecuación o cambio, aquí se indica en la siguiente tabla como almacena el producto del cliente:

	PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Material	¿Cómo Almacenar?
Producto Terminado 	<ul style="list-style-type: none"> a) Colocar en el espacio designado b) Que no llegue la luz solar directamente c) Colocar en una caja d) Colocar con la hoja que identifique a que cliente corresponde

5.4 Despacho de Producto Terminado

A continuación se describe el método de despacho de producto terminado:

Con la nota de pedido el Gerente Administrativo solicita a bodega el despacho de productos, el encargado de bodega registra el egreso de producto terminado, y con eso se elabora la factura y se despacha revisando que los códigos, colores y especificaciones del calzado estén de acuerdo con la orden de compra

	PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.5 Despacho de Materia Prima

A continuación se describe el método de despacho de materia prima:

Según la orden de producción o trabajo diaria, el encargado de bodega (Gerente de Producción), despacha la materia prima a los diferentes puestos de trabajo, luego registra la materia prima, que sale, como un egreso de bodega de materia prima, en su computador, así puede saber cuánto de materia prima queda en bodega, para posteriormente informar al encargado de gestión de compras y proveedores (Gerente de Producción/Gerente Administrativo) el momento que debe realizar un nuevo pedido. En el caso de que ya no existe materia prima o está por acabarse.

También el ayudante de oficina despacha materia prima al área del pegado; con orden del encargado de bodega (Gerente de Producción), luego el ayudante de oficina informa sobre la cantidad que se despachó, para que el encargado de bodega realice el egreso de bodega de materia prima en su computador.

6. Anexos

Encuesta de Satisfacción al Cliente

	PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:		Aprobado por:

7. Control de Cambios

VERSION	FECHA	CAMBIOS
0	10/05/2014	Emisión inicial

	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. Propósito

Establecer los medios para llevar a cabo el proceso de capacitación al personal de la organización, con el fin de aumentar la eficiencia en los procesos y la calidad del producto.

2. Alcance

Este procedimiento aplica para todas las actividades de capacitación al personal, ya sea este nuevo o antiguo, que realicen actividades que afectan los resultados de calidad.

3. Definiciones y Abreviaturas

Capacitación._ La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

Procedimiento._ Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Capacitador._ Experto en un aspecto específico del conocimiento y que permita mejorar el conocimiento del capacitando.

Capacitando._ Persona a la que se le habilita para alguna actividad.

	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

4. Responsabilidades

El responsable de la aplicación de este procedimiento es el Gerente General y el Gerente Administrativo

5. Descripción de Actividades

Proceso de Capacitación al Personal		
Actividades	Documentos	Responsable
Inicio ↓ Elaborar plan de capacitación ↓ Gestionar los cursos de capacitación ↓ Impartir y dar seguimiento al curso ↓ Evaluar los resultados ↓ Fin	Plan de Capacitación Lista de Asistencia Constancia o Diploma	Gerente de RRHH Gerente General Gerente General Gerente General

	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

6. Anexos

- Plan de Capacitación
- Formato Lista de Asistencia
- Método para Evaluación de Desempeño del Personal

7. Control de cambios

VERSION	FECHA	CAMBIOS
0	10/05/2014	Emisión inicial

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. Propósito

Disponer de un método que oriente las acciones relacionadas con el reclutamiento, selección y evaluación del personal para así poder llenar la vacante y dar cumplimiento a los programas de trabajo.

2. Alcance

El proceso es aplicable desde el reclutamiento del personal hasta el proceso de evaluación del mismo.

3. Definiciones y Abreviaturas

Selección._ Proceso de elección de una persona o de una cosa entre otras varias.

Reclutamiento._ El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Contrato de Trabajo._ En términos generales, es definido como un acuerdo privado, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser exigidas. Es un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para las partes.

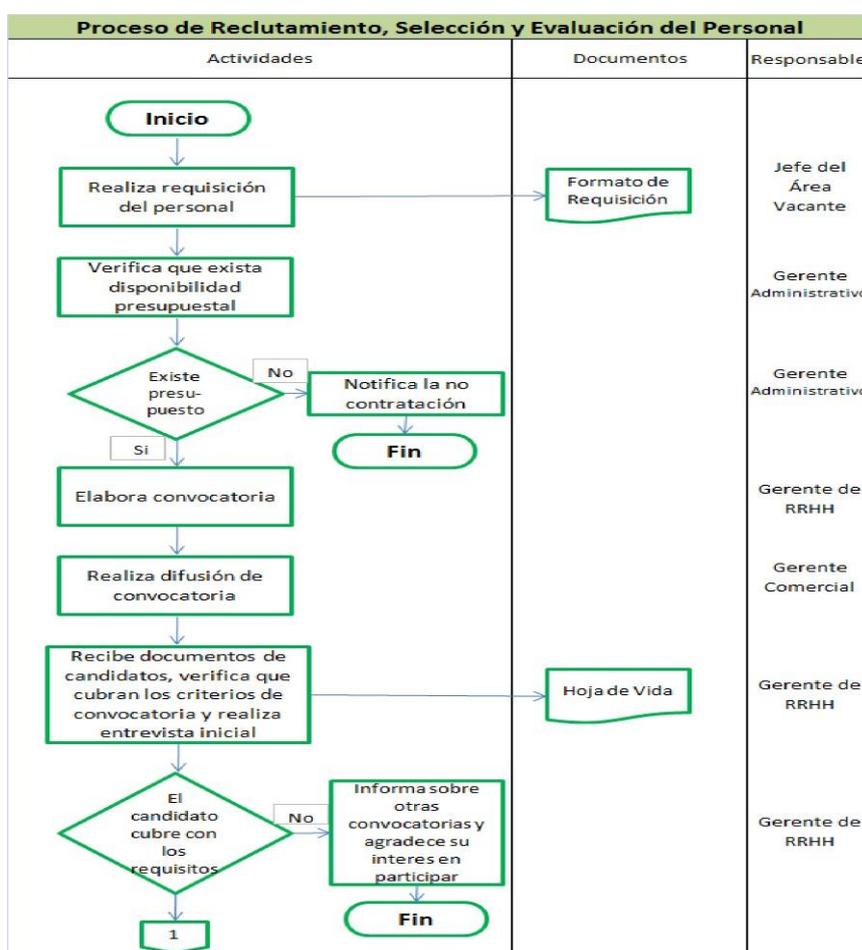
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Vacante._ Puesto sin ocupar, ya sea porque se efectuó algún movimiento o por ser de reciente creación

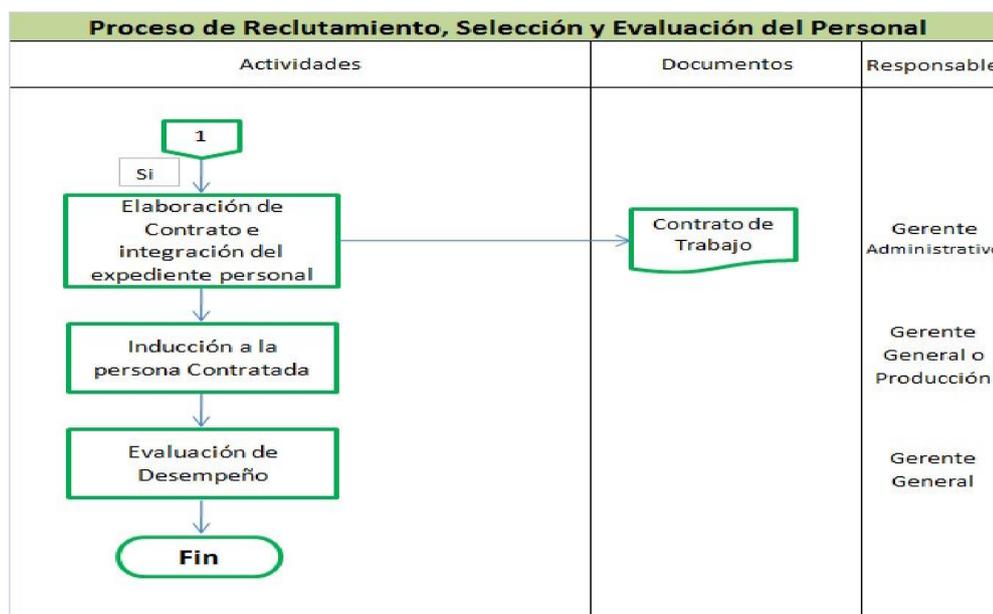
4. Responsabilidades

Los responsables de aplicación de este proceso son el Gerente de RRHH, Gerente Administrativo y Gerente General.

5. Descripción de Actividades



	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	



6. Anexos

- Formulario de Requisición de personal
- Manual de Funciones
- Formato Registro de Selección del Personal.

7. Control de Cambios

VERSION	FECHA	CAMBIOS
0	10/05/2014	Emisión inicial

	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA (ACPMs)	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

1. Objetivo

Establecer el método para asegurar el tratamiento de las No conformidades detectadas reales o potenciales y de las oportunidades de mejora, como herramienta para la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

2. Alcance

Inicia con la solicitud de apertura de la Solicitud de Corrección, Acción Correctiva, Preventiva o Mejora y termina con su cierre satisfactorio. Aplica a todos los procesos definidos en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

3. Definiciones

Requisito (R).- Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Conformidad (CO).- Cumplimiento de un requisito.

No conformidad (NCO).- No cumplimiento de un requisito.

Acción Correctiva (AC).- Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción preventiva (AP).- Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación indeseable.

	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA (ACPMs)	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Corrección (CR).- Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. Una corrección puede realizarse junto con una acción correctiva.

Acción de Mejora (AM).- Acción orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad.

ACPM.- Acción correctiva, preventiva o de mejora.

4. Responsabilidades

Cualquier miembro de la Organización:

- Puede detectar una no conformidad real
- Puede detectar una no conformidad potencial
- Puede detectar una oportunidad de mejora
- Si la persona que detecta esta NC real, potencial u oportunidad de mejora, no es Responsable de Proceso, comunica al Responsable para que previo análisis, determine si es necesario o no iniciar una solicitud de ACPM.

Responsable del Proceso dónde se detectó la No conformidad real, potencial o de mejora:

- Realiza el Análisis de Causa con todo el personal involucrado
- Define las soluciones con todo el personal involucrado
- Define las acciones para cada solución (pueden ser más de una)
- Ejecuta el Plan de Acción ya aprobado por el Representante del SGC

	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA (ACPMs)	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

El Representante del Sistema de Gestión de Calidad:

- Aprueba la Solicitud de ACPM luego del respectivo análisis y define si aplica la ACPM
- Aprueba los planes de acción desarrollados por los Responsables de Proceso y su equipo
- Verificar que las acciones tomadas hayan sido eficaces, es decir que la no conformidad se haya eliminado, entonces cierra satisfactoriamente la Solicitud de ACPM.

Gerente General:

- Revisa el estado de ACPM en las Revisiones por la Dirección.

5. Descripción de Actividades

5.1 Solicitud de Acción Correctiva y apertura de la ACPM

Cualquier persona, a través de los Responsables de Proceso, puede detectar una no conformidad real, potencial o acción de mejora.

	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA (ACPMs)	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Las siguientes son posibles fuentes de información para su análisis que podrían generar solicitudes de correcciones, acciones correctivas, preventivas o mejoras.

- Quejas y Sugerencias del cliente.
- Informes de Auditoria internas o externas.
- Resultados de la Revisión por la Dirección.
- Resultados de Análisis de Datos de indicadores de gestión.
- Resultados de Mediciones de la Satisfacción del cliente.
- Retroalimentación de los problemas de los responsables del SG.
- Análisis de los objetivos de la calidad.
- Vida diaria del Sistema de Gestión de Calidad

Para esto se debe utilizar el formato de Solicitud de ACPM, llenar los campos requeridos para la identificación de la acción:

	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA (ACPMs)	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

	SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA Y DE MEJORA		Fecha: 10/05/2014		
	CÓDIGO:			Versión: 00	
Nombre del Proceso:					
Identificado por:					
Cargo:					
Fecha:					
1.					
Origen:					
Tipo de Acción:					
Requisito de la Norma:					
Descripción del Problema (Que, Quién, Cómo, Cuándo, Donde, Cantidad):					
¿Se Aprueba Solicitud?					
Responsable de Aprobación de solicitud:					
Fecha:					
2. Análisis del Problema:					
3. Plan de Acción					
Actividad	Recurso	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Seguimiento	Fecha
¿Se Aprueba Plan de Acción?					
Responsable de la Aprobación:					
Fecha:					
4. Verificación y Confirmación de la Eliminación del Problema					
Responsable de Verificación de Eficacia de Acción:					
Fecha:					
¿Las acciones implementadas solucionan definitivamente el problema?					
Explicación de los criterios por los que se cierra la acción o se inicia una nueva acción para eliminar la causa:					

	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA (ACPMs)	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Los Campos “Origen” y “Tipo de Acción” son listas desplegables donde el funcionario debe elegir una de las opciones. Posteriormente, identificar el requisito de norma afectado y la descripción del problema identificado.

5.2 Aprobación de la Solicitud de ACPM

El representante del Sistema de Gestión de Calidad

- Analiza la Solicitud de ACPM y coloca en el campo “¿Se aprueba la solicitud?” Si o No.
- Si decide aprobar la solicitud se delega el análisis de causa al Responsable del Proceso.
- Si no se aprueba la solicitud, se deben detallar las razones de su no aprobación en el campo análisis de causa.

¿Se Aprueba Solicitud?	
Responsable de Aprobación de solicitud:	
Fecha:	

5.3 Análisis del Problema

El Responsable del Proceso donde se detectó la No conformidad reúne a su equipo de trabajo e involucrados, procede a realizar el análisis de las causas de la no conformidad real o potencial, o de mejora.

	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA (ACPMs)	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.5 Aprobación de Soluciones y plan de acción

El Representante de la Dirección es el responsable de aprobar o proponer cambios a los planes de acción y fechas de cumplimiento.

Una vez aprobados los planes de acción se procederá a implementarlos. Para este propósito se utilizan los siguientes campos:

¿Se Aprueba Plan de Acción?	
Responsable de la Aprobación:	
Fecha:	

5.6 Verificación del Plan de Acción

En el campo “Verificación y confirmación de la eliminación del problema”, el Responsable del SGC o el auditor interno, deben evaluar si las acciones realizadas eliminaron la causa del problema, ya sea real o potencial. En caso de ser eliminada la causa se cierra la ACPM y se registra la fecha.

	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA (ACPMs)	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

En caso de que la causa no sea eliminada, se registra la negativa en el campo “¿Las acciones implementadas solucionan definitivamente el problema?” y se abre otra Solicitud de ACPM en donde se analizarán nuevas opciones de solución siguiendo lo estipulado en este procedimiento.

4. Verificación y Confirmación de la Eliminación del Problema	
Responsable de Verificación de Eficacia de Acción:	
Fecha:	
¿Las acciones implementadas solucionan definitivamente el problema?	
Explicación de los criterios por los que se cierra la acción o se inicia una nueva acción para eliminar la causa:	

6. Anexos

Formato de Solicitud de ACPM

7. Control de Cambios

VERSION	FECHA	CAMBIOS
0	10/05/2014	Emisión inicial

	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:		Aprobado por:

1. Objetivo

Establecer las acciones para planificar y ejecutar las auditorías internas en Calzado “La Casa del Pantanero” como mecanismo de evaluación de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y la conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de La Casa del Pantanero

3. Definiciones

Auditoria: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria.

Criterios de auditoria: Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.

