



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE ECUADOR

MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS

AREA DE GESTION

Tema:

**“Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000
en una Empresa Textil de Quito”**

Autora:

Margarita Elizabeth Rodríguez Aranda

2009

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al Centro de información de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis o de parte de ella por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

MARGARITA ELIZABETH RODRIGUEZ ARANDA

SEPTIEMBRE 2009



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE ECUADOR

MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS

AREA DE GESTION

Tema:

**“Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000
en una Empresa Textil de Quito”**

Autora:

Margarita Elizabeth Rodríguez Aranda

Tutor:

Ing. Marcela Pérez

Quito, Septiembre 2009

RESUMEN

Se enfoca en el inicio del nuevo milenio, las Normas Internacionales de Calidad se han actualizado, basados en experiencias, indicaciones, sugerencias y adaptándose a las necesidades empresariales, con esta visión la presente investigación en su contenido presentará lineamiento aplicables a una industria textil cuyos procesos y estructura sea similar a la organización en la que se desarrolló el modelo "Diseño de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 en una empresa textil de Quito". Con la firma de Acuerdos Comerciales con el Pacto Andino, acuerdo de Cartagena, A.T.P.D.E.A. (andean Trade Promotion and Drug Eradication Act) y el G.S.P. (Generalized System of Preferences) se consolidó el ingreso de nuestros productos a mercados internacionales, por lo que en la actualidad encontramos en las perchas de almacenes como: Sears, Jc Penny, etc. marcas ecuatorianas compitiendo por permanecer en la preferencia del consumidor. Sin embargo algunos de ellos poseen una ventaja competitiva: un Certificado Internacional de Calidad, de esta desventaja para el producto nacional nace la necesidad de diseñar un Sistema de Gestión de Calidad que sea posible implementarlo en los procesos productivos internos, con el objetivo, de que al ser aplicado en una organización se continúe con el proceso para ser reconocido por un organismo que permita Certificar Internacionalmente, la calidad de las prendas textiles.

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCION

CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEORICOS

1. Fundamentos Teóricos
 - 1.1 Definición de Calidad
 - 1.2 Sistema de Gestión de Calidad
 - 1.3 Procesos
 - 1.4 Términos relacionados al Modelos ISO 9001:2000
 - 1.5 Norma ISO 9001:2000
 - 1.5.1 Objetivos de las Normas ISO
 - 1.5.2 Principios del Sistema de Gestión de Calidad
 - 1.6 Modelo de un Sistema de Gestión basado en procesos ISO
 - 1.7 Sistema de Gestión de Calidad
 - 1.7.1 Requisitos del Sistema
 - 1.7.2 Requisitos Generales
 - 1.7.3 Requisitos de la Documentación
 - 1.7.3.1 Contenido del Manual de Calidad
 - 1.7.3.2 Control de Documentos
 - 1.7.3.3 Control de Registros
 - 1.8 Responsabilidad de la Dirección
 - 1.8.1 Compromiso de la Dirección
 - 1.8.2 Enfoque al Cliente

- 1.8.3 Política de Calidad
 - 1.8.3.1 Objetivos de Calidad
 - 1.8.3.2 Planificación del S.G.C
 - 1.8.3.3 Responsabilidad de la Autoridad, Comunicación y Revisión Directa
- 1.9 Gestión de Recursos
- 1.10 Realización del Producto
- 1.11 Compras
- 1.12 Producción y Prestación del Servicio
- 1.13 Medición, Análisis y Mejora
- 1.14 Diseño del Plan Estratégico
 - 1.14.1 Diseño de la Misión
 - 1.14.2 Diseño de la Visión
 - 1.14.3 Determinación de Valores
 - 1.14.4 Definición de Políticas
 - 1.14.5 Análisis de Factores Externos
 - 1.14.6 Análisis de Factores Internos
 - 1.14.7 Objetivos Estratégicos

CAPITULO II: DESCRIPCION DE LA EMPRESA

- 2.1. Antecedentes de la Industria Textil en el Ecuador
 - 2.1.2 Aspectos Generales
- 2.2 La Empresa
 - 2.2.1 Antecedentes
 - 2.2.2 Información General
 - 2.2.3 Principales Productos
 - 2.2.4 Principales Clientes
 - 2.2.5 Principales Proveedores

2.2.6 Estructura de la Organización

2.2.7 Planteamiento del Problema

CAPITULO III: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

3.1 Metodología

3.2 Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad

3.3 Etapa de Organización y Asesoría

3.4 Desarrollo del Cronograma de Trabajo

3.5 Manual de Calidad

3.6 Objetivos Departamentales e Indicadores de Gestión

3.7 Presentación de Documentos Aprobados

3.7.1 Política de Calidad

3.7.2 Objetivos de Calidad

3.7.3 Alcance y Exclusiones

3.7.4 Procedimientos Documentados

3.8 Desarrollo de Proceso Inter Departamental

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

Lista de Tablas y Cuadros

Figura No.1: Diagrama de Procesos

Figura No. 2: Los 8 Principios de la Calidad

Figura No. 3: Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad

Figura No. 4: Los 4 Pilares de la Gestión de la Calidad

Figura No. 5: Componentes del Proceso de Administración

Estratégica

Figura No. 6:	Mapa del Macro Proceso
Figura No. 7:	Mapa de Procesos Generales
Figura No. 8:	Formato de la Matriz de Requisitos del Producto
Figura No. 9:	Relación Inter Departamental
Figura No. 10:	Desarrollo de Procesos, Objetivos e Indicadores.
Cuadro No. 1:	Matriz de Factores Internos
Cuadro No. 2:	Matriz de Factores Externos
Cuadro No. 3:	Matriz de Análisis FODA
Cuadro No. 4:	Formato del Cronograma de Actividades del Sistema de Gestión