Evidencia de la auditoria: Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoria y que son verificables.

Hallazgos de la auditoria: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de auditoria.

	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Conclusiones de la auditoria: Resultado de una auditoria, que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoria y todos los hallazgos de la auditoria.

Cliente de la auditoria: Organización o persona que solicita una auditoria.

Auditado: Organización que es auditada.

Auditor: Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoria.

Equipo auditor: uno o más auditores que llevan a cabo una auditoria, con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.

Experto técnico: Persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor.

Programa de auditoria: Conjunto de una o más auditorias planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

Plan de auditoria: Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoria.

Alcance de la auditoria: extensión y límites de una auditoria.

Competencia: Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

4. Responsabilidad

El Representante de la Gerencia es el responsable de implantar y mantener este procedimiento, así como también la realización de las siguientes actividades:

Documento	Responsable de la Elaboración y Cambios	Responsable de la Aprobación
Programa de Auditorías Internas	Gerente Administrativo Gerente De Producción	Gerente Administrativo Gerente De Producción
Plan de la Auditoria Interna	Auditor Líder Auditor Líder	Representante de la Gerencia
Informe de la Auditoria Interna	Responsable de cada proceso	Representante de la Gerencia
Solicitud de Acción Correctiva, Preventiva o Mejora	Auditor	Gerente Administrativo Gerente De Producción
Lista de Verificación		Auditor Líder

	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5. Descripción de Actividades Procedimiento

5.1 Programa de Auditorías Internas

- El Gerente Administrativo es el responsable de elaborar y actualizar el Programa de Auditorías Internas cada año, considerando que todos los procesos identificados en el Diagrama de Procesos deben ser auditados por lo menos cada año. Este programa es aprobado por el representante de la gerencia.

- La frecuencia del Programa de Auditorías Internas puede ser modificada de acuerdo a:

- a) Estado e importancia del proceso auditado.
- b) Reporte de no conformidades externas o internas.
- c) Quejas de clientes.
- d) Resultado de auditorías internas y externas previas.
- e) Solicitud de un cliente o funcionario de la organización.
- f) Cambios significativos en la administración, organización y/o tecnología.

- Un funcionario que requiera una auditoria a un proceso solicita al representante de la gerencia su ejecución, quien analiza y aprueba la petición. Si es necesario, esta auditoria puede integrarse al Programa de Auditorías Internas para su realización.

	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.2 Actividades Iniciales de la Auditoria

- a) El representante de la gerencia designa al auditor líder quien será responsable de llevar a cabo la auditoria.
- b) El representante de la gerencia establece los objetivos (definen qué es lo que se va a lograr), alcance (describe la extensión y los límites) y criterio (referencia frente a la cual se determina la conformidad, es decir, la Norma ISO 9001:2008) de la auditoria.
- c) El auditor líder selecciona al equipo auditor. El personal para ser considerado como auditor de calidad debe cumplir los siguientes requisitos:
 - Aprobar el Curso de Auditores Internos.
 - Ser independientes del proceso a ser auditado para asegurar la imparcialidad y objetividad de la auditoria
 - Conocer la organización en todos sus procesos para lo cual debe acreditar experiencia en la empresa por al menos 2 años.

5.3 Revisión de la Documentación

- a) El equipo auditor revisa la documentación del Sistema de Calidad para determinar la conformidad del sistema con el criterio de la auditoria (Norma ISO 9001:2008)

La documentación puede incluir documentos y registros pertinentes.

	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.4 Preparación de las Actividades de Auditoría

- a) El auditor líder realiza el Plan de Auditorías Internas que incluye:
- Los objetivos de la auditoría
 - El criterio de la auditoría (Norma ISO 9001:2008) y los documentos de referencia.
 - El alcance de la auditoría, incluyendo la identificación de las unidades de la organización y unidades funcionales y los procesos que van a auditarse.
 - Las fechas y lugares donde se van a auditar las actividades de la auditoría
 - La hora y la duración estimadas de las actividades de la auditoría, incluyendo las reuniones con la dirección y con el equipo auditor.
 - Las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo auditor.
- b) El auditor líder asigna a cada miembro del equipo la responsabilidad para auditar procesos, funciones, lugares, áreas o actividades específicas.
- c) El equipo auditor revisa la información pertinente a las tareas asignadas y prepara las Listas de Verificación que sean necesarias como referencia y registro del desarrollo de la auditoría.

	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.5 Ejecución de la Auditoria

a) Realizar la reunión de apertura, la cual es dirigida por el auditor líder con la asistencia de: Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de Producción. El propósito de esta reunión es:

- Confirmar el Plan de Auditoria Interna
- Proporcionar un breve resumen de cómo se llevarán a cabo las actividades de auditoria.
- Confirmar los canales de comunicación
- Proporcionar al auditado la oportunidad de realizar preguntas.

Se mantiene el Registro de Reuniones de los participantes.

b) Los miembros del equipo auditor deben consultarse periódicamente para intercambiar información, evaluar el progreso de la auditoría y reasignar las tareas entre los miembros del equipo auditor, cuando sea necesario (estas son las llamadas reuniones de enlace entre auditores).

c) El equipo auditor debe recopilar mediante un muestreo la información pertinente para los objetivos, el alcance y el criterio de la misma, incluyendo información relacionada con las interrelaciones entre funciones, actividades y procesos. Únicamente la información verificable es evidencia de la auditoria y por lo tanto debe ser registrada en las Listas de Verificación

	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

- d) El equipo auditor evalúa las evidencias con el criterio de la auditoria para generar los respectivos hallazgos. Los hallazgos de la auditoria pueden indicar tanto conformidad como no conformidad con el criterio de la auditoria. Cuando los objetivos de la auditoria lo especifiquen, los hallazgos de la auditoria pueden identificar una oportunidad para la mejora.
- e) Una vez concluida la auditoria, el equipo auditor se reúne con el propósito de:
- Revisar los hallazgos de auditoria y cualquier otra información apropiada recopilada durante la auditoria frente a los objetivos de la misma.
 - Acordar las conclusiones de la auditoria, teniendo en cuenta la incertidumbre inherente al proceso de auditoria
 - Preparar recomendaciones, si estuviera especificado en los objetivos de la auditoria
 - Comentar el seguimiento de la auditoria, si estuviera incluido en el plan de la misma.
- f) Realizar la reunión de cierre, la cual es dirigida por el auditor líder con la asistencia de: Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de Producción. El propósito de esta reunión es presentar los hallazgos y las conclusiones de la auditoria de tal manera que sean comprendidos y reconocidos por el auditado.
- Se mantiene el “Registro de reuniones” de los participantes.

	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.6 *Informe de Auditoria*

a) El auditor líder prepara el Informe de Auditoria Interna que debe incluir, o hacer referencia, a:

- Los objetivos de la auditoria
 - El alcance de la auditoria, particularmente la identificación de las unidades de la organización y de las unidades funcionales o los procesos auditados y el intervalo de tiempo cubierto.
 - La identificación del líder del equipo auditor y de los miembros del equipo auditor.
 - Las fechas y los lugares donde se realizaron las actividades de auditoria.
 - El criterio de la auditoria
 - Los hallazgos de la auditoria que indiquen no conformidad con el criterio de la norma.
- Se los reporta por Proceso auditado.

- Las oportunidades de mejora, si fuera necesario y si estuviera incluido en el Plan de la Auditoría.

- Las conclusiones de la auditoria

b) El Informe de Auditoria Interna debe emitirse en un máximo de una semana.

Este informe es revisado y aprobado por el representante de la gerencia.

c) El Informe de Auditoria Interna es entregado al Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de Producción

	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.7 Realización de las Actividades de Seguimiento de la Auditoria

- a) Los hallazgos no conformes y las conclusiones indicados en el Informe de Auditoria Interna indican la necesidad de acciones correctivas, preventivas o de mejora, según sea aplicable. En el Procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas o Mejoras. Tales acciones son decididas y emprendidas por el responsable del proceso en máximo un mes después de detectada la no conformidad, dependiendo del nivel de dificultad de la acción.
- b) Las acciones correctivas, preventivas o mejoras son registradas en las Solicitudes de Acciones Correctivas, Preventivas o Mejoras
- c) El equipo auditor verifica la implantación de las acciones correctivas. Esta verificación puede ser parte de una auditoría posterior.

5.8 Informe

El representante de la gerencia elabora un Informe de Auditoría Interna l para cada ciclo de auditoria, que incluye:

- a) Las solicitudes de acciones correctivas, preventivas o mejora generadas en el ciclo de auditoria, indicando el proceso en donde fueron evidenciadas.
- b) El número de solicitudes verificadas.
- c) Los procesos con mayores deficiencias en el ciclo.

Este informe debe ser analizado en las revisiones gerenciales.

	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

6. Anexos

- Lista de Seguimiento de ACPMs
- Plan de Auditoría
- Programa de Auditoría
- Solicitud de ACPMS
- Informe de Auditoría Interna
- Lista de Verificación

7. Control de Cambios

VERSION	FECHA	CAMBIOS
0	10/05/2014	Emisión inicial

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:		Aprobado por:

1. Objetivo

Establecer la metodología para asegurar la elaboración, revisión, aprobación, actualización, control, disponibilidad de los documentos vigentes para los usuarios, almacenamiento y uso apropiado de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, tanto internos como externos.

Definir los criterios para controlar los registros que se generan por las actividades del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, para su identificación, almacenamiento, recuperación, protección, retención y disposición.

2. Alcance

Este procedimiento es aplicable a los documentos internos y externos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 de la empresa, así como a los registros controlados por este Sistema de Gestión.

3. Definiciones

Documentos Internos: Documentos generados en la Organización, tales como diagramas, procedimientos, instructivos, caracterizaciones de procesos, manuales, etc.

Documento Externo: Originado en fuentes externas a la organización como reglamentos estatutarios, normas, códigos, especificaciones.

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Documentos Controlados: Documentos que forman parte del sistema de calidad y que proporcionan información sobre los métodos de trabajo. Se distribuyen según la lista de distribución.

Documento No Controlado: Documento que han sido retirados del sistema de calidad o que se usan para fines externos a la empresa.

Documento Obsoleto: Documento que ha sido reemplazado por alguna nueva versión, y por tanto, ya no está vigente.

Documento de Referencia: Documento obsoleto que se guarda por algún propósito particular.

4. Responsabilidad y Autoridad

El responsable de la implementación y mantenimiento de este procedimiento es el Gerente Administrativo.

5. Descripción de Actividades

5.1 Sistema de Documentación

Se utiliza la LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS para administrar el sistema documental de “La Casa del Pantanero”.

Los documentos en la LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS son los únicos válidos y vigentes, aprobados y en formato PDF con impedimento de copia e impresión.

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Únicamente los formatos pueden ser impresos libremente. El responsable de este proceso podría entregar copias no controladas de documentos solo para propósitos externos, y con la marca respectiva.

5.2 Control de Documentos Internos

El responsable del proceso que detecta la necesidad de creación de un nuevo documento, solicita el Código al encargado del proceso, para colocarlo en el documento nuevo.

El desarrollo de un nuevo documento se hace cumpliendo lo establecido en el Instructivo de Elaboración de Documentos.

El responsable del proceso elabora el nuevo documento o propone cambios a uno existente y promueve el análisis y discusión con las personas involucradas en ese proceso. Cuando se tenga acuerdo, lo envía al Representante de la Dirección para su aprobación. Luego lo envía al Responsable de gestión de documentos para su trámite.

La creación o modificación de documentos podría incluir creación o cambios en procedimientos, instructivos, o formatos. En este caso, el responsable del proceso debe entregar los cambios completos.

El Responsable de la gestión de documentos y registros cambia el estado de la versión.

En el documento se debe identificar los cambios en el texto y en el cuadro de “Control de cambios” que está al final del documento.

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

El Responsable de gestión de documentos y registros incluye el documento o actualiza el registro en la Lista Maestra de Documentos, considerando su distribución a los involucrados y la comunicación de su puesta en vigencia.

1. Cuando los documentos se llevan en archivo electrónico en la red de la empresa: Los documentos vigentes son aquellos que constan en la nube de Dropbox, en la carpeta ISO 9001-2008. Si se necesita tener documentos impresos, estos deben ir marcados para identificar su naturaleza (controlado, obsoleto, referencia, no controlado, externo). Se conserva al menos la versión anterior a la vigente.

2. Cuando los documentos se manejan en papel: El Responsable de gestión de documentos imprime las copias controladas requeridas en función de la “Lista de Distribución”, marca como documento controlado, se asegura que la versión es la vigente y entrega a los usuarios. Previamente retira de circulación las versiones obsoletas. No entrega el nuevo sin retirar el viejo. La copia controlada lleva un número de identificación para saber a qué persona de la lista de distribución corresponde.

El responsable del proceso dueño del documento se encarga de difundirlo y entrenar al personal en su uso.

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.3 Control de Documentos Externos

El responsable de la gestión de documentos y registros mantiene actualizada la Lista Maestra de Documentos Externos. Se ingresa su código (si lo tuviera), su versión (si la tuviera), distribución, tipo de documento y fuente, según aplique.

5.4 Respaldos

El responsable de la gestión de documentos y registros realizará un respaldo de la información que se mantiene en medio electrónico del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 cada año.

5.5 Control de Documentos Obsoletos

El documento obsoleto, es retirado (físico) en caso de existir y se lo elimina, a fin de evitar su uso no intencional; se mantiene una base de datos con la última versión publicada, la misma que será manejada por el responsable de la gestión de documentos y registros en su computador, como respaldo de la información.

Se reemplaza el documento obsoleto por la nueva versión actualizada y se actualiza la Lista Maestra de Documentos Internos.

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.6 Registros

5.6.1 Control de Registros

Los registros generados por el Sistema de Gestión de Calidad se mantienen con el propósito de proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del Sistema de Gestión.

Se mantiene una Lista Maestra de Registros para su control bajo responsabilidad del Responsable de gestión de documentos.

El Responsable del Proceso determina el tiempo que dichos registros controlados serán mantenidos en los archivos. Dependerá de la reglamentación interna de “La Casa del Pantanero”, de los establecidos por los requisitos legales vigentes, o por el cliente.

El Responsable del Proceso define las acciones para la disposición final de registros luego de cumplido el tiempo de retención.

Para identificar los registros se utiliza el código del formato respectivo, y/o el nombre del registro y un identificador propio (fecha, número secuencial, origen, etc.). Esto se define en la LMR, así como el método de archivo.

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	FECHA:
		VERSIÓN: 00
CÓDIGO:		PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5.6.2 Protección de Registros

Los responsables de archivo de registros cuidan que dichos documentos se mantengan en condiciones apropiadas para su utilización, evitando deterioro y asegurando que permanezcan legibles.

6. Anexos

- Instructivo de elaboración de documentos y registros
- Lista Maestra de Documentos Internos
- Lista Maestra de Documentos Externos
- Lista Maestra de Registros
- Instructivo Elaboración de Documentos y Registros

7. Control de Cambios

VERSION	FECHA	CAMBIOS
0	10/05/2014	Emisión inicial

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

CONCLUSIONES:

1. “La Casa del Pantanero”, con la elaboración de la presente tesis, dispone ahora de un modelo de Sistema de Gestión de Calidad para los diferentes procesos de la organización conforme a los estándares contenidos en la Norma ISO 9001:2008.
2. El diseño del Sistema de Gestión de Calidad fue fundamentado en un enfoque por procesos, estableciéndose así como documento de apoyo un Manual de Procedimientos que incluye el detalle de los procedimientos que intervienen en la operación de la empresa.
3. El desarrollo de la presente Tesis ha contribuido a mi formación práctica personal en el campo de la Gestión de la Calidad.
4. Se ha cumplido el objetivo general de Formular el diseño de Propuesta del Sistema de Gestión de Calidad, bajo la Norma ISO 9001:2008, para el Taller Artesanal de Calzado “La Casa del Pantanero”.
5. Se ha cumplido con los objetivos específicos propuestos en la investigación como son:
 1. Desarrollar el Marco Referencial del Sistema de Gestión de Calidad, bajo la Norma ISO 9001:2008.
 2. Elaborar el Diagnóstico de la Situación Actual de todos los procesos de “La Casa del Pantanero”.
 3. Desarrollar la base documental requerida para el Diseño de la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad.
6. La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad es importante en cualquier tipo de empresa independiente de tu tamaño (microempresa, taller artesanal, pequeña, mediana o grande empresa). Hay una excelente predisposición de “La Casa del Pantanero”, para realizar los cambios y mejoras necesarias para tener productos de la más alta calidad.
7. El diseño del Sistema de Gestión de Calidad propuesto para “La Casa del Pantanero”, es adecuado para la empresa y tanto los documentos como los registros y formatos ya forman parte de las actividades y operaciones desde que fueron diseñados.
8. Implementar un Sistema de Gestión de Calidad orientada a los procesos, proporciona una ventaja competitiva y ayuda a tener bajo control los procesos, con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, logrando así una empresa rentable y productiva.

RECOMENDACIONES:

1. Se recomienda que la Dirección de “La Casa del Pantanero” difunda a todo el personal, que aplicará el Sistema de Gestión de Calidad propuesto, de manera que todos quienes conforman la empresa se involucren de manera activa en la implementación del sistema.
2. Será necesario realizar capacitaciones previas a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en cuanto al manejo de la Norma y términos referidos a la Calidad, de tal forma que todo el personal de “La Casa del Pantanero”, esté familiarizado con la terminología y los requerimientos de la Norma a ser aplicados dentro del Sistema.
3. La dirección de “La Casa del Pantanero”, deberá difundir con prontitud la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, de manera que su personal entienda los documentos finales y conozcan su ubicación para futuras consultas, para esto se debe tener claridad en los procedimientos para el control de documentos y registros.
4. De acuerdo al apartado 5.5.2 de la Norma ISO 9001:2008 , se recomienda a la gerencia la contratación o nombramiento de una persona responsable de todo el sistema de gestión de calidad con fuertes conocimientos en la norma ISO 9001:2008, con lo cual se garantice el correcto desenvolvimiento del sistema dentro de la empresa.
5. Es fundamental que se proporcione las facilidades así como los recursos necesarios para la implementación y certificación del sistema de gestión de calidad, que llevará consigo múltiples beneficios para “La Casa del Pantanero”.
6. Durante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se deberán planificar y realizar auditorías internas que permitan identificar elementos que puedan ser mejorados y aclarar dudas acerca del funcionamiento del sistema.
7. El diseño es solo una de las etapas para tener un Sistema de Gestión de Calidad efectivo, tanto la implementación como la certificación y mantención son pasos que “La Casa del Pantanero” deberá seguir para mejorar su gestión y acceder en un futuro a una certificación ISO de calidad.
8. Para quienes realicen Proyectos sobre Diseño de Sistemas de Gestión de Calidad se recomienda que se determine la situación real de la empresa como punto de partida para identificar en que medida su operación se ajusta a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y de esa forma concentrarse en desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad adecuado a las necesidades de la organización.

BIBLIOGRAFÍA:

- NORMA ISO 9000:2005
- NORMA ISO 9001:2008
- Juran, Joseph, y Blanton Godfrey (2005), Manual de Calidad, 5ta edición, Madrid: McGrawHill
- Mejoramiento de los procesos de la empresa, (1994), Serie McGraw-Hill de Calidad, Bogotá Como Gerenciar la Transformación hacia la Calidad, (1994), Serie McGraw-Hill de Calidad, Bogotá
- Senlle, Andrés, (2001), ISO 900-2000 Calidad y Excelencia, Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- Villegas Zapater Pablo, (2009), Crecer Empresarial, http://www.facebook.com/note.php?note_id=183907180008
- Damaris, F,L (2009), Monografias.com, <http://www.monografias.com/trabajos71/normasocial-norma-juridica/norma-social-norma-juridica.shtml>
- Decroly Formación Profesional, (2009), <http://www.decroly.com/digital/1208/news021208.htm>
- INEN (2009). Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, Norma técnica internacional ISO 9001-2008). Quito.
- Ecuatoriana NTE INEN- ISO 9001:2009 (traducción oficial de norma Senlle, A. (2001): ISO 9000-2000 Calidad y excelencia. España. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- González, Hugo (2006). Cuáles son los beneficios de implementar ISO 9000? (en línea). Estructplan. Disponible en: <http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=1256> [Consulta, 24-01-2014]
- De La Cruz, C. (2005): Como implementar un sistema de gestión de la calidad en su empresa (en línea). Gestipolis. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/ger/comoimpestion.htm> [Consulta 24-01-2014]

ANEXOS.

Anexo 1: Manual de Calidad

	MANUAL DE CALIDAD	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:		Aprobado por:

1. INFORMACION DE LA EMPRESA

• Nombre de la empresa:

CALZADO “LA CASA DEL PANTANERO”

• Breve historia de la empresa:

CALZADO “LA CASA DEL PANTANERO”, es una empresa familiar, que fabrica y comercializa calzado para el mercado Ecuatoriano. Su producción abarca varias líneas, de preferencia la línea Industrial.

Su fundador el Sr. Alfonso Yunga Villa, se ha mantenido a lo largo de los años en constante evolución y crecimiento, fabricando y vendiendo su producto bajo la marca y sus logos MTO (Montañero).

CALZADO “LA CASA DEL PANTANERO”, abre sus puertas, desde aproximadamente el año 1980. Actualmente cuenta con 15 personas en producción y 4 personas Administrativos, quienes trabajan día a día para lograr cumplir los altos estándares de exigencia de sus clientes.

• Producto y servicios que provee:

- ✓ Zapatos casual y ejecutivo de mujer
- ✓ Zapatos casual y ejecutivo de hombre
- ✓ Dotaciones Hospitalarias
- ✓ Dotaciones de Policías
- ✓ Botines industriales
- ✓ Botas industriales
- ✓ Escolar, deportivos.

	MANUAL DE CALIDAD	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Principales clientes:

Los principales clientes de “LA CASA DEL PANTANERO”, dentro del mercado Nacional son: empresas públicas (Gobiernos Provinciales, Empresa Eléctrica, EMAC, EMASEO, Etapa, Hospitales) y privadas a nivel nacional.

- Descripción de la filosofía de la empresa

Encaminada a la evolución constante de los procesos productivos, para lograr productos de excelente calidad, apegados a estrictas normas. CALZADO “LA CASA DEL PANTANERO”, cuenta con equipo y maquinaria óptima en sus procesos.

Desde, hace 10 años atrás, calzado “LA CASA DEL PANTANERO”, cuenta con el certificado de patente Internacional, clase 25, otorgado por el INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL IEPI.

Todos nuestros productos, son fabricados bajo las certificaciones Mecánica y Dieléctrica de Calzado de Seguridad Industrial por la Escuela Politécnica Nacional.

- Visión y Misión

Misión: Fabricar y Comercializar calzado de Seguridad Industrial, de excelente calidad para nuestros clientes , con el propósito de satisfacer los requerimientos de Seguridad Industrial y al mismo tiempo ser un ente económico para todos sus trabajadores, proveedores y clientes.

Visión: En el año 2016, será una Empresa Sólida, Rentable y reconocida a nivel nacional, de excelente imagen por contar con un equipo humano de alto desempeño y productividad, dispuesto a brindar calidad en los procesos y productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes

	MANUAL DE CALIDAD	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

2. ALCANCE Y EXCLUSIONES

ALCANCE

El sistema de gestión de calidad de calzado de “LA CASA DEL PANTANERO”, tiene conformidad con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y realiza sus actividades desde la comercialización hasta el almacenamiento y despacho, apoyados en sus procesos de gestión de recursos humanos, mantenimiento de maquinaria, equipo, herramienta y calidad. Bajo la dirección estratégica de Gerencia General.

El manual de calidad de la Empresa “LA CASA DEL PANTANERO”, tiene por objeto guiar al personal, en el uso correcto de la documentación necesaria para la gestión, desarrollo, mantención y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad, entregando así un producto de excelente calidad a nuestros clientes.

EXCLUSIONES

El manual de calidad de CALZADO LA CASA DEL PANTANERO, esta basado en la norma Internacional ISO 9001:2008, del cual se excluye el siguiente requisito:

7.3: “Diseño y desarrollo”, es excluido ya que en base a modelos establecidos, Calzado “LA CASA DEL PANTANERO” personaliza sus productos de acuerdo a las necesidades y gustos del cliente.

	MANUAL DE CALIDAD	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

3. POLITICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

Política de Calidad:

La alta gerencia define la política de calidad de la empresa de la siguiente manera:

EN CALZADO LA CASA DEL PANTANERO, DISEÑAMOS, FABRICAMOS Y COMERCIALIZAMOS CALZADO DE TIPO INDUSTRIAL, CASUAL, ESCOLARES, EJECUTIVO, MILITAR, ENTRE OTROS, PARA DAMAS, CABALLEROS Y NIÑOS, DE ACUERDO A UN COMPROMISO DE MEJORA CONTINUA Y LA SATISFACCION EN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE, EN CUANTO A: SEGURIDAD, CONFORT, CALIDAD, DURABILIDAD, NORMAS, Y TIEMPOS DE ENTREGA OPORTUNO, CUMPLIENDO ASI CON LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO.

La alta gerencia vela porque sea comunicada al personal de la organización a través de diferentes medios que aseguren su entendimiento.

Sr. Alfonso Yunga

Gerente General

De esta política se desprenden los siguientes Objetivos de Calidad, que se detallan a continuación:

OBJETIVOS DE CALIDAD

- Mejoramiento continuo.
- Cumplimiento con los requisitos del cliente.

	MANUAL DE CALIDAD	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

- Crear nuevas líneas de calzado.
- Reducir tiempos de producción.
- Minimizar residuos.

4. DIAGRAMA DE PROCESOS

Los procesos cubiertos en el sistema de gestión se muestran en el siguiente gráfico:



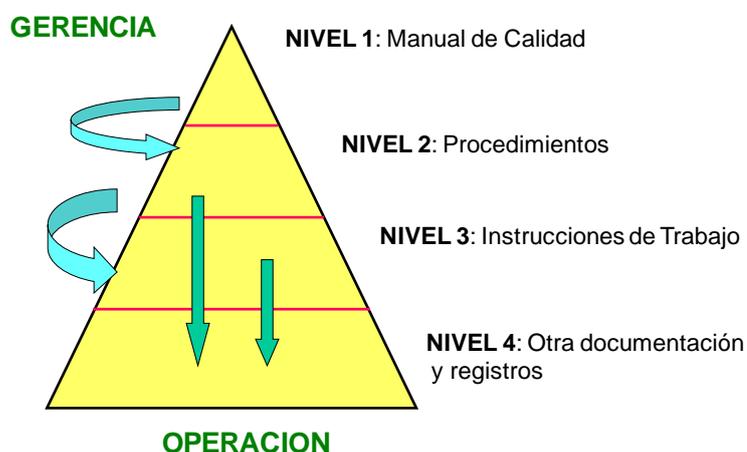
La secuencia e interacción de los procesos se muestra en el Diagrama anterior, así como en la documentación del Sistema de Gestión de Calidad. Ahí se describen también los criterios tanto para la ejecución como para el control de los procesos, los mecanismos de seguimiento y de mejora continua.

	MANUAL DE CALIDAD	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

Los procedimientos y otra documentación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) detallan las responsabilidades, acciones y métodos aplicados para cumplir con las políticas definidas en este manual y buscar la eficiencia y eficacia del Sistema y de sus procesos.

La efectiva operación del sistema de calidad es responsabilidad de toda la organización liderada principalmente por la alta gerencia.

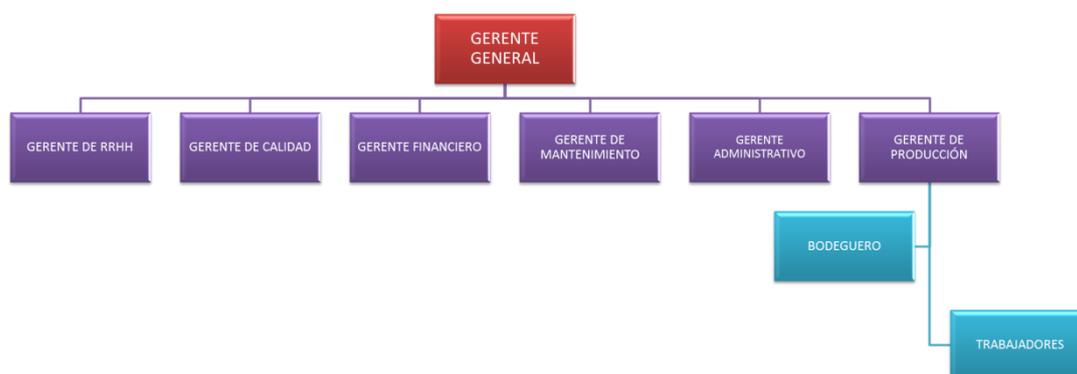
Los documentos del sistema de calidad asociados a los procesos, están organizados de acuerdo a la siguiente estructura, y constan en la Lista Maestra de Documentos y registros.