LISTA DE ANEXOS

- Anexo No. 1
Matriz de Perfil Competitivo
- Anexo No. 2
Cronograma de Actividades para el Desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad
- Anexo No. 3
Formato de la Bitácora de Seguimiento de Actividades
- Anexo No. 4
Formato del Acta de Reunión y Plan de Trabajo por Reunión
- Anexo No. 5
Modelo de Manual de Calidad
- Anexo No. 6
Matriz de Requisitos del Cliente Acerca del Producto
- Anexo No. 7
Relación Inter Departamental
- Anexo No. 8
Análisis de Indicadores
- Anexo No. 9
Descripción de Funciones del Comité de Calidad
- Anexo No. 10
Proceso de Ventas y Exportaciones
- Anexo No. 11
Formato de Encuesta de Satisfacción al Cliente Nacional

- Anexo No. 12
Formato de Encuesta de Satisfacción al Cliente del Exterior
- Anexo No. 13
Determinación de Objetivos y Variables de Indicadores del Proceso de Ventas Nacionales y Exportaciones
- Anexo No. 14
Diseño de Proceso de Ventas
- Anexo No. 15
Organigrama Estructural
- Anexo No. 16
Plan de Auditoría Interna
- Anexo No. 17
Programa Anual de Auditoría
- Anexo No. 18
Procedimiento de Auditorías Internas
- Anexo No. 19
Procedimiento de Control de Documentos
- Anexo No. 20
Formulación de la Estrategia de la Empresa

INTRODUCCION

En el inicio del nuevo milenio, las Normas Internacionales de Calidad se han actualizado, basados en experiencias, indicaciones, sugerencias, y adaptándose a las necesidades empresariales, con esta visión la presente investigación en su contenido presentará lineamientos aplicables a una industria textil cuyos procesos y estructura sea similar a la organización en la que se desarrolló el modelo “Diseño de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 en una empresa textil de Quito”.

Con la firma de Acuerdos Comerciales con el Pacto Andino, Acuerdo de Cartagena, A.T.P.D.E.A. (Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act) y el G.S.P. (Generalized System of Preferences) se consolidó el ingreso de nuestros productos a mercados internacionales, por lo que en la actualidad encontramos en las perchas de almacenes como: Sears, JC Penny etc. marcas ecuatorianas compitiendo por permanecer en la preferencia del consumidor. Sin embargo algunos de ellos poseen una ventaja competitiva: un Certificado Internacional de Calidad, de esta desventaja para el producto nacional nace la necesidad de diseñar un Sistema de Gestión de Calidad que sea posible Implementarlo en los procesos productivos internos, con el objetivo, de que al ser aplicado en una organización se continúe con el proceso para ser reconocido por un organismo que permita Certificar Internacionalmente, la calidad de las prendas textiles.

El desarrollo de la investigación permitirá identificar oportunidades de mejora en todos los procesos de la organización, se basará específicamente en el contenido de la Norma ISO 9001:2000, por lo que se sugiere, apoyar su aplicación en el texto original de la norma.

La primera etapa, permitirá a través de la investigación interna conocer la realidad de la empresa, sus principales procesos, recursos, proyecciones y se espera diseñar el programa de trabajo, basándose en conceptos de calidad, relacionando procesos productivos con las necesidades del cliente, basándose en el contenido de la Norma ISO 9001:2000, sus requisitos de aplicación y resultados esperados.

Para generar un adecuado programa se espera conocer el entorno de la Industria Textil, considerando que el modelo propuesto será aplicable a una organización de este sector productivo, con estructura productiva similar. La investigación se desarrolló en una industria real, que por motivos de confidencialidad se han reservado detalles o marcas comerciales que comprometan su giro del negocio.

Finalmente se desarrolla el modelo genérico propuesto de un Sistema de Calidad, cuya aplicación deberá guiarse en lo descrito en la Norma ISO 9001:2000. con lo que se espera mejorar procesos, fortalecer la gestión gerencial con la participación y apoyo de todos los niveles de la organización, con una visión de mejora continua, orientada a beneficiar a los clientes internos y externos de la industria.

CAPITULO I

1. Fundamentos Teóricos

Las empresas de servicios, comerciales o industriales, han desarrollado y adoptado procesos de calidad, sean basados en un sistema formal guiado con la aplicación de las normas internacionales de calidad o aquellas que no lo han asumido formalmente, han decidido identificar de entre sus procesos a los que requieren atención, en búsqueda de mejorar sus niveles productivos, disminuir costos que representan las fallas de producción con la finalidad de llegar a liderar su actividad comercial, atrayendo fidelidad del consumidor y con una visión a largo plazo de trascender en el mercado.

1.1. Definición de Calidad

Con la finalidad de comprender la importancia de un Sistema de Gestión de calidad, dentro de la organización es necesario que iniciemos la propuesta investigativa, buscando una definición de Calidad, adecuada a los objetivos del presente estudio:

“La calidad se relaciona con la percepción del cliente. Los clientes comparan el desempeño real del producto con la experiencia del servicio total con su propio conjunto de expectativas [...] La definición básica de calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.”¹

¹ Berry Thomas H, 1992.