	MANUAL DE CALIDAD	FECHA:
		VERSIÓN: 00
	CÓDIGO:	PÁGINA:
Revisado por:	Aprobado por:	

5. ORGANIGRAMA

El organigrama de la empresa es el siguiente:



6. REFERENCIA A OTROS DOCUMENTOS

Norma Internacional de calidad ISO 9001-2008

7. CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA	CAMBIOS
0	10/05/2014	Emisión inicial

ANEXO 2: FORMATO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

	REGISTRO DE SELECCIÓN DE PROVEEDOR	Fecha:
	Código:	Versión: 00

Proveedor	
Fecha	
Servicio(s)	

Factor Principal	Pond.	Criterios	Puntaje		
			Máx.	Dado	Valor
Tiempo de Entrega	30%	Puntualidad	4		50%
		Seguimiento por impuntualidad en entregas	4		50%
		Puntaje Ponderado	30	0,0	0,0%
Precio	40%	Precio competitivo en el mercado	4		25%
		Concordancia precio/calidad	4		25%
		Existen descuentos especiales	4		25%
		Política de crédito manejable	4		25%
		Puntaje Ponderado	40	0,0	0,0%
Disponibilidad	30%	Existe disponibilidad del servicio	4		25%
		Rapidez de respuesta tanto en	4		25%
		Tienen un margen de solvencia suficiente	4		25%
		Garantía	4		25%
		Puntaje Ponderado	30	0,0	0,0%
100%					
Total sobre 100 puntos:			100	0,0	

Evaluado por:

Nombre:	Firma:	Fecha:
----------------	---------------	---------------

Observaciones:

El Proveedor después de su evaluación tiene una calificación de 0 puntos
--

Criterio de Calificación:

De 91 a 100 puntos	EL PROVEEDOR CALIFICA
De 76 a 90 puntos	EL PROVEEDOR CALIFICA CON RESTRICCIONES
De 0 a 75 puntos	EL PROVEEDOR NO CALIFICA

ANEXO 3: FORMATO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

	EVALUACIÓN DE PROVEEDOR			Fecha:
	CÓDIGO:			Versión: 00
DATOS DEL PROVEEDOR				
Proveedor:				
Representante:				
CALIFICACIÓN DE CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
3 Excedió expectativas 2 Cumplió los requisitos 1 Cumplió parcialmente los requisitos 0 No satisfactorio				
CRITERIO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN		EXPLICACIÓN
	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	
	N	N	N	
Cumplimiento de Plazo / Fecha de Entrega del servicio (máximo 3)	30%	0	0	
Cumplimiento de Calidad del bien/servicio.	30%	0	0	
Resolución de problemas	20%	0	0	
Servicio Postventa	20%	0	0	
Suma de Calificación	1	0	0,00%	EVALUACIÓN FINAL
EXCEDIÓ EXPECTATIVAS O CUMPLIÓ REQUISITOS		Mayor o igual a 91 %	A	0%
CUMPLIÓ PARCIALMENTE LOS REQUISITOS		Valor entre 90 % y 76 %	B	
NO SATISFACTORIO		Menor o igual a 75 %	C	
RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR				
EXCEDIÓ EXPECTATIVAS O CUMPLIÓ REQUISITOS:			Continuar relación	
CUMPLIÓ PARCIALMENTE LOS REQUISITOS:			Continuar relación /	
NO SATISFACTORIO:		X	Terminar relación	
Nombre del evaluador:		Fecha de evaluación:		Fecha de la Próxima evaluación:
HISTORIAL DEL PROVEEDOR				
El Proveedor después de su evaluación tiene una calificación de 0%				

ANEXO 4:
MANUAL DE INSTRUCTIVOS DE
TRABAJO

**“CALZADO LA CASA DEL
PANTANERO”**

**INSTRUCTIVO DE:
TROQUELADO**

INSTRUCTIVO DE TROQUELADO/TODO TIPO DE CALZADO	
ACTIVIDAD	GRÁFICO
<p>1. Extender las bandas del material que se va a troquelar sobre la mesa de troquelado Material (cuero, forro, plantilla de armado, plantilla de terminado,etc)</p>	
<p>2. Colocar los troqueles sobre las bandas del material que se va a troquelar. Tomar en cuenta la mejor manera de colocar el troquel para evitar desperdicio del material</p>	
<p>3. Regular la presión de la máquina troqueladora de acuerdo a los moldes que se van a utilizar, si este es pequeño tendrá que ser poca presión y si es más grande la presión tendrá que ir aumentando.</p>	
<p>4. Tomar los dos apoyos de la máquina troqueladora, girar la máquina y asentar sobre el troquel, el cual está sobre el material a ser cortado. Nota: Debe asentarse en el centro del troquel, para que no se deforme o se deteriore</p>	
<p>5. Separar los troqueles de los cortes y almacenar según lo correspondiente</p>	

6. Fotografía de pieza troquelada

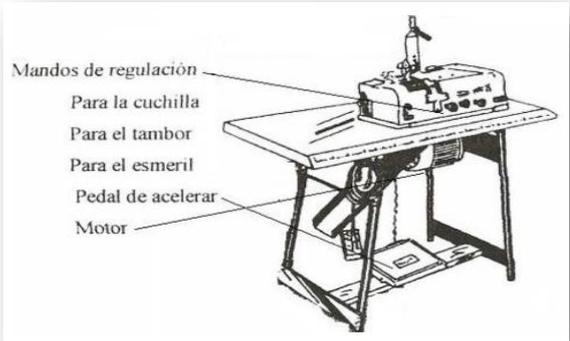
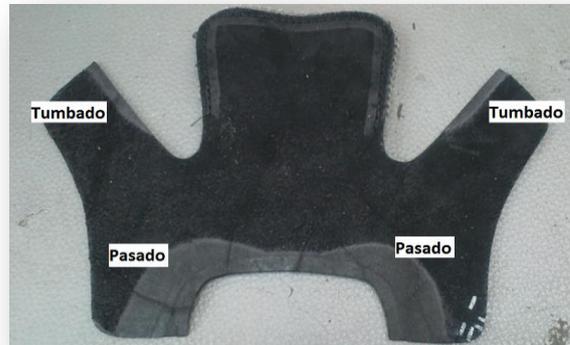


Nota 1: Los troqueles se deben encerar antes de empezar a troquelar para que el material, se corte de mejor manera. Se deben guardar colocandolos con el filo hacia abajo para que no se dañen entre

Nota 2: Cuando no se cuentan con troqueles, la operación se hace manualmente, se coloca el molde sobre las bandas correspondientes y se corta con cuchilla

**“CALZADO LA CASA DEL
PANTANERO”**

**INSTRUCTIVO DE:
DESTALLADO**

INSTRUCTIVO DE DESTALLADO / TODO TIPO DE CALZADO	
ACTIVIDAD	GRÁFICO
<p>1. Graduar la máquina según la necesidad, de acuerdo a las perillas y tornillos que se muestran en la figura, para esto se debe tener conocimiento del funcionamiento de la máquina destalladora, existen tres tipos de destallado, pasado, virado y tumbado</p>	 <p>Mandos de regulación Para la cuchilla Para el tambor Para el esmeril Pedal de acelerar Motor</p>
<p>2. Presionar el pedal y pasar el filo por la cuchilla (que previamente se debe afilar en el esmeril), para rebajar el espesor del filo del material</p>	
<p>3. Precauciones y seguridad: Al utilizar la máquina es imprudente y muy peligroso sacar las virutas con los dedos sobre todo con la máquina en movimiento, esto ocasiona heridas graves en las manos</p>	
<p>4. Fotografía final del destallado: Tumbado (delgado) y pasado (grueso)</p>	 <p>Tumbado Tumbado Pasado Pasado</p>

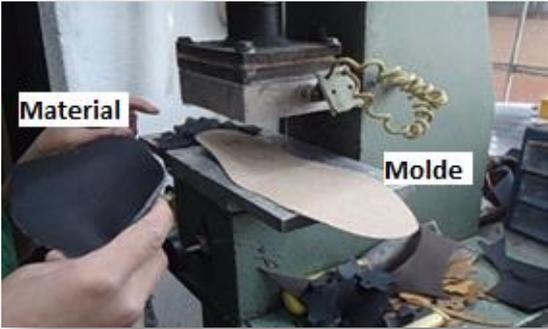
5. Fotografía final del destallado: Virado (grosso) y Tumbado (delgado)



**“CALZADO LA CASA DEL
PANTANERO”**

**INSTRUCTIVO DE:
SELLADO**

INSTRUCTIVO DE SELLADO	
ACTIVIDAD	GRÁFICO
<p>1. Colocar el molde con silicona fría, en el centro de la plancha de la selladora, guiarse por las señales</p>	
<p>2. Cerrar o bajar la selladora y esperar a que se pegue el molde en la parte de arriba de la plancha; mas o menos durante 10 minutos de acuerdo al molde</p>	
<p>3. Colocar el material (cinta de tela, pan de oro, transfer), que se desea sellar en la plancha de la máquina selladora, sobre un molde fijo.</p>	
<p>4. Bajar la selladora operando desde la rueda como se muestra en la foto</p>	

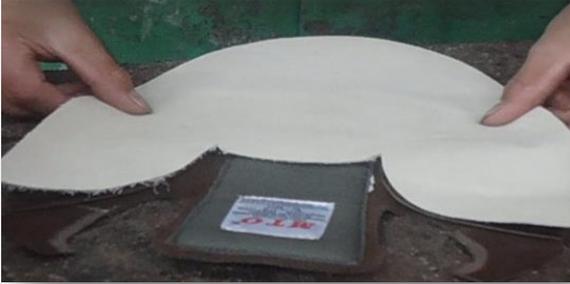
<p>5. Al levantar la selladora, la figura del molde, queda grabada en el material como se observa en la foto</p>	 <p>Area Sellada</p>
<p>6. Para sellar plantillas: Colocar el molde de la plantilla en la selladora y el material que se desea sellar, encima del molde, para que el sellado salga siempre en el mismo sitio</p>	 <p>Material</p> <p>Molde</p>
<p>7. Colocar el material, en este caso, el pan de oro, que servirá como pintura, encima de lo que se va a sellar, luego bajar la selladora</p>	 <p>Pan de Oro</p>
<p>8. Retirar el material ya sellado</p>	 <p>MTC</p>

**“CALZADO LA CASA DEL
PANTANERO”**

**INSTRUCTIVO DE:
APARADO/CALZADO INDUSTRIAL**

INSTRUCTIVO DE ARMADO DE CAPELLADA / CALZADO INDUSTRIAL	
ACTIVIDAD	GRÁFICO
1. Coser los lados del fuelle, al fuelle, en la máquina zig zag	
2. Pegar la etiqueta en el fuelle, a la altura que muestra la foto	
3. Coser la etiqueta al fuelle, en la máquina de poste	
4. Pasar una mano de pega en la mitad del fuelle, con la brocha	
5. Pegar el látex al fuelle, de manera que quede centrado	

<p>6. Pegar y coser la etiqueta del forro del fuelle, en la máquina de poste</p>	
<p>7. Pasar una mano de pega en el forro del fuelle, con la brocha</p>	
<p>8. Pegar el forro, al látex ya unido con el fuelle</p>	
<p>9. Coser el forro con el fuelle y el látex en la máquina de poste</p>	
<p>10. Cortar el forro a la altura de la costura con la tijera</p>	

<p>11. Pegar el fuelle con el cuero para formar la capellada</p>	
<p>12. Pasar una mano de pega en el acolchonado del forro de la capellada, con la brocha</p>	
<p>13. Pegar el acolchonado al forro de la capellada y asentar con la mano</p>	
<p>14. Pegar el forro a la capellada</p>	
<p>15. Coser la unión del fuelle, con el cuero y el forro, en la máquina de poste solo la parte que esta señalada</p>	

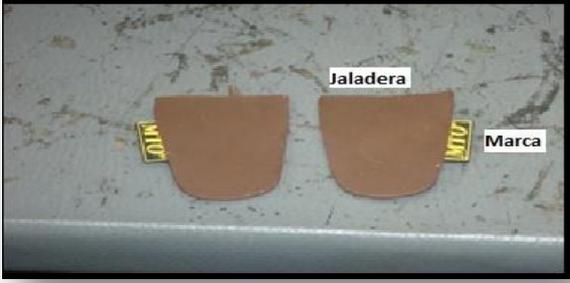
16. Cortar el exceso de forro de la capellada de manera que quede mas pequeño que el cuero, con la tijera



17. Fotografía final de la capellada



INSTRUCTIVO DE APARADO / CALZADO INDUSTRIAL	
ACTIVIDAD	GRÁFICO
1. Tomar un grupo de cortes para proceder a quemar los filos, con el mechero	
2. Tomar el mismo grupo de cortes y proceder a pintar los filos del lado que queda descubierto	
3. Coser los cortes del talón, izquierdo con derecho, en la máquina de coser zig zag	
4. Para obtener el cuello, el procedimiento es: Pasar pega al cuero, al latex y a la eva y dejar reposar para unir los elementos	
5. Unimos las tres piezas para dar forma al cuello y aseguramos los filos con el martillo	

<p>6. Pegar el cuello con el talón y asentar con el martillo</p>	
<p>7. Coser el cuello con el talón, en la máquina de costura plana o en la de poste</p>	
<p>8. Procedemos a etiquetar, pegando la jaladera con la marca (etiqueta de caucho) del calzado</p>	
<p>9. Tomar los talones preparados y pegar la jaladera con el talón en el centro</p>	
<p>10. Coser la jaladera con el talón, en la máquina de costura plana</p>	

<p>11. Tomar la taloneta correspondiente según la talla y pegamos al talón</p>	 <p>Talonera</p> <p>Talón</p>
<p>12. Coser la taloneta al talón, en la máquina de poste</p>	
<p>13. Tomar la pieza de cuero del talón y pegar al forro correspondiente</p>	 <p>Acolchonado</p> <p>Forro</p>
<p>14. Coser los forros del talón, izquierdo con derecho en la máquina zig zag</p>	 <p>Derecho</p> <p>Izquierdo</p>
<p>15. Tomar los forros preparados y unir a las piezas de cuero del talón</p>	

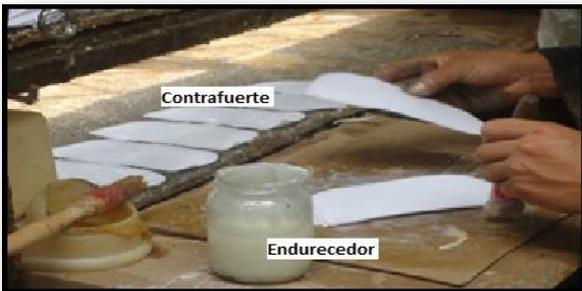
<p>16. Asentar, o asegurar el empastado del forro con el martillo</p>	
<p>17. Colocar pega en la capellada (previamente preparada) con la brocha</p>	
<p>18. Pegar la capellada con el talón y asentar con el martillo</p>	
<p>19. Señalar la zona de los cordones con el molde mostrado en la foto con el compás</p>	
<p>20. Hacer los agujeros de los cordones con el calador y el martillo</p>	

<p>21. Coser el fuelle con el talón ya formado en la máquina de poste</p>	
<p>22. Igualar los filos de la cordonera con la tigera</p>	
<p>23. Pintar los filos de la cordonera con una esponja</p>	
<p>24. Pasar pega en los filos de la capellada y en la union del forro con el talón con la brocha</p>	
<p>25. Empasatar el talón con la capellada y asentar con el martillo para el cerrado final</p>	

<p>26. Coser el corte aparado final en la máquina de poste</p>	
<p>27. Colocar los ojales en los agujeros</p>	
<p>28. Asegurar los ajales en la máquina remachadora</p>	
<p>29. Fotografía final de corte aparado</p>	

**“CALZADO LA CASA DEL
PANTANERO”**

**INSTRUCTIVO DE:
ARMADO/CALZADO INDUSTRIAL**

INSTRUCTIVO DE ARMADO / CALZADO INDUSTRIAL	
ACTIVIDAD	GRÁFICO
<p>1. Preparar el Contrafuerte (sumergirlo en disolvente, durante 30 minutos), después tomar la brocha y pasar endurecedor</p>	
<p>2. Pegar el Contrafuerte preparado en el talón, entre el forro y el cuero</p>	
<p>3. Pasar una mano de pega en el forro y en el talón, con la brocha, luego pegar el forro con el cuero.</p>	
<p>4. Colocar la plantilla en la máquina preformadora de plantillas, para que se moldeen las plantillas</p>	
<p>5. Engrampar plantilla a la horma en la máquina engrampadora</p>	

<p>6. Tomar el martillo y asentar el Contrafuerte para que quede bien asegurado</p>	
<p>7. Colocar pega en los fillos del corte empastado con la brocha</p>	
<p>8. Colocar pega en los fillos de la plantilla con la brocha</p>	
<p>9. Colocar el corte empastado en la máquina Vaporizadora como se muestra en la fotografía (para suavizar la capellada)</p>	
<p>10. Centrar el corte empastado con la horma y la plantilla, en la mordaza</p>	

<p>11. Colocar el corte empastado en la máquina cerradora de puntas hasta que le de forma, luego retirar.</p>	
<p>12. Retirar el zapato armado de la máquina cerradora de puntas y levantar el cuero de la punta del calzado con la herramienta ayudante para dejar listo para colocar la punta de acero</p>	
<p>13. Destallar el exceso de forro con un cuchillo</p>	
<p>14. - Pasar pega a la punta de acero previamente preparada - Levantar la capellada como indica la fotografía y pasar pega -Presionar la punta de acero a la horma -Pegar la capellada a la punta de acero y darle forma</p>	
<p>15. Cuadrar el corte aparado del calzado con la horma. Volver armar el corte con la punta</p>	

<p>16. Reactivar la pega con un mechero y cerrar lados manualmente con una pinza de armado</p>	 A close-up photograph showing a person's hands holding a brown leather shoe. A blowtorch is being used to heat the sole of the shoe, with a bright orange flame visible. The person is wearing a green shirt.
<p>17. Colocar el zapato armado en la máquina de cerrar talones</p>	 A photograph showing a shoe being processed in a machine. The shoe is held in a dark, cylindrical mold. A person's hands are visible, adjusting the shoe. The machine has a control panel with a dial and a switch.
<p>18. Quitar las grapas de la plantilla con la herramienta pata de cabra</p>	 A close-up photograph showing a person's hands using a tool with a curved, pointed end to remove staples from a shoe insole. The insole is pink and black. The person is wearing a green shirt.
<p>19. Colocar el calzado en el horno (durante 45 minutos) para que se seque la pega</p>	 A photograph showing a shoe being placed in an oven. The oven is open, revealing several metal racks. A person's hands are visible, placing the shoe on one of the racks. The oven is dark, and the racks are silver.
<p>20. Retirar los clavos con la herramienta tenazas</p>	 A close-up photograph showing a person's hands using pliers to remove a nail from a shoe. The shoe is dark, and the pliers are silver. The person is wearing a green shirt.

<p>21. Asentar el calzado con el martillo</p>	
<p>22. Fotografía final de zapato armado</p>	
<p>Nota: Para poder operar las máquinas de este proceso de montaje, el personal primero deberá haber sido capacitado por la persona encargada de realizar la inducción al personal</p>	

**“CALZADO LA CASA DEL
PANTANERO”**

**INSTRUCTIVO DE:
PEGADO/CALZADO INDUSTRIAL**

INSTRUCTIVO DE PEGADO/ CALZADO INDUSTRIAL	
ACTIVIDAD	GRÁFICO
<p>1. Destallar la parte inferior del zapato armado, con el cuchillo, para eliminar el exceso de cuero</p>	
<p>2. Tomar el zapato armado y colocar la entresuela y señalar con el cuchillo hasta donde llega el cerco, para luego destallar el exceso de material</p>	
<p>3. Tomar el zapato armado y pulir cuidadosamente en la máquina Pulidora sin que exceda el destallado</p>	
<p>4. Pasar pega en el zapato armado con la brocha correspondiente. Nota: No con el dedo, como indica la fotografía</p>	
<p>5. Pasar pega en el cerco y en la entresuela con la brocha correspondiente. Nota: No con el dedo como indica en la figura</p>	

<p>6. Pegar la entresuela al calzado, para esto, primero hay colocar la pega y luego activarla colocandolos en el horno durante 2 minutos aproximadamente</p>	
<p>7. Colocar el zapato armado, pegado la entresuela, en la prensa de 1 a 2 minuto, para que quede intacto con 40 libras</p>	
<p>8. Descalzar la horma y enviar a un sub proceso contratado (cosedora), para que cosa el contorno de la entresuela previamente señalado</p>	
<p>9. Pegar la suela previamente preparada al calzado ya cocido, para esto, primero hay que activar la pega del calzado y la entresuela en el horno</p>	
<p>10. Colocar en el sistema de refrigeración durante 10 minutos (choque térmico)</p>	

<p>11. Tomar el zapato pegado y pulir los filos de la suela dándole forma en la máquina pulidora, limpiar el polvo</p>	 A close-up photograph showing a person's hands, wearing a green long-sleeved shirt, holding a shoe's sole against a rotating red sanding drum. The sole is being shaped and smoothed. The background shows a workshop environment with cardboard boxes and other equipment.
<p>12. Fotografía del zapato Pegado final</p>	 A photograph of a finished brown leather shoe. The shoe has a black sole with a textured, treaded pattern. It is shown from a side profile, highlighting the stitching and the laces. The shoe is placed on a light-colored surface, possibly a workbench or a table.

INSTRUCTIVO DE PREPARAR ENTRESUELA Y CERCO: POLICARBONATO Y	
ACTIVIDAD	GRÁFICO
1. Pulir el cerco en la máquina pulidora, el lado externo.	
2. Pasar el cerco en la máquina medio taller, el mismo que realiza figuras de dientes, esto es para poder manipular el contorno	
3. Pasar una mano de limpiador I-222, al cerco, con la brocha y dejar secar durante 20 minutos (para que se habran los poros)	
4. Pasar dos manos de activador I-777, al cerco, con la brocha y dejar secar durante 20 a 45 minutos	
5. Pasar dos manos de pega con la brocha, al cerco, y dejar secar durante 5 minutos	

<p>6. Cortar el cerco según la medida de las plantillas en la máquina colocadora de viras</p>	
<p>7. Tomar el cerco previamente cortado y preparado, y pegarlo al neolite o fibra del lado interno, y darle forme con el martillo sobre la plancha (entresuela preparada)</p>	
<p>8. Cardar la entresuela en la máquina cardadora</p>	
<p>9. Pasar una mano de líquido limpiador I - 222. Dejar secar de 10 a 20 minutos (para activar los poros)</p>	
<p>10. Pasar dos manos de activador I - 777. Dejar secar 20 a 45 minutos</p>	
<p>11. Pasar dos mano de pega. Dejar secar 2 a 3 minutos</p>	

INSTRUCTIVO DE PREPARAR SUELA PLANA / SIN TACO	
ACTIVIDAD	GRÁFICO
1. Señalar el lugar por donde se va a pasar la pega, tomando como muestra la bocatapa	
2. Pulir la suela, el taco y la bocatapa, el lado correspondiente.	
3. Pasar una mano de activador I-333 en la suela, taco y bocatapa; dejar secar durante 45 minutos	
4. Pasar dos manos de pega para unir el taco y la bocatapa	
5. Activar la pega del taco, la bocatapa y la suela en el horno durante 2 a 3 minutos	

6. Pegar la suela con el taco



7. Fotografía final de suela preparada



**CALZADO LA CASA DEL
PANTANERO”**

INSTRUCTIVO DE:

TERMINADO

CALZADO INDUSTRIAL

INSTRUCTIVO DE TERMINADO / CALZADO INDUSTRIAL	
ACTIVIDAD	GRÁFICO
1. Limpiar el calzado, con un paño, una tela o un cepillo	
2. Tomar el calzado y pasar pega a la plantilla el lado correspondiente y pasar pega al calzado, luego pegar plantillas en el interior del calzado según la talla correspondiente y dejar secar durante 20 minutos	
3. Colocar formador en la punta del calzado como se indica en la foto	
4. Lacar el calzado con la cafetera según sea el caso	
5. Colocar Cordones en el calzado	

<p>6.Revisar el exceso de hilos en el calzado y quemarlos con un fósforo cuidadosamente</p>	
<p>7.Pasar la Crema Gardenia en el Calzado, para suavizar el cuero, con un trapo o tela (depende del cuero utilizado)</p>	
<p>8. Colocar adhesivo lateral como se muestra en la foto</p>	
<p>9. Colocar código, en la parte posterior del calzado (los 3 primeros números son la talla, y los dos últimos son el código)</p>	
<p>10. Colocar talla en la suela como se muestra en la foto</p>	

<p>11. Colocar etiqueta de cuero en la zona de los cordones, en el segundo ojal, contando desde abajo, en el calzado derecho a lado derecho con la pistola</p>							
<p>12. Inspeccionar el calzado para que estén en pares, derecho e izquierdo, antes de colocar en las cajas</p>							
<p>13. Colocar el calzado en la caja. (Abajo izquierdo, Arriba derecho) utilizando un papel para envolverlo</p>							
<p>14. Marcar los códigos en la caja, según los códigos del calzado que se encuentra en el interior</p>	 <table border="1" data-bbox="965 1288 1268 1355"><thead><tr><th>CODE</th><th>COLOR</th><th>NUMBER</th></tr></thead><tbody><tr><td>269</td><td>AC</td><td>36</td></tr></tbody></table>	CODE	COLOR	NUMBER	269	AC	36
CODE	COLOR	NUMBER					
269	AC	36					

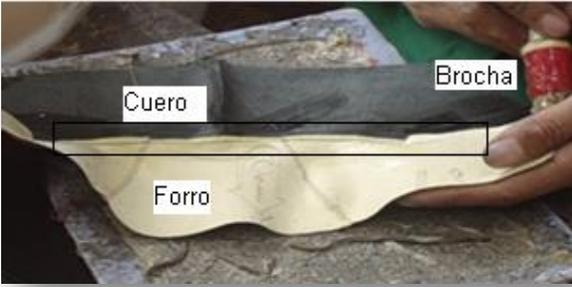
**“CALZADO LA CASA DEL
PANTANERO”**

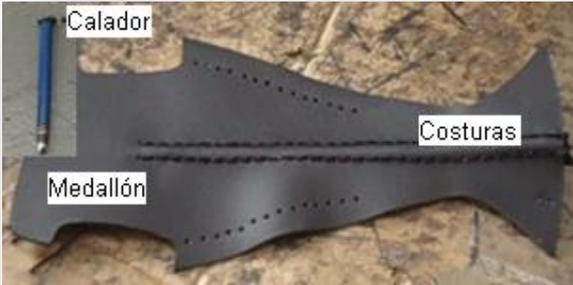
**INSTRUCTIVO DE:
APARADO/CALZADO CASUAL**

INSTRUCTIVO DE APARADO / CALZADO CASUAL CÓDIGO 182	
ACTIVIDAD	GRÁFICO
1. Coser los cortes del talón, izquierdo con derecho, en la máquina de costura plana	
2. Cortar el exceso de cuero en los filos de la costura con la tijera	
3. Asentar la costura del talón, con el martillo sobre la plancha.	
4. Coser las piezas laterales con la talonera para formar el forro, en la máquina de zigzag	
5. Coser el talón con el forro. La costura es en la parte superior en la máquina de costura plana	

<p>6. Colocar la cinta de refuerzo, en la parte superior de la costura del talón con el forro</p>	
<p>7. Pasar una mano de pega sobre la cinta de refuerzo con la brocha</p>	
<p>8. Virar los fillos de la parte superior del forro y asentar con el martillo</p>	
<p>9. Pasar una mano de pega en la mitad del cuero que va con el elástico</p>	
<p>10. Pasar una mano de pega al elástico a ambos lados, hasta la mitad .</p>	

<p>11. Pegar el cuero con el elástico respetando los puntos que sirven para saber la distancia</p>	
<p>12. Asentar con el martillo, el elástico ya pegado con el cuero sobre la plancha</p>	
<p>13. Pasar las costuras de adornos del elástico, guiarse por los puntos de referencia, que indica por donde coser</p>	
<p>14. Los puntos que sirven como referencia para los límites de las costuras, vienen hechos ya en el troquelado</p>	
<p>15. Pegar la cinta de refuerzo del elástico en la parte superior</p>	

<p>16. Pasar una mano de pega en los fillos del talón, con la brocha</p>	
<p>17. Pegar el elástico en el filo del talón y asentar con el martillo</p>	
<p>18. Pasar pega en la mitad del cuero y del forro para armar la parte del cuello</p>	
<p>19. Pegar el latex en la mitad del cuero y del forro, para formar el cuello</p>	
<p>20. Molder el látex y asentar el cuello con el martillo sobre la plancha</p>	

<p>21. Coser el cuello y la parte del elástico en la máquina de costura plana</p>	
<p>22. Pasar una costura en el centro del medallón, guiarse por los puntos de referencia del límite. Hacer agujeros (calar) con la herramienta calador</p>	
<p>23. Pasar una mano de pega en los fillos del medallón con la brocha</p>	
<p>24. Pegar el medallón, con el talón y asentar con el martillo</p>	
<p>25. Pegar la esponja en el centro del medallón ya unido con el talón</p>	

<p>26. Pegar la lengüeta de forro sobre la esponja en el medallón</p>	
<p>27. Coser el medallón junto con la lengüeta en la máquina de costura plana</p>	
<p>28. Pasar una mano de pega en los fillos del medallón con la brocha</p>	
<p>29. Pintar los fillos visibles de los cortes laterales con una esponja</p>	
<p>30. Calar (hacer agujeros) a los cortes laterales, guiarse por los puntos de referencia de límite con el calador</p>	

<p>31. Pegar los lados laterales al talón y al medallón</p>	
<p>32. Asentar los lados laterales pegados con el martillo sobre la plancha</p>	
<p>33. Pegar y asentar con el martillo la cinta de seguridad en la parte inferior del corte aparado</p>	
<p>34. Asentar con el martillo el corte armado sobre la plancha</p>	
<p>35. Coser los lados laterales en la máquina de costura plana</p>	

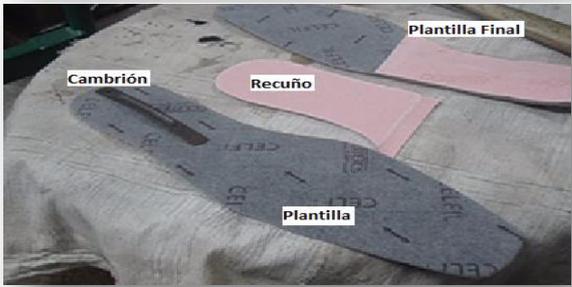
<p>36. Pasar una mano de pega en la parte superior del forro de la Capellada con la brocha</p>	
<p>37. Pegar y asentar el forro a la capellada, luego coser en la máquina de costura plana</p>	
<p>38. Calar (hacer agujeros) con el calador en los lados laterales del corte aparado</p>	
<p>39. Coser a mano con un agujón, por los calados para el adorno final</p>	
<p>40. Diseño final</p>	

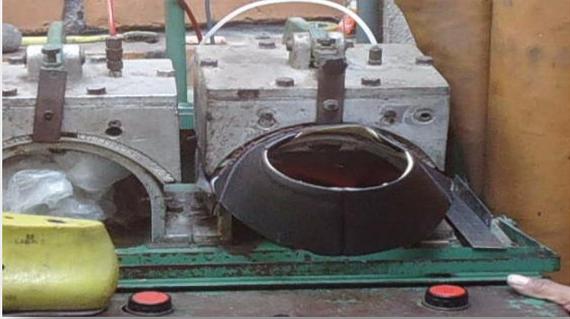
**“CALZADO LA CASA DEL
PANTANERO”**

**INSTRUCTIVO DE:
ARMADO/CALZADO CASUAL**

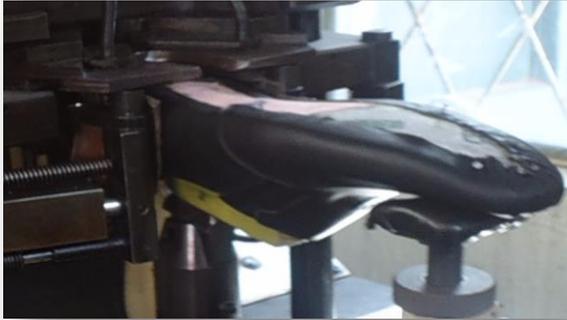
INSTRUCTIVO DE ARMADO / CALZADO CASUAL CÓDIGO 182	
ACTIVIDAD	GRÁFICO
<p>1. Preparar el Contrafuerte (sumergirlo en disolvente, durante 30 minutos), después pasarle una mano de pega a los dos lados</p>	
<p>2. Pasar una mano de pega en la parte interna del talón con la brocha</p>	
<p>3. Colocar el contrafuerte preparado en el talón</p>	
<p>4. Pasar una mano de endurecedor sobre el contrafuerte con la brocha</p>	
<p>5. Pasar una mano de pega sobre el contrafuerte y el forro con la brocha</p>	