La calidad representa “Características totales de un producto fabricado o de un servicio prestado de acuerdo con las especificaciones para satisfacer a los clientes al momento de la compra o durante el uso.”²

“La Calidad se puede definir como la capacidad de lograr objetivos de operación buscados.”³ El autor identifica dos tipos de calidad:

- 1 **Externa:** que representa la satisfacción del cliente, con un producto o servicio que satisfaga sus expectativas considerando incluso aquellas necesidades implícitas que el cliente no lo expresa directamente.
- 2 **Interna:** Se refiere al mejoramiento interno de las operaciones de la organización que permitan identificar procedimientos incorrectos, esta calidad requiere de la participación de los empleados y funcionarios.

Partiendo de los conceptos presentados la conclusión, del concepto de calidad es:

Calidad técnicamente, refleja la forma de hacer las cosas, de enfocar su atención a la identificación de oportunidades en todas sus actividades, cumpliendo con requisitos exigidos o implícitos, interés por conocer y satisfacer las necesidades del cliente, mejorando día a día sus procesos en todos los niveles, involucrando activamente en la cultura de calidad a todas las personas que conforman la organización, con la finalidad de reflejar en sus resultados el producto de su esfuerzo conjunto, que no solo representará prosperidad para la organización sino también un adecuado ambiente de trabajo y oportunidades de superación para sus colaboradores.

² Horngren Charles T, Datar Srikant M. y Foster George, 2007

³ Hernández Miguel, Internet. <http://es.kioskea.net/contents/qualite/organisation-qualite.php3>, Acceso 27_Agosto 2009, 18:36

1.2. Sistema de Gestión de Calidad

Basados en un concepto de calidad, desarrollemos la relación que existe, entre Calidad y el Sistema de Gestión de Calidad.

“Conceptos definidos en la Norma ISO 9000:2000:

Sistema: Objeto consistente de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí.

Gestión: Actividades coordinadas para establecer la política y los objetivos y para la consecución de dichos objetivos”.⁴

Miguel Hernández⁵ “La Gestión de Calidad Total es entendida hoy día como un conjunto de técnicas de organización orientadas a la obtención de los niveles más altos de calidad en una empresa”

Andrés Senlle⁶ “Sistema para establecer la política de la calidad y los objetivos y para la consecución de dichos objetivos”.

De los conceptos expuestos, se puede concluir que: un Sistema de Gestión de Calidad, es aquel que permite coordinar actividades para que se relacionen entre si dentro de la organización y producción del producto o servicio que recibe el cliente, orientado a satisfacer sus necesidades y expectativas; así como también de los empleados, accionistas, manejando niveles reales de responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad, que puede ser asumida como una estrategia de toda la empresa utilizando eficientemente los recursos que dispone sean estos: humanos, materiales, económicos, estructurales, tecnológicos, etc.

⁴ Senlle Andrés, Martínez Eduardo y Martínez Nicolás, 2001.

⁵ Hernández Miguel, 2009

⁶ Senlle Andrés, 2001

Andrés Senlle ⁷ destaca, como características indispensables, del Sistema de Gestión de Calidad a las siguientes:

1. Cumplimiento de los requisitos: expuestos por el cliente, legales, normas de calidad.
2. Definición de un método de trabajo: todos los procesos de la empresa deben realizar siempre de la misma manera para evitar resultados diferentes a los esperados. Posteriormente se deberán definir procedimientos y documentarlos.
3. Ejecución de un método de trabajo: se deberá asegurar que se cumplan los requisitos determinados, y cerciorarse de que existen los recursos materiales y humanos necesarios e incluir un concepto de mejora permanente.
4. Medir los resultados: los procesos deben ser verificados en el cumplimiento de los requisitos definidos inicialmente y su relación con el cumplimiento de los objetivos previstos.
5. Actuar basándose en los resultados: se deberán analizar los datos de los resultados obtenidos para introducir mejoras en el sistema que supongan mejoras.⁸

Para que un Sistema de Gestión de Calidad, permita alcanzar los resultados esperados, requiere de una adecuada definición e identificación de los procesos de la empresa con las responsabilidades de todos sus funcionarios. Y de la determinación de recursos que la empresa necesita para desarrollar eficientemente sus procesos sean físicos o humanos.

⁷ Op.cit.

⁸ Senlle Andrés, 2001.

1.3. Procesos

La base de un Sistema de Gestión de Calidad, son los procesos que lo conforman, por esta razón se requiere definir su concepto y la importancia de diseñar adecuadamente cada etapa de la organización y sus responsabilidades para con el cumplimiento de los objetivos empresariales:

“El Proceso abarca una serie de tareas diversas o actividades desarrolladas por un conjunto integrado de personas y equipos, que se encargan de transformar los recursos seleccionados en productos finales definidos”.⁹

“Un proceso implica operaciones, actividades y transformaciones que convierten los elementos de entrada en otros de salida. Las actividades se desarrollan con ciertos recursos y de acuerdo a procedimientos operativos concretos documentados en el Sistema, así cada proceso lleva asociado su procedimiento”.¹⁰

De algunas ideas sobre procesos, descritas en el documento Procesos y Documentos en los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, de las que se escogió la siguiente:

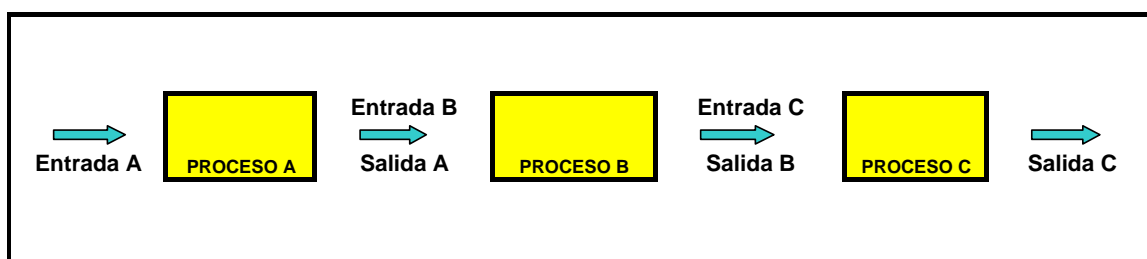
⁹ Noori Hamid, Radford Rusell, 1997.