<p>6. Pasar una mano de pega en el forro y en la capellada con la brocha como indica la foto</p>	
<p>7. Tomar el contrafuerte de punta preparado y pegarlo en la punta de la capellada como indica la fotografía</p>	
<p>8. Pasar una mano de endurecedor sobre la punta del contrafuerte, con la brocha</p>	
<p>9. Pasar una mano de pega sobre la punta del contrafuerte, con la brocha</p>	
<p>10. Pasar una mano de pega en el forro y dejar secar durante 5 minutos como indica la foto</p>	

<p>11. Pegar el forro con el cuero</p>	
<p>12. Cortar el exceso de forro con la tijera para dejarlo 3 mm adentro aproximadamente</p>	
<p>13. Asentar con el martillo o el medio taller toda la vuelta del corte empastado para asegurar</p>	
<p>14. Pasar una mano de pega en los fillos del corte empastado con la brocha, para iniciar el armado</p>	
<p>15. Preparar la plantilla: Pegar la plantilla con el cambrión y recuño como indica en la foto</p>	

<p>16. Colocar la plantilla en la máquina preformadora de plantillas, para que se moldeen las plantillas</p>	
<p>17. Engrampar plantilla a la horma en la máquina engrampadora</p>	
<p>18. Pasar una mano de pega en los filos de la plantilla, para iniciar el proceso del armado</p>	
<p>19. Colocar el calzado en la máquina vaporizadora, (para suavizar la capellada)</p>	
<p>20. Tomar el corte aparado (empastado) de la vaporizadora y centrar con la horma y la plantilla en la mordaza</p>	

<p>21. Colocar el corte empastado en la máquina cerradora de puntas hasta que le de forma, luego retirar.</p>	
<p>22. Asentar la punta del calzado con la pinza de armado y colocar clavos para que quede seguro</p>	
<p>23. Reactivar la pega de los lados con el mechero</p>	
<p>24. Centrar los lados y asentar con la herramienta pinza de armado</p>	
<p>25. Reactivar la pega del talón con el mechero</p>	

<p>26. Colocar el zapato armado en la máquina cerradora de lados para que le de forma al talón</p>	
<p>27. Asentar el talón con el martillo</p>	
<p>28. Quitar las grapas de la plantilla con la herramienta pata de cabra</p>	
<p>29. Colocar cuidadosamente en el horno para el secado, durante 45 minutos</p>	
<p>30. Retirar los clavos con la herramienta tenaza</p>	

<p>31. Asentar el zapato armado con el martillo</p>	
<p>32. Fotografía de zapato armado final</p>	
<p>Nota: Para poder operar las máquinas de este proceso de montaje, el personal primero deberá haber sido capacitado por la persona encargada de realizar la inducción al personal</p>	

**“CALZADO LA CASA DEL
PANTANERO”**

**INSTRUCTIVO DE:
PEGADO/CALZADO CASUAL**

INSTRUCTIVO DE PEGADO / CALZADO CASUAL CÓDIGO 182	
ACTIVIDAD	GRÁFICO
1. Cardar cuidadosamente la suela en la máquina cardadora	
2. Pasar limpiador I-222 en la suela para limpiar la grasa y dejar secar 20 minutos	
3. Destallar o lijar el exceso de cuero de la punta con un cuchillo	
4. Señalar con un esfero el contorno del zapato armado midiéndolo con la suela para pulir	
5. Pulir el zapato armado en la máquina pulidora hasta el límite señalado	

<p>6. Pasar activador I-777 en la suela con la brocha, como se muestra en el gráfico</p>	
<p>7. Dejar secar el activador durante 45 minutos tanto de la suela como del zapato</p>	
<p>8. Pasar pega en la parte inferior del zapato armado cardado con una brocha, dejar secar 3 minutos</p>	
<p>9. Pasar pega en la suela con la brocha y dejar secar 10 minutos</p>	
<p>10. Colocar en el horno durante 2 a 3 minutos al zapato armado y la suela para que se reactive la pega</p>	

<p>11. Pegar la suela al zapato armado, empatando los lados previamente señalados</p>	
<p>12. Presionar con el martillo la suela, para asegurar los filos</p>	
<p>13. Prensar el calzado en la prensa durante 1 minuto (Presión: 25 a 30 libras)</p>	
<p>14. Colocar en el sistema de refrigeración durante 10 minutos</p>	
<p>15. Cortar la cinta de fuerza del elástico con un cuchillo (Depende del modelo)</p>	

16. Colocar el calzado en la sacadora de hormas como indica la foto, y descalzar la horma manualmente



17. Calzado después de retirar de la horma



**“CALZADO LA CASA DEL
PANTANERO”**

**INSTRUCTIVO DE:
TERMINADO/CALZADO CASUAL**

INSTRUCTIVO DE TERMINADO / CALZADO CASUAL CÓDIGO 182	
ACTIVIDAD	GRÁFICO
1. Pintar los filos del calzado con pintura negra y pincel	
2. Pasar dos manos de pega en la plantilla de armado del calzado, dejar secar	
3. Pasar pega en la plantilla de terminado con la brocha, dejar secar	
4. Cortar la cinta de refuerzo del elástico con la tijera (Depende el modelo)	
5. Colocar las plantillas en el calzado según la numeración correspondiente y observando que tanto en la punta y en el talón no quede exceso ni faltante	

<p>6. Limpiar con una esponja o cepillo para eliminar el polvo</p>	 A close-up photograph showing a person's hands using a brown sponge to clean the side of a black leather loafer shoe. The shoe is held against a dark, textured workbench. In the background, a green box with the word 'LEATHER' is visible.
<p>7. Pasar Limpiador Star Lux antes de lacar y dejar secar 5 minutos</p>	 A close-up photograph showing a person's hands using a white cloth to apply a cleaning product to the side of a black leather loafer shoe. The shoe is held against a dark, textured workbench. In the background, a green box with the word 'LEATHER' is visible.
<p>8. Lacar cuidadosamente el calzado con la cafetera cuidando las etiquetas</p>	 A photograph showing a person using a spray can to lacquer a black leather loafer shoe. The shoe is held in a metal frame. The spray can is white with a silver nozzle. The background is a dark, industrial setting.
<p>9. Colocar formador en la punta del calzado</p>	 A photograph showing a black leather loafer shoe with a white shoe insert (formador) placed inside. The shoe is shown from a top-down perspective. The insert is a white, foam-like material. In the background, a red basket is visible.
<p>10. Colocar adhesivo lateral al lado de afuera del calzado y resaltar el número</p>	 A photograph showing a black leather loafer shoe with a white adhesive label on the side. The label is rectangular and has the number '110' printed on it. The shoe is shown from a side-on perspective.

<p>11. Colocar código, en la parte posterior del calzado, (los tres primeros dígitos son el código y los dos últimos son la talla) Ejm: 182-37</p>	
<p>12. Colocar la etiqueta de cuero con la etiqueta de cartón en el costado derecho del calzado derecho con la pistola</p>	
<p>13. Colocar el calzado en la caja, abajo el izquierdo utilizando un papel para envolverlo</p>	
<p>14. Colocar el calzado en la caja, arriba el derecho utilizando un papel para envolverlo</p>	
<p>15. Marcar los códigos en la caja, según los códigos del calzado que se encuentra en el interior</p>	
<p>16. Empacado final</p>	

ANEXO 7: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Para nosotros es muy importante saber que opinan nuestros clientes sobre nuestros servicios y productos, para de esta manera ofrecerles un mejor servicio. Por lo tanto le agradecemos por llenar la siguiente encuesta. Esta encuesta le tomará entre 3 y 5 minutos. Una vez más GRACIAS por su tiempo.

1. **Fecha:** ____ / ____ / ____

día mes año

2. **Marque con una X el tipo(s) de producto(s) con los que usted trata:**

___ Calzado Industrial ___ Calzado para dama

___ Calzado para Caballero ___ Calzado escolar

___ Botas

3. **Con respecto al tiempo en que le ofrecieron entregar su pedido, le entregaron su pedido: Marque con una X la opción más apropiada.**

___ Antes de lo ofrecido ___ En el tiempo ofrecido

___ Mas tarde de lo ofrecido: ¿Cuál fue el tiempo de retraso?

Marque con una X la opción más apropiada.

4. **¿La persona que lo atendió, le saludó cordialmente?** ___Si ___No

5. **¿Aclaró sus dudas e inquietudes?** ___Si

___No

6. **¿Qué opina sobre el siguiente enunciado: “Calzado la Casa del Pantanero tiene una gran variedad de productos”? Marque con una X la opción mas apropiada.**

___ Totalmente en Desacuerdo ___ en Desacuerdo ___ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo

___ de Acuerdo

___ Totalmente de Acuerdo

7. ¿Qué tal le parece la presentación de los productos de Calzado “La Casa del Pantanero”? Marque con un círculo el número (del 1 al 5) mas apropiado, siendo 1 pésima presentación y 5 excelente presentación.

1 2 3 4 5

8. ¿Ha encontrado algún tipo de falla en alguno de nuestros productos? Marque con una X la opción más apropiada.

Si No

Si su respuesta fue Sí. Especifique el tipo de producto en el cual se presento la falla y una breve descripción de la misma.

Tipo de producto_____

Tipo

de

falla

ANEXO 8: MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Nombre:					
Puesto:					
Edad:					
Fecha:					Fecha última de Evaluación:
Cuestionario: Dada una puntuación entre 1 a 5, siendo la última la mejor y la primera la peor, marque con una X lo que corresponda según su criterio:					
1) Durante el tiempo que ha permanecido en el taller u organización, su desempeño ha sido:	1	2	3	4	5
2) Dado un límite de tareas asignadas, este/a las ha cumplido en forma:	1	2	3	4	5
3) Su interés en capacitarse, desarrollarse y superarse, es de un nivel:	1	2	3	4	5
4) Suele aportar ideas o soluciones que benefician a la empresa u organización en un nivel:	1	2	3	4	5
5) Suele aportar ideas o soluciones que benefician a sus compañeros en un nivel:	1	2	3	4	5
6) Como representante de la organización u empresa, la imagen que proyecta de esta es:	1	2	3	4	5
7) Demuestra ser una persona lógica y analítica en un nivel:	1	2	3	4	5
8) Respeta las reglas de la empresa:	1	2	3	4	5
9) Mantiene sus emociones en un nivel profesional en todo momento:	1	2	3	4	5
10) Sus avisos de permisos se mantienen en un nivel:	1	2	3	4	5
11) Su relación con sus compañeros es:	1	2	3	4	5
12) Es una persona creativa en un grado:	1	2	3	4	5
13) Su comprensión de las tareas es:	1	2	3	4	5
14) Su conducta afecta el ambiente laboral en una forma positiva:	1	2	3	4	5
15) Contribuye a aumentar el desempeño de sus compañeros a un nivel:	1	2	3	4	5
16) Se le ha informado que cometió un error, las causas del mismo y su correcta resolución. Su respuesta posterior cuando se presenta el mismo caso o uno similar es :	Sigue lo que se le indicó e intenta otras cosas (5)	Sigue lo que se le indicó (4)	Comete algún error anterior, pero sólo los de menos importancia (3)	Comete varios errores anteriores. (2)	No ha variado su conducta (1)
17) Frente a una situación inesperada y difícil, su manejo del estrés y de la misma es :	1	2	3	4	5
18) Su respeto hacia sus compañeros de trabajo y superiores, es :	1	2	3	4	5

19) Respeta su horario laboral en forma :		1	2	3	4	5
20) Si ha roto las reglas de la empresa, elija un puntaje menor cuanto mayor haya sido el daño :		No hubo daño (5)	Los daños fueron mínimos o fácilmente reparables (4)	Los daños fueron medianos (3)	Los daños fueron serios (2)	Los daños fueron graves (1)
Instrucciones						
El método se basa en una serie de veinte preguntas, cuyas posibles respuestas tienen un valor numérico predeterminado, siendo las opciones						
Superior	(5 Puntos)		Calificación:			
Bueno	(4 Puntos)					
Intermedio	(3 Puntos)					
Regular	(2 Puntos)					
Inferior	(1 Punto)					
Por lo que el puntaje máximo sería de 100 y el mínimo de 20, siendo ambos, pocos probables de obtener. Lo lógico serían valores entre 60 y 90						

ANEXO 9: MANUAL DE FUNCIONES

DATOS GENERALES	
Cargo:	AYUDANTE DE OFICINA / BODEGUERO
Proceso:	Gestión de Almacenamiento y Despacho- Gestión Comercial- Gestión Financiera
Reporta a:	GERENTE PRODUCCIÓN
Supervisa a:	No aplica
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal, será reemplazado por su jefe inmediato superior.
Ciudad:	Cuenca
Funciones y Autoridades	
Funciones:	<p>DIARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Despachar la materia prima a producción – Atender al cliente – Llevar el control de producto terminado – Llevar el control de producto en proceso – Registrar atrasos – Realizar la limpieza de la oficina – Recibir las órdenes de producción al final del día <p>PERIODICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Recibir materia prima de proveedores – Registrar la materia prima en bodega – Verificar las facturas – Controlar el uso del gas – Participar con la limpieza general de la semana – Engrasar el portón

	<ul style="list-style-type: none"> – Embalar producto terminado para despacho – Actualizar inventario <p style="text-align: center;">OCACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> – Realizar gestiones, fuera de la Organización <p style="text-align: center;">OTRAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Realizar las demás funciones que su jefe inmediato superior le asigne. – Cumplir las funciones y responsabilidades que están establecidas en los documentos del sistema de gestión o en otros documentos de la empresa. – Ser consciente de la pertinencia e importancia de sus responsabilidades en la satisfacción del cliente.
Autoridades:	No Aplica
Requisitos del Cargo	
Educación:	– Bachiller
	Preferible: Contable
Competencias Técnicas / Formación:	– Manejo del paquete de office
	– Manejo de internet
	Preferible: Buena Redacción
Competencias Organizacionales /Habilidades:	– Creatividad Grado 1
	– Iniciativa
	– Trabajo en equipo
	– Capacidad de Organización
	Preferible: Capacidad de Organización

Experiencia:	-No indispensable
	Preferible: No aplica.