¹⁰ Senlle Andrés, 2001.

“Procesos, procesos y más procesos....La solución de problemas no es la respuesta para lograr la calidad. Para ello se requiere entender y mejorar los procesos que los originan (Seymour)”.¹¹

La definición más adecuada a la perspectiva del presente documento es la que Andrés Senlle¹² señala como un coordinado proceso de transformación que se compone de entradas y salidas relacionados entre sí, planificados y puestos en práctica bajo control, buscando aportar valor a la producción. Como a continuación describe la Figura No. 1 en la que los procesos se interrelacionan entre sus entradas y salidas paso a paso.

Figura No. 1
Diagrama de Procesos



Fuente: Corporación 3D, Auditores Internos de Sistemas de Gestión de Calidad
Elaboración: La Autora

La organización requiere definir y gestionar adecuadamente sus procesos, orientarlos a los objetivos empresariales, con características como las siguientes, que la Corporación 3D en su material de entrenamiento resume:

1. Definir responsabilidades y límites definidos entre procesos

¹¹ Corporación 3D, Junio 2007, P. 1

¹² Andrés Senlle, 2001.

2. Interacciones bien definidas entre procesos internos
3. Documentación, obligaciones y requisitos de trabajo en el proceso
4. Tiempos de ciclos conocidos
5. Controles de evaluación y retroalimentación”.¹³

1.4. Términos Relacionados al Modelo ISO 9001:2000

“Son aplicables todos los términos y definiciones indicadas en la Norma ISO 9000:2000: se precisa especialmente que el término <producto> puede significar <servicio> cuando corresponda”¹⁴

Senlle, define al modelo ISO 9000:2000 como una herramienta que facilita una gestión empresarial profesional, a través del desarrollo de actividades y procesos normados, que permite hacer las cosas de manera uniforme lo que permitirá a los empresarios ganar dinero, lograr resultados y alcanzar objetivos.

Existen términos que en adelante serán utilizados para desarrollar el modelo de calidad, por lo que precisaremos su definición para facilitar la comprensión, se ha considerado texto guía de definición el libro ISO 9000:2000 Calidad y Excelencia:

Normalización: se refiere al desarrollo de las actividades regularizadas que buscan aportar soluciones en los procesos. Dada esta importancia, la normalización en las organizaciones orientan su gestión hacia

¹³ Corporación 3D, Junio 2007, P. 2

¹⁴ Andrés Senlle, 2001.

implementar procesos que garantizan fiabilidad, satisfacción de demandas y necesidades, apoyados en la mejora continua, que conjuntamente con una adecuada reducción de costes por optimización y automatización de procesos. Facilitarán el alcance de objetivos empresariales.

“Proceso Sistemático apuntado a la obtención de un fin [...]”¹⁵

Norma: es el documento guía ordenador de actividades, que se ha desarrollado bajo la voluntad y el consenso de la organización interesada, basada en técnicas que se basan en experiencia, tecnología que posteriormente puede ser aprobada por un organismo acreditado para el efecto.

“Reglas que se deben seguir o a las que deben ajustar las operaciones [...]”.¹⁶

Homologación: es la aprobación final de un producto, proceso o servicio a través de un organismo autorizado o facultado para emitir la certificación, que será reconocida por la sociedad y el mercado. “Están relacionadas con normativas técnicas relativas al producto / servicio, pero también a disposiciones administrativas de carácter oficial y por tanto obligatorias”.¹⁷

Certificación: proceso voluntario, que permite analizar la conformidad con la aplicación de la norma, que permite obtener un reconocimiento internacional para el producto o servicio que la empresa ofrece al mercado.

¹⁵ Senlle Andrés, 2001

¹⁶ Op.cit.

¹⁷ Op.cit.

“Certificación es la actividad consistente en la emisión de documentos que atestigüen que un producto o servicio se ajusta a normas técnicas determinadas”.¹⁸

1.5. Norma ISO 9001:2000

Una empresa que desea lograr una certificación ISO 9001, se basará en acciones específicas, demostrando su capacidad de satisfacer al cliente, cumplir con los reglamentos y normatividad, a través de un sistema de gestión de la calidad, que refleje mejora continua. Esta norma puede ser aplicada en todo tipo de empresas.

Para recordar la historia de la Norma podemos mencionar algunos aspectos importantes:

ISO es una palabra derivada del término griego “ISOS” que significa IGUAL por lo que la Organización Internacional para la Estandarización “**I**nternacional **S**tandard **O**rganization” la adoptó como nombre:

ISO = IGUAL

La Organización Internacional para la Estandarización ISO es una organización no gubernamental, que desde el año 1947 inicia sus operaciones. Conformada por 148 institutos locales de estandarización en todas las regiones del mundo trabajando en cooperación con organizaciones internacionales, gobiernos y representantes de las industrias, negocios comerciales o de servicios. Todos orientados a los consumidores.¹⁹

¹⁸ Op.cit.

¹⁹ Corporación 3D, Recomendaciones de Expertos Mundiales, 2007, P. 2

1.5.1. Objetivos de las Normas ISO

La publicación de la Corporación 3D, “ISO 9001:2000 Recomendaciones de Expertos Mundiales”, describe los objetivos de la Norma, los que se resumen en los siguientes párrafos:

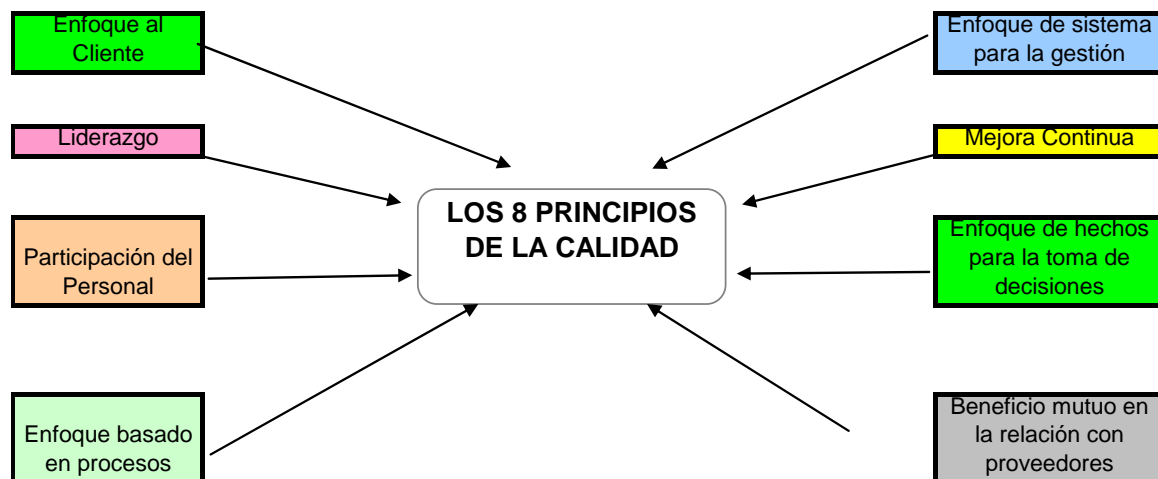
- Estimular los procesos eficazmente a través de una adecuada Gestión por Procesos
- Atender la necesidad de integrar al cliente en la organización fidelizándolo mediante acciones que cubran las expectativas, necesidades, puntos de vista del cliente y que a la organización le permitan una Mejora Continua
- Unificar criterios acercando las normas 9000 y las 14000 de gestión ambiental
- Potenciar el liderazgo y la participación activa de las personas de la organización en el proceso de gestión
- Adaptarse a los nuevos requerimientos empresariales del mercado globalizado y competitivo del siglo XXI.

1.5.2. Principios del Sistema de Gestión de Calidad

La Norma especifica 8 principios que se describen a continuación, su relación es la base del Sistema de Gestión de Calidad como lo muestra la Figura No. 2, dichos principios son directrices que orientan el desarrollo y enfoque de los resultados esperados en la organización. Es decir se consideran los principios para la etapa de diseño, desarrollo y aplicación, del Sistema que la organización desarrolla para sus procesos internos. El

resumen de los principios mencionados en el texto original de la Norma se describe a continuación:²⁰

Figura No. 2
Los 8 Principios de la Calidad



Fuente: Senlle Andrés, Calidad en los Servicios, página 50
Elaboración: La Autora

1. **Enfoque al cliente:** los clientes son la razón de existencia de una empresa, por lo tanto, deben conocerse sus expectativas y su grado de satisfacción para integrarlos como entradas a los procesos de gestión. Demostrar que la empresa se preocupa por conocer sus necesidades y como llegar a satisfacerlas
2. **Liderazgo:** se requiere de un compromiso firme y decidido de la Alta Dirección, con el sistema a través del conocimiento e interés de avance. Con esta recomendación gerente, directivos y mandos deben adquirir los conocimientos necesarios para integrar a todas las personas en el nuevo proyecto de gestión. En este sentido, se impone

²⁰ Norma ISO 9001:2000, 2000

la reingeniería humana, gestión del conocimiento y gestión por competencias.

3. **Participación del personal:** en un proceso de calidad se requiere de la participación de absolutamente todas las personas que conforman la organización, sin considerar sus actividades dentro del proceso de producción, pues todos deben integrarse hacia el objetivo de satisfacción al cliente. Para esto se requiere capacitar debidamente a las personas, sensibilizarlas, motivarlas a cumplir con el compromiso global de la organización para llevar a cabo el sistema diseñado de calidad.
4. **Enfoque basado en procesos:** se debe diseñar un sistema con un enfoque basado en procesos que general valor, ya que la organización puede lograr mejores resultados, abaratar costos y satisfacer a sus clientes.
5. **Enfoque de sistema para la gestión:** se requiere coordinar las funciones y participación de cada área de trabajo, porque debemos garantizar un funcionamiento adecuado individual que genere un éxito global aplicado. Los sistemas se imponen, las organizaciones deben destacar por su eficacia y eficiencia si esperan subsistir. Esta cultura debe ser aceptada y practicada por cada área departamental de la organización.²¹
6. **Mejora Continua:** el sistema es diseñado para obtener y lograr una mejora en los resultados esperados de satisfacción del cliente acompañado de una disminución en la producción de no

²¹ Norma ISO 9001:2000, 2000

conformidades. Pero no es suficiente, la meta es mejorarlas permanentemente con la participación de todos