DATOS GENERALES	
Cargo:	GERENTE DE PRODUCCIÓN
Proceso:	GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PRODUCCIÓN/ GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO/GESTIÓN DE MANTENIMIENTO/GESTIÓN DE COMPRAS Y PROVEEDORES
Reporta a:	GERENTE GENERAL
Supervisa a:	Cada área de trabajo de producción
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal, será reemplazado por Gerente Administrativo.
Ciudad:	Cuenca
Funciones y Autoridades	
Funciones:	<p>DIARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planificar la producción -Atender al cliente -Facturar -Manejar Bodega -Controlar la producción -Llevar registro de multas de trabajadores <p>PERIODICAS</p>

	<ul style="list-style-type: none"> –Elaborar las órdenes de limpieza –Elaborar y proyectar roles de pagos –Elaborar roles de pagos –Elaborar cotizaciones para clientes –Elaborar guías de remisión –Compras – Proveedores <p style="text-align: center;">OCACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> –Embalar las ofertas de compras públicas –Revisar las fechas de caducidad de las facturas –Actualizar el catálogo de materiales –Atender asuntos varios –Visitar a los clientes <p style="text-align: center;">OTRAS</p> <ul style="list-style-type: none"> –Realizar las demás funciones que su jefe inmediato superior le asigne. –Cumplir las funciones y responsabilidades que están establecidas en los documentos del sistema de gestión o en otros documentos de la empresa. –Ser consciente de la pertinencia e importancia de sus responsabilidades en la satisfacción del cliente.
Autoridades:	<p>Contratación de transporte tercerizado</p> <p>Contratación de servicios de mantenimiento</p>
Requisitos del Cargo	
Educación:	<ul style="list-style-type: none"> –Título de tercer nivel o Estudiante en Ingeniería Industrial, Ingeniería en Procesos o afines
	Preferible: Ing. Industrial

Competencias Técnicas / Formación:	<ul style="list-style-type: none"> – Manejo de office – Manejo de internet – Manejo de inventarios – Entrenamiento en Técnicas de mejoramiento de procesos – Manejo de la producción – Manejo del personal
	Preferible: Manejar producción y personal
Competencias Organizacionales / Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo. – Capacidad de organización. – Toma de decisiones – Creatividad – Resolución de problemas
	Preferible: Resolución de problemas
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> – 1 año en puestos similares
	Preferible: En manejo de producción

DATOS GENERALES	
Cargo:	GERENTE ADMINISTRATIVO
Proceso:	GESTIÓN FINANCIERA-GESTIÓN COMERCIAL-GESTIÓN DE CALIDAD-GESTIÓN DE RRHH
Reporta a:	GERENTE GENERAL
Supervisa a:	MODELISTA O DISEÑADOR
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal, será reemplazado por el gerente de producción o la persona que él asigne.
Ciudad:	Cuenca
Funciones y Autoridades	

Funciones:	<p>DIARIAS</p> <ul style="list-style-type: none">- Manejar caja chica- Llevar registro de ingresos y egresos- Llevar contabilidad- Contactar clientes y proveedores <p>PERIODICAS</p> <ul style="list-style-type: none">- Sacar los permisos pertinentes de funcionamiento- Cerrar los balances- Realizar los contratos de trabajo- Realizar los contratos de pedido- Ventas- Realizar Fichas Técnicas- Atender proveedores- Pagar a empleados- Tomar tallajes- Declarar Impuestos al SRI- Hacer las veces de Gerente de RRHH- Controlar el Sistema de Gestión de Calidad <p>OCACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar importaciones- Controlar bodega- Embalar calzado para envío- Resolver problemas varios- Viajar <p>OTRAS</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar las demás funciones que su jefe inmediato superior le asigne.- Cumplir las funciones y responsabilidades que están establecidas en los documentos del sistema de gestión o en
------------	---

	<p>otros documentos de la empresa.</p> <p>–Ser consciente de la pertinencia e importancia de sus responsabilidades en la satisfacción del cliente.</p>
Autoridades:	<p>Contratación de transporte tercerizado</p> <p>Contratación de servicios de mantenimiento</p> <p>Contratación de personal</p> <p>Contratación de Servicios Varios</p> <p>Todos los pagos que realiza la Empresa</p>
Requisitos del Cargo	
Educación:	<p>–Título de tercer nivel en administración de empresas, ingeniería comercial o carreras afines.</p>
	Preferencia: No Aplica
Competencias Técnicas / Formación:	<p>–Manejo de office</p> <p>–Manejo de internet</p> <p>–Experiencia en Ventas</p> <p>–Manejo de Contabilidad</p> <p>–Contacto con Proveedores</p>
	Preferible: No Aplica
Competencias Organizacionales /Habilidades:	<p>–Liderazgo.</p> <p>–Capacidad de organización.</p> <p>–Capacidad para negociar.</p> <p>–Toma de decisiones</p> <p>–Negociación</p> <p>–Iniciativa</p>
	Preferible: Capacidad para negociar
Experiencia:	<p>– 1 año en puestos similares.</p>
	Preferible: En Ventas

DATOS GENERALES	
Cargo:	MODELISTA O DISEÑADOR GRÁFICO
Proceso:	GESTIÓN COMERCIAL
Reporta a:	GERENTE ADMINISTRATIVO
Supervisa a:	NO APLICA
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal, será reemplazado por el gerente general
Ciudad:	Cuenca
Funciones y Autoridades	
Funciones:	<p>DIARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> –Modelar manualmente los diseños –Modelar en computadora los diseños <p>PERIODICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> –Realizar nuevos modelos –Actualizar nuevos modelos –Crear nuevos modelos –Mejorar modelos antiguos –Cambiar detalles en modelos antiguos <p>OCACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> –Hacer gestiones asignadas –Investigar la tendencia de la moda en el mercado nacional e internacional <p>OTRAS</p> <ul style="list-style-type: none"> –Realizar las demás funciones que su jefe inmediato superior

	<p>le asigne.</p> <ul style="list-style-type: none"> –Cumplir las funciones y responsabilidades que están establecidas en los documentos del sistema de gestión o en otros documentos de la empresa. –Ser consciente de la pertinencia e importancia de sus responsabilidades en la satisfacción del cliente.
Autoridades:	No Aplica
Requisitos del Cargo	
Educación:	<ul style="list-style-type: none"> –Bachiller, Título de tercer nivel , tecnólogo en diseño gráfico, o estudiante de diseño de interiores, diseñador de ropa, diseñador de calzado o afines
	Preferible: En diseño de calzado
Competencias Técnicas / Formación:	<ul style="list-style-type: none"> –Manejo de office –Manejo de internet –Manejo del Programa Corel Design y otros –Diseño de Calzado
	Preferible: Diseño de Calzado
Competencias Organizacionales /Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> –Creatividad –Iniciativa –Diseño del Producto –Innovación –Autonomía –Persistencia
	Preferible: Diseño del producto
Experiencia:	–6 meses en puestos similares o sin experiencia

	Preferible: Experiencia en puestos similares
DATOS GENERALES	
Cargo:	OBREROS
Proceso:	PRODUCCIÓN
Reporta a:	JEFE DE PRODUCCIÓN
Supervisa a:	NO APLICA
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal, será reemplazado por su compañero de trabajo
Ciudad:	Cuenca
Funciones y Autoridades	
Funciones:	<p>DIARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> –Usar el mandil de trabajo –Cumplir con las órdenes de trabajo, asignadas a las diferentes áreas de producción.(troquelar, destallar, aparar, armado, pegado y terminado) –Cumplir con los días asignados para el aseo –Cumplir con los procedimientos e instructivos de trabajo asignados al puesto respectivo. <p>PERIODICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> –Cumplir horas extras de trabajo <p>OCACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> –Realizar actividades extras a las del trabajo asignado, por ejemplo; salir hacer alguna compra. <p>OTRAS</p> <ul style="list-style-type: none"> –Realizar las demás funciones que su jefe inmediato superior

	<p>le asigne.</p> <ul style="list-style-type: none"> –Cumplir las funciones y responsabilidades que están establecidas en los documentos del sistema de gestión o en otros documentos de la empresa. –Ser consciente de la pertinencia e importancia de sus responsabilidades en la satisfacción del cliente.
Autoridades:	No Aplica
Requisitos del Cargo	
Educación:	–Educación Básica
	Preferible: No Aplica
Competencias Técnicas / Formación:	–Experiencia en fabricación de calzado –Experiencia en Costura
	Preferible: No Aplica
Competencias Organizacionales /Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> –Iniciativa –Trabajo en equipo –Puntualidad –Honradez –Obediencia –Integridad
	Preferible: No Aplica
Experiencia:	–En fabricación de calzado.
	Preferible: No Aplica

DATOS GENERALES	
Cargo:	GERENTE GENERAL
Área:	GERENCIA GENERAL
Reporta a:	NO APLICA
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> –GERENTE DE PRODUCCIÓN –GERENTE ADMINISTRATIVO –MODELISTA O DISEÑADOR GRÁFICO –AYUDANTE DE BODEGA-OFICINA
Reemplazo:	En caso de ausencia temporal, será reemplazado por Gerente Administrativo
Ciudad:	Cuenca
Funciones y Autoridades	
Funciones:	<p>DIARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> –Controlar el normal desempeño de la fábrica –Controlar las órdenes de producción <p>PERIODICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> –Contratar personal –Supervisar compras de materia prima –Controlar las ventas anuales –Controlar inventarios –Aprobar nuevos modelos –Mantener al día los pagos (Tributarios, Laborales y municipales) –Controlar SGC

	<p>OCACIONALES</p> <p>–Representar a la fábrica en eventos</p> <p>OTRAS</p> <p>–Realizar las demás funciones que su jefe inmediato superior le asigne.</p> <p>–Cumplir las funciones y responsabilidades que están establecidas en los documentos del sistema de gestión o en otros documentos de la empresa.</p> <p>–Ser consciente de la pertinencia e importancia de sus responsabilidades en la satisfacción del cliente.</p>
Autoridades:	<p>Contratación de transporte tercerizado</p> <p>Contratación de servicios de mantenimiento</p> <p>Contratación de Personal</p> <p>Compra de Maquinaria Nueva</p> <p>Compra de Insumos</p>
Requisitos del Cargo	
Educación:	<p>–Título de tercer nivel en administración de empresas, contabilidad, economía, ingeniería comercial o afines</p>
	Preferible: No Aplica
Competencias Técnicas / Formación:	<p>–Manejo de office</p> <p>–Manejo de Internet</p>
	Preferible: Manejo de Office
Competencias Organizacionales /Habilidades:	<p>–Liderazgo.</p> <p>–Capacidad de organización.</p> <p>–Capacidad para negociar.</p> <p>–Toma de decisiones</p>

	<ul style="list-style-type: none">–Negociación–Resolución de problemas–Firmeza de decisiones
	Preferible: Resolución de problemas
Experiencia:	–3 años en puestos similares.
	Preferible: En Gerencia General

ANEXO 11: FORMATO DE REGISTRO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Cargo a seleccionar:		Área:	
Nombre del Candidato:			
Característica	Ajustado al cargo	Medianamente ajustado al cargo	No ajustado al cargo
Conocimientos			
Experiencia			
Grado de adaptabilidad			
Contratar:		Dejar pdte:	Negar:

En caso de no contratar se comunicó telefónicamente: Si ____ No ____

ANEXO 13: FORMATO DE REQUISICIÓN DEL PERSONAL

	FORMATO DE REQUISICIÓN DEL PERSONAL						Fecha:	
	CÓDIGO:						Versión: 00	
						Día	Mes	Año
Nombre del Puesto:								
Escolaridad:								
Estado Civil:				Sexo:				
Horario:								
Necesidad de Viajar:				Frecuencia:				
Sueldo:								
Nombre de la persona que reemplazará:								
Conocimientos o habilidades específicas:								
Experiencia Laboral:								
Nombre de la Persona Solicitante:								
Área Solicitante:								
Objetivo del Puesto:								
Autorizado por:								
_____				_____				
Gerente General				Gerente de RRHH				

1	Máquina empioladora	Preventivo	1. Engrasar 2. Revisar nivel de aceite, si está bajo, llenar. 3. Cambiar bobina 4. Revisar pedales, si están flojos, apretarlos 5. Revisar los tornillos en la máquina, si están flojos apretarlos 6. Cambiar agujas 7. En caso de daño gave, se busca el repuesto, si ya no hay repuesto, se convierte en obsoleta 8. Limpiar	1. Semanal 2. Semanal 3. Semestral 4. Semanal 5. Semanal 6. Dos veces por semana 7. Solo de darse el caso 8. Diario	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Máquina de Costura sigsag	Preventivo	1. Engrasar 2. Revisar nivel de aceite, si está bajo, llenar. 3. Cambiar bobina 4. Revisar pedales, si están flojos, apretarlos 5. Revisar los tornillos en la máquina, si están flojos apretarlos 6. Cambiar agujas 7. En caso de daño gave, se busca el repuesto, si ya no hay repuesto, se convierte en obsoleta 8. Limpiar	1. Semanal 2. Semanal 3. Semestral 4. Semanal 5. Semanal 6. Dos veces por semana 7. Solo de darse el caso 8. Diario	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Máquina de Ribetear	Preventivo	1. Engrasar 2. Revisar nivel de aceite, si está bajo, llenar. 3. Cambiar bobina 4. Revisar pedales, si están flojos, apretarlos 5. Revisar los tornillos en la máquina, si están flojos apretarlos 6. Cambiar agujas 7. En caso de daño gave, se busca el repuesto, si ya no hay repuesto, se convierte en obsoleta 8. Limpiar	1. Semanal 2. Semanal 3. Semestral 4. Semanal 5. Semanal 6. Dos veces por semana 7. Solo de darse el caso 8. Diario	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Máquina Remachadora	Preventivo	1. Cambiar las piezas matrices 2. Limpiar	1. Cada 2 años 2. Diario	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Máquina Cambreadora	Preventivo	1. Revisar el nivel del agua, si está bajo, llenar. 2. Cambiar el rudón de cambrear 3. Revisar el nivel de aceite, si está bajo, llenar 4. Engrasar 5. Limpiar	1. Semanal 2. Cada 5 años 3. Semanal 4. Semanal 5. Diario cada año	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
5	Mechero	Correctivo	1. Cambiar la cerda	1. Trimestral	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
10	Tigeras	Preventivo	1. Afilar 2. Atomillar	1. Mensual 2. Mensual	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	

10	Brocha	Preventivo	1. Limpiar	1. Diario	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Preformadora de Plantillas	Preventivo	1. Limpiar 2. Cambiar cauchos.	1. Diario 2. Cada 6 meses	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Secadora de Calzado	Preventivo	1. Limpiar 2. Revisar las mangueras del gas, en caso de daño, cambiar	1. Semanal 2. Semanal	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Medio Taller 1	Preventivo	1. Limpiar 2. Afilar las cuchillas	1. Semanal 2. Mensual	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Armadora de Puntas	Preventivo	1. Revisar el pulmón 2. Revisar los Teflones 3. Revisar las pinzas 4. Revisar botones (flechas en dirección adecuada) 5. Revisar el nivel de aceite, si está bajo, llenar. 6. Revisar el nivel de presión 7. Cambiar pulmón y teflones	1. Trimestral 2. Trimestral 3. Trimestral 4. Semanal 5. Semanal 6. Semanal 7. Cada 2 años	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Armadora de Talón	Preventivo	1. Revisar el nivel de aceite, si está bajo, llenar 2. Limpiar 3. Revisar botones (flechas en dirección adecuada) 4. Revisar taloneras 5. Cambiar taloneras	1. Semanal 2. Semanal 3. Semanal 4. Trimestral 5. Cada 3 años	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Desarrugadora	Preventivo	1. Limpiar 2. Revisar nivel de agua, si está bajo, llenar	1. Semanal 2. Semanal	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Engrampadora	Preventivo	1. Limpiar 2. Controlar el nivel de presión	1. Semanal 2. Semanal	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Vaporizador	Preventivo	1. Cambiar fieltro tela 2. Cambiar lámina de teflón 3. Cambiar protector del fieltro 4. Revisar el nivel de agua, si está bajo, llenar. 5. Limpiar	1. Cada 3 años 2. Cada 3 años 3. Cada 3 años 4. Semanal 5. Semanal	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
10	Martillo	Preventivo	1. Revisar las cabezas, si están flojas, asegurarlas 2. Adquirir nuevos	1. Mensual 2. Cada 2 años	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Cardadora	Preventivo	1. Limpiar 2. Cambiar Lijas	1. Semanalmente 2. Bimensual	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Homo	Preventivo	1. Limpiar 2. Revisar las mangueras del gas, en caso de daño, cambiar	1. Semanal 2. Semanal	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
2	Pulidoras	Preventivo	1. Limpiar 2. Cambiar Lijas	1. Semanal 2. Bimensual	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Prensa	Preventivo	1. Limpiar 2. Cambiar Cauchos	1. Semanal 2. Semestral	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Colocadora de viras	Preventivo	1. Limpiar	1. Semanal	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Medio Taller 2	Preventivo	1. Limpiar 2. Afilar cuchillas	1. Semanal 2. Mensual	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
1	Congelador	Preventivo	1. Limpiar 2. Revisar tempetatura	1. Semanal 2. Semanal	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
3	Cafetera	Preventivo	1. Lavar 2. Almacenar Correctamente	1. Semanal 2. Después de usuario	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	
2	Compresor	Preventivo	1. Limpieza 2. Cambiar aceite	1. Mensual 2. Cada 2 años	Gerente General	x	x	x	x	x	x	x	

		PLAN DE MANTENIMIENTO / INFRAESTRUCTURA					Fecha:					
		Código:					Versión: 00					
Cantidad	Detalle	Modelo	Frecuencia	Mantenimiento	Responsable	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Equipo de Computo y Otros	Fax Panasonic	semestral	mantenimiento preventivo y correctivo	Gerente Administrativo							
6		Teléfonos										
1		Centralilla										
1		Sumadora canon										
1		Computador Samsung										
1		Giga Computer										
1		Impresora Epson Matricial										
1		Impresora Epson Pequeña										
1		Impresora Canon										
1		Router										
1		Clon										
20	Redes eléctricas	Tomacorrientes	anual	Revisión y mantenimiento preventivo de cada conexión	Técnico electricista (proveedor)							
6		Boquillas										
30		Lámparas										
6		Focos										
1	Mantenimiento de muebles y enseres de oficina	Puerta Eléctrica	mensual	Limpieza de polvos y aplicación de lustra muebles	Encargada de Limpieza							
5		Escritorios de oficina										
30		Sillas en general										
5		Archivadores										
1		Mueble para almacenamientos										
3		Bancos										
9		serchas										
5		mesas										
3		estantes										
4		vitrinas /estantes										
2	Varios	Baños	díario	Limpieza de baños	Encargada de Limpieza							
1		Auxiliar de enfermería	anual	Mantenimiento Preventivo	Gerente Administrativo							
1		escalera	anual	Revisión y mantenimiento preventivo	Gerente Administrativo							
10		Puertas	anual	Mantenimiento Preventivo	Gerente Administrativo							
1		Jardinera	trimestral	Podar y Limpiar	Jardinero (proveedor)							
4		Puestos de Trabajo	anual	Pintar paredes, mantener el piso, limpiar, etc	Persona Contratada o minga							

ANEXO 15: FORMATO DE REGISTRO DE NOVEDADES Y HALLAZGOS DE LA EJECUCIÓN DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO

NOMBRE DEL TÉCNICO:

FECHA:

HORA:

1. REPORTE DE USUARIO: _____

2. IDENTIFICACIÓN DEL EQUIPO:

3. DIAGNÓSTICO TECNICO:

4. REPARACIÓN:

OBSERVACIONES:

ANEXO 19: FORMATO DE INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

	INFORME DE AUDITORIA INTERNA			Fecha:	
	CÓDIGO:			Versión: 00	
Empresa:	Calzado "La Casa del Pantanero"				
Equipo Auditor:					
Fecha:					
Objetivo:	<p>Determinar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad con respecto a los requisitos de: la Norma ISO 9001:2008. Evaluar la eficacia de los procesos y las actividades del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>Determinar la mejora continua y oportunidades de mejora presentes</p>				
Alcance:	Proceso:				
Criterio de Auditoría:	Norma Internacional ISO 9001:2008, Manual de Calidad, los Procedimientos y Documentos propios del Sistema de Gestión de Calidad.				
PROCESO:					
Nº	Tipo de Hallazgo			Requisito de la Norma	Descripción del Hallazgo
	No Conformidad	Observación	Oportunidades de Mejora		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
Conclusiones:	El Proceso: es conforme con los requisitos auditados de la Norma Iso 9001:2008 y documentación del SGC, excepto en los puntos requeridos en este informe				

ANEXO 20: FORMATO PLAN DE AUDITORÍA

ASUNTO:

- Auditoría Interna del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008

INFORMACIÓN GENERAL DE LA AUDITORÍA	
Equipo Auditor:	
FECHA:	
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar conformidad con los requisitos y que el sistema esta implantado • Informar a la dirección con evidencias de efectividad • Satisfacer requisitos regulatorios • Identificar y corregir problemas antes de la auditoría externa • Determinar la eficacia del Sistema implementado para satisfacer los objetivos de calidad • Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008
ALCANCE:	Abarca a todos los procesos de la organización
CRITERIO DE AUDITORÍA:	<ul style="list-style-type: none"> • Norma ISO 9001:2008 • Políticas, Objetivos, Procedimientos, Instructivos • Otros requisitos propios del SGC
LUGAR DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA:	Calzado La Casa del Pantanero (Cuenca)

EQUIPO DE AUDITORÍA:

Las auditorías internas son realizadas por el personal de la organización, que ha sido capacitado, entrenado y acreditado oficialmente sobre conceptos básicos y estructura de las normas ISO 9001:2008, y que tienen un certificado que lo comprueba. El personal

que llevará a cabo la auditoría interna será:

AGENDA DE LA AUDITORÍA INTERNA DEL SGC

DIA 1				
FEC HA	HO RA	PROCESO/REQUI SITO	AUDIT OR	AUDITADO(C argo, Nombre y Lugar)
		ALMUERZO: 12H00-13H30		
DIA 2				
FEC HA	HO RA	PROCESO/REQUI SITO	AUDIT OR	AUDITADO(C argo, Nombre y Lugar)
		ALMUERZO: 12H00-13H30		

NOTAS:

- Durante la auditoría se entrevistará al menos al responsable del proceso, pudiéndose entrevistar a otros funcionarios involucrados en el proceso, según sea necesario.
- Esta agenda se debe tramitar en caso de modificación de las fechas estipuladas en el programa de auditoría, por situaciones de caso fortuito.

Este plan podría ser modificado considerando recomendaciones y sugerencias entre el Auditor Líder y el Representante de la Dirección.

ANEXO 22: FORMATO DE SOLICITUD DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA (ACPMS)

	SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA Y DE MEJORA				Fecha:
	CÓDIGO:				Versión: 00
Nombre del Proceso:					
Identificado por:					
Cargo:					
Fecha:					
1.					
Origen:					
Tipo de Acción:					
Requisito de la Norma:					
Descripción del Problema (Que, Quién, Cómo, Cuándo, Donde, Cantidad):					
¿Se Aprueba Solicitud?					
Responsable de Aprobación de solicitud:					
Fecha:					
2. Análisis del Problema:					
3. Plan de Acción					
Actividad	Recurso	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Seguimiento	Fecha
¿Se Aprueba Plan de Acción?					
Responsable de la Aprobación:					
Fecha:					
4. Verificación y Confirmación de la Eliminación del Problema					
Responsable de Verificación de Eficacia de Acción:					
Fecha:					
¿Las acciones implementadas solucionan definitivamente el problema?					
Explicación de los criterios por los que se cierra la acción o se inicia una nueva acción para eliminar la causa:					

ANEXO 23: FORMATO DE INFORMES DE TABULACIÓN DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

	INFORME DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES		Fecha:
	CÓDIGO:		Versión: 00
Año:		Fecha del Informe:	
Objetivo:	Realizar un análisis de los resultados obtenidos por parte de las Encuestas de Satisfacción a los Clientes de Calzado "La Casa del Pantanero"		
Fecha de Elaboración:			
Período:			
N° de Encuestas Realizadas:			
Conclusiones:	1. Se puede concluir que el producto más vendido es:		
	2. En cuanto al tiempo de entrega se concluye que:		
	3. Con respecto a la atención que brinda el personal al cliente se tiene un ___%		
	4. Y un ___% de clientes se sienten satisfechos de haber despejados sus dudas		
	5. El ___% de clientes cree que existen gran variedad de productos; el ___% cree que no		
	6. De acuerdo a los clientes la presentación del producto es adecuada en un ___%		
	7. Existe un ___% de fallas en nuestros productos. Las acciones correctivas serían		
Observaciones:	Las encuestas se han realizado a todo tipo de clientes, no solo a los clientes fijos.		
Realizado por:			
Fecha del Próximo Informe:			

ANEXO 24: INSTRUCTIVO DE ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

1. DOCUMENTOS

1.1 Encabezado

El formato del encabezado de la primera página contiene la siguiente información:

Logo de la Empresa	NOMBRE DEL DOCUMENTO	FECHA: 0X/0X/xx
		VERSIÓN:
	CÓDIGO: XX-XX-XX	PÁGINA: X
Revisado por:		Aprobado por:

Formato del encabezado de la segunda página en adelante

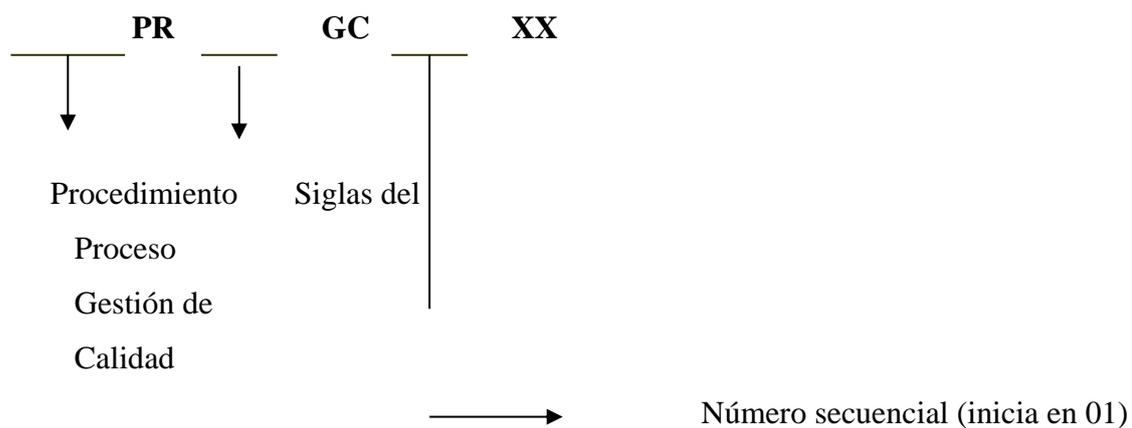
Logo de la Empresa	NOMBRE DEL DOCUMENTO	FECHA: 0X/0X/xx
		VERSIÓN:
	CÓDIGO: XX-XX-XX	PÁGINA: X

1.2 Codificación

El código de un documento se compone de las siglas definidas para el tipo de documento (TD), a continuación se colocan la codificación definida para el Proceso del cual se deriva el documento (P) y luego el número secuencial del documento dentro del Proceso, de la siguiente forma:

TD-P-##

Por ejemplo en Procedimiento de Elaboración y Control de documentos y registros se codificaría como sigue:



1.3 TD: Tipo de documento

CODIGO DE TIPO DE DOCUMENTO	
TIPO DE DOCUMENTO	TD
Manual	M
Procedimiento	PR
Instructivo	IT
Formato	FO
Especificación	ES
Plan	PL
Caracterizaciones de Procesos	CP
Matriz	MZ
Listas	L

- **P:** Código de proceso (Según el mapa de procesos de nuestro SGC)

PROCESO	Código
Gestión Gerencial	GG
Gestión Comercial	GCM
Gestión de Compras y Proveedores	GCP
Gestión de Planificación y Producción	GP
Gestión de Almacenamiento y Despacho	GAD
Gestión de Calidad	GC
Gestión de Recursos Humanos	GRH
Gestión de Mantenimiento	GM
Gestión Financiera	GF

- **###:** Secuencial del documento (número)

1.4 Contenido del Procedimiento:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Definiciones (en caso de ser requerido)
4. Responsabilidades
5. Descripción de actividades (se puede incluir un flujograma)
6. Registros (se listan los registros que se generan como resultado de aplicar el procedimiento).
7. Referencias a otros documentos
8. Anexos
9. Control de cambios

Nota: para el control de cambios se usa el siguiente formato:

VERSION	FECHA	CAMBIOS
0		Emisión inicial

Para los procedimientos se usa como referencia el formato de este mismo documento en cuanto a su aspecto y presentación.

1.5 Contenido de Instructivo

1. Formato Libre

2. REGISTROS

1.1 Encabezado

El formato del encabezado contiene la siguiente información:

Logo de la Empresa	NOMBRE DEL REGISTRO	Fecha: 0X xx
		Versión: XX
	CÓDIGO	

Los registros generados por el Sistema de Gestión de Calidad se mantienen con el propósito de proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del Sistema de Gestión.

ANEXO 26: FORMATO DE PROGRAMA DE AUDITORÍAS

	PROGRAMA DE AUDITORÍAS			FECHA:
	CÓDIGO:			VERSIÓN:00
OBJETIVO:	Verificar que la organización esté conforme con los requisitos y que el Sistema de Gestión de Calidad esté implementado			
ALCANCE:	Todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad			
PERIODO QUE CUBRE:				
TIPO DE AUDITORÍA:	Interna			
ACTIVIDADES		HORARIO APROX.	FECHAS	
Reunión Inicial:				
Asistentes:				
Objeto:				
Presentación del Equipo Auditor				
Confirmación del programa de auditoría				
Verificación de Requisitos:				
Gestión Comercial (7.2.1 / 7.2.2 / 7.2.3 / 5.2)				
Gestión de Compras y Proveedores (7.4.1 / 7.4.2 / 7.4.3)				
Gestión de Planificación y Producción (7.1 / 7.5.1 / 7.5.2 / 7.5.3)				
Gestión de Almacenamiento y Despacho (7.5.4 / 7.5.5)				
Gestión de Calidad (8.1 / 8.2.1 / 8.2.2 / 8.2.3 / 8.2.4 / 8.3 / 8.4 / 8.5.1 / 8.5.2 / 8.5.3 / 5.2 / 4.1 / 4.2.1 / 4.2.2 / 4.2.3 / 4.2.4)				
Gestión de RRHH (6.2.1 / 6.2.2 / 5.5.1)				
Gestión Financiera (6 / 6.1)				
Gestión de Mantenimiento (6.3 / 6.4 / 7.6)				
Gestión Gerencial (5.1 / 5.3 / 5.4.1 / 5.4.2 / 5.5 / 5.5.2 / 5.5.3 / 5.6.1 / 5.6.2 / 5.6.3)				
Elaboración del Informe:			Finalizado el Informe de la Auditoría	
Reunión Final:				
Asistentes:				
Objeto:				
Dar lectura a las no conformidades detectadas				
Definir ACPMs				

ANEXO 27: FORMATO DE ACTA DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

Acta No: _____

FECHA:	HORA DE INICIO:	HORA DE FINALIZACIÓN:
ASISTENTES:		
NOMBRE	CARGO	FIRMA

Temas a revisarse:

Ítem	Información para la revisión	Documento, Registro	Responsable de preparar la información

Plan de Acción:

TEMA	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO