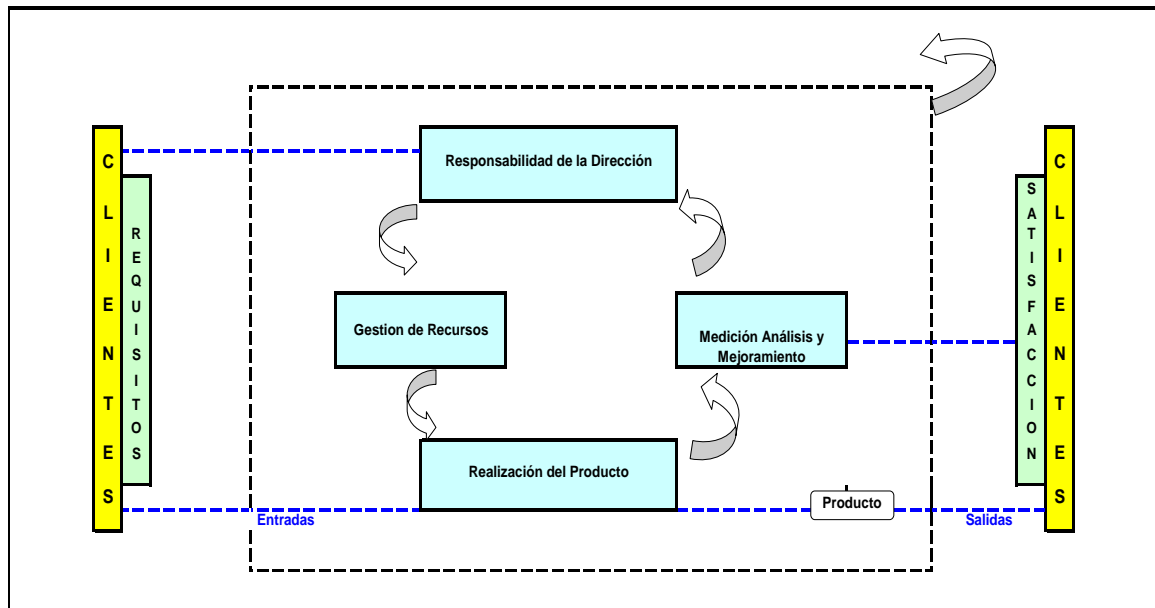
7. **Enfoque de hechos para la toma de decisiones:** lo importante es enfocarse no únicamente en bajar la aparición de problemas sino en encontrar los factores que provocan los continuos problemas y desaparecerlos a través de una adecuada toma de decisiones. El sistema debe resolver problemas, mejorar procesos, lograr resultados y satisfacer al cliente.
8. **Beneficio mutuo en la relación con proveedores:** los proveedores deben integrarse en la organización compartiendo objetivos, responsabilidades y logros. “Si todos mejoramos, la cadena llegará a generar ganancias, progresos y crecimiento.”²²

1.6. Modelo de un Sistema de Gestión basado en procesos ISO 9000:2000

La filosofía de un Sistema de Gestión de Calidad, se basa en la Mejora Continua. La Figura No. 3 permite visualizar, los elementos que forman parte del sistema que nacen de los requisitos del cliente que son recibidos por la gerencia quien asigna los recursos financieros, humanos, infraestructura incluso ambiente de trabajo necesarios. La asignación de recursos permitirá que se desarrollen instrumentos que garanticen medición, análisis y mejoramiento continuo, hasta lograr la satisfacción de los requisitos expresados por el Cliente que forman parte del producto o servicio.

²² Op.cit.

Figura No. 3
MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD



Fuente: Corporación 3D, ISO 9001:2000 Recomendaciones de Expertos Mundiales, Página 7
Elaboración: La autora

El modelo refleja gráficamente la integración de las normas ISO 9001:2000, presentan una estructura común basada en cuatro pilares fundamentales, diseñadas para su aplicación en todo tipo de empresa o negocio.

La Figura No, 4, permite conocer los pilares fundamentales del modelo, orientado a lograr resultados, satisfacción del cliente y una mejor organización, son los siguientes:

- Responsabilidad de la Dirección
- Gestión de Recursos
- Realización del producto servicio, y ;
- Mediciones, análisis y mejora

Figura No. 4

LOS 4 PILARES DE LA GESTION DE LA CALIDAD



Fuente: Senlle Andres , ISO 9000:2000, Página 55

Elaboración La autora

1.7. Sistema de Gestión de Calidad

La Norma especifica detalles de cada numeral por lo que es necesario que el lector revise el texto de la Norma ISO 9001:2000.

1.7.1. Requisitos del Sistema

La norma ISO define los requisitos de un sistema de gestión de la calidad, proporciona directrices a las organizaciones para una mejora en el desempeño partiendo de la base que el papel de una empresa incluye:

- Requisitos Generales

- Requisitos de documentación²³

1.7.2. 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. (Véase requisitos en el texto de la Norma).

1.7.3 Requisitos de la Documentación

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir, Política y Objetivos de Calidad, Manual de Calidad, Documentar los procesos y Registros necesarios.

En el texto de la norma, el término “procedimiento documentado” significa que el procedimiento sea establecido, documentando, implementado y mantenido

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

- El tamaño de la organización y el tipo de actividades,

²³ Senlle Andrés, 2001

- La complejidad de los procesos y sus interacciones, y;
- La competencia del personal.

La documentación puede ser realizada en cualquier tipo de medio o formato.

1.7.3.1 Contenido del Manual de Calidad

Guiada en el texto de la Norma ISO 9001:2000, la organización debe desarrollar, establecer y mantener un manual de calidad que incluya básicamente:

- a. El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo una justificación de cualquier exclusión.
- b. Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad o referencia a los mismos, y ;
- c. Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad. ²⁴

1.7.3.2. Control de documentos

La norma determina que, todos los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad deben controlarse. Los registros son un tipo

²⁴ Norma ISO 9001:2000

especial de documento y deben controlarse de acuerdo a los requisitos específicos.

Por disposición de la norma se establece un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a. Aprobar los documentos, revisar, actualizar los documentos.
- b. Identificar los cambios y el estado de revisión actual de los documentos, y que permanezcan disponibles en los puntos de uso.
- c. Identificar los documentos de origen externo, controlar la distribución; prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos.

1.7.3.3. Control de los Registros

De acuerdo a la norma, deben establecerse y mantenerse los registros que permitan evidenciar la conformidad con los requisitos de la norma, así como también la operación eficaz del sistema de gestión de calidad. Para lo que deben cumplir las características de:

- Identificación
- Legibilidad
- Almacenamiento
- Protección

- Recuperación
- Tiempo de retención
- Disposición de los registros de calidad” .²⁵

1.8. Responsabilidad de la Dirección

Thomas H Berry, afirma que “[]....la gerencia de la calidad total constituye una estrategia poderosa que puede mejorar en forma significativamente la relación comercial, las tasas de productividad y la percepción de un plan de calidad...”.²⁶

Lo expuesto por Thomas Berry tiene relación con lo descrito en el texto de la Norma en su capítulo de Responsabilidad de la Dirección, en el que menciona que la máxima responsable de la organización es la Alta Dirección, frente al desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad, o en su representación aquellas personas que sean delegadas para esta responsabilidad.

Sin embargo, debe existir un firme compromiso en las esferas superiores con la calidad, estableciéndose políticas y objetivos estratégicos que involucren los fines de la empresa y los intereses de las diferentes partes (clientes, proveedores, trabajadores), mediante un liderazgo unificado.

²⁵ Senlle Andrés, 2001, p. 60.

²⁶ Berry, Tomás H, 1992, p. 20.

La Alta Dirección deberá evaluar periódicamente el clima, motivación y cultura de la organización con el fin de obtener datos que aseguren el desarrollo de la organización.

1.8.1 Compromiso de la dirección

La norma responsabiliza a la Alta Dirección para que desarrolle e implemente el Sistema de Gestión de Calidad, así como la mejora continua de su eficacia, para lo que deberá:

- a. Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios
- b. Establecer la política de la calidad
- c. Asegurar que se establecen los objetivos de la calidad
- d. Llevar a cabo las revisiones por la dirección, y;
- e. Asegurar la disponibilidad de los recursos.²⁷

1.8.2. Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de, conocer los requisitos del cliente para que formen parte del Sistema. (Véase la norma 7.2.1 y 8.2.1)

²⁷ Norma ISO 9001:2000, Artículo 5, Numeral 5.1.

1.8.3. Política de Calidad

La norma en su numeral 4.2.2., define que la Alta Dirección debe determinar la política de calidad de acuerdo a la organización en la que deberá incluirse el compromiso de cumplir los requisitos descritos en la norma y un proceso de mejora continua.

1.8.3.1. Objetivos de Calidad

En la etapa de planificación la norma describe el desarrollo, definición de los objetivos de calidad los que deben ser determinados por la Alta Dirección, serán medibles, establecerse para las funciones y niveles de la organización, y deberán ser coherentes con la Política de Calidad.

1.8.3.2. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a. La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en los objetivos y política de la calidad.
- b. Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.²⁸

²⁸ Norma ISO 9001:2000, Artículo 5.4.

1.8.3.3. Responsabilidad, Autoridad, Comunicación y Revisión de la Dirección

La Norma describe con minucioso detalle cada área en la que la Alta Gerencia deberá atender con responsabilidad y autoridad, entre las principales tenemos:

- Designar un miembro de la dirección con independencia de otras responsabilidades debe tener la responsabilidad y autoridad. (Véase 5.5.2 de la Norma)
- Asegurar que existan procesos de comunicación apropiados dentro de la organización que facilitan la eficacia del sistema de gestión de la calidad. (Véase 5.5.3 de la Norma)
- Deberá planificar a intervalos, revisiones del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. (Véase 5.6.1 y 5.6.2 de la Norma)

1.9. Gestión de Recursos

En el capítulo No. 6 de la Norma, especifica la necesidad de asignar recursos necesarios al Sistema de Gestión.

Las observaciones más importantes extraídas del texto de la Norma se relacionan con la necesidad de tener personas con las competencias (conocimientos, habilidades, formación, actitud, aptitud y experiencia) que garanticen la calidad del proceso que tiene el bien o servicio que recibe el cliente. (Véase 6.1, 6.2, 6.2.2 de la Norma)

Especifica también que, la organización deberá contar con los edificios, espacios y servicios complementarios, sistemas informáticos, comunicación, etc., que faciliten las actividades programadas para lograr cumplir con los objetivos de calidad. El ambiente de trabajo es importante para que se cumplan los objetivos, para lo que deberán establecerse procesos de medición y análisis para conocer las acciones de mejora que pueden implementarse. (Véase 6.3 y 6.4 de la Norma).

1.10. Realización del Producto

El texto de la Norma en el capítulo 7 y sus numerales correspondientes tratan acerca de la etapa de Realización del Producto, resumiendo los puntos más relevantes podemos citar los siguientes:

La organización deberá planificar la realización de un producto, lo que deberá guardar coherencia con los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, considerando:

- Los objetivos determinados en el Sistema de Calidad, los requisitos del producto, establecer procesos de fabricación o prestación de servicio, crear actividades de verificación, validación, inspección, ensayos y pruebas del producto, todo lo descrito deberá constar en los registros correspondientes que servirán como evidencia de cumplimiento de la normativa. (Véase 7.1. de la Norma)
- Diseño y Desarrollo del producto para lo que se deberá definir las actividades en cada etapa que permita revisiones, verificaciones y validaciones apropiadas que sean coherentes, con los requisitos

descritos por los clientes, legales o reglamentarios. (Véase 7.2, 7.2.1, 7.2.2., 7.2.3., 7.3.1., 7.3.2., 7.3.3., 7.3.4., 7.3.5., 7.3.6., 7.3.7. de la Norma)

“Verificar es confirmar mediante el aporte de evidencia objetiva que se han cumplido los requisitos para ser utilizado el producto o servicio...”²⁹

“La validación es para asegurar que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos pactados con el cliente y debe realizarse antes de entregar el producto...”³⁰

Se deberá respaldar con los correspondientes registros de verificación, validación y verificación.

1.11. Compras

El proceso de Compras se relaciona directamente con la calidad del producto final, porque la Norma describe que según el producto adquirido es su impacto final sobre el producto o servicio para lo que establece controles y documentación en el numeral 7.4.

Se requiere evaluación a proveedores y mejor selección de productos basados en la calidad, oportuna provisión y que cumplan con los requisitos del producto final. La organización deberá establecer controles o verificaciones necesarias y documentarlas. (Véase 7.4.1., 7.4.2., 7.4.3. de la Norma)

²⁹ Senlle Andrés, 2001, p. 156.

³⁰ Op.cit, p. 160

1.12. Producción y Prestación del Servicio

La organización deberá establecer para la producción de un producto o servicio una adecuada planificación y sus respectivos controles.

Proporcionará información, instrucciones de trabajo necesarias y específicas para cada proceso, uso de equipos, disponibilidad de dispositivos de medición, métodos de medición, procesos y sub-procesos que deben ser evaluados. La validación deberá ser registrada considerando:³¹

- Revisiones o aprobaciones de los procesos, verificación de funcionamiento, calibración de equipos e instrumentos.
- Personal competente y capacitado
- Métodos de trabajo por proceso o sub-proceso, procesos específicos.
- Registros de verificación, validación, control, inspección y relación con los requisitos del producto, identificación y tratamiento de Producto No Conforme.

La norma especifica en su contenido 7.5.1., 7.5.2., 7.5.3., 7.5.4., 7.5.5., 7.6., los detalles de esta etapa del Sistema de Gestión de Calidad.

1.13. Medición, Análisis y Mejora

Para la organización es indispensable desarrollar un proceso a través de la aplicación de técnicas necesarias para el análisis de procesos, resultados estadísticos, etc., que se relacione con el numeral 8 de la Norma, pero que adicionalmente permita garantizar: (Véase en 8.1., 8.2.1.)

³¹ Senlle Andrés, 2001.

- La conformidad del producto o servicio de acuerdo a los requisitos establecidos o requeridos por el cliente
- Asegure la conformidad con el Sistema de Gestión de Calidad
- Proyecte un Plan de Mejora Continua del Sistema de Gestión

Las Auditorías Internas son indispensables, para la organización las que deberán ser definidas por un proceso documentado. La aplicación de acciones de seguimiento y medición sobre los procesos que se relacionan directamente con el producto o servicios aseguran el cumplimiento de los requisitos. (Véase 8.2.2, 8.2.3., 8.2.4., de la Norma).

Al identificar el Producto No Conforme, se realiza un control de prevención en el uso o entrega de este producto, que no ha cumplido con los requisitos, para lo que deberá existir un proceso documentado que permita el adecuado manejo de este producto. (Véase 8.3. de la Norma)

El análisis de datos permite evaluar el proceso de Gestión de Calidad para lo que se deberá recolectar información que se relaciona con lo descrito en la Norma en el numeral 8.4:

- Niveles de satisfacción del cliente.
- Índices de conformidad y cumplimiento de los requisitos detallados para el producto.
- Principales fortalezas , debilidades, características de los procesos
- Considerar las acciones preventivas aplicables al Sistema de Gestión

- Información de proveedores, calidad de materiales o materia prima.

La Mejora Continua descrita en el numeral de la Norma 8.5, se relaciona con la política y el cumplimiento de los objetivos de calidad, procesos que pueden ser analizados con los resultados de las auditorías internas, y las revisiones periódicas por parte de la Alta Dirección, permitirá la aplicación de acciones preventivas y correctivas según sea necesario

Si en el proceso se encuentran No Conformidades, éstas deben ser eliminadas una vez que se identifiquen las causas con acciones correctiva adecuadas.

Es indispensable redactar procedimientos que permitan aplicaciones de acciones correctivas y preventivas, describiendo paso a paso los procesos a realizar que posteriormente serán evaluados, con el objetivo de verificar la eficiencia al eliminar las no conformidades con el sistema. (Véase numeral 8.5.1., 8.5.2. y 8.5.3., de la Norma)

1.14. Diseño del Plan Estratégico

El proceso que se diseñará para la organización se divide en cinco componentes diferentes, que se ilustran en la Figura No. 5:

1. Definición de Misión y Visión
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar amenazas y fortalezas

3. Análisis del ambiente competitivo interno de la organización para identificar amenazas y fortalezas
4. Definición, selección, formulación de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización que corrijan sus debilidades, lo que permitirá potencializar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
5. Implementación de las estrategias

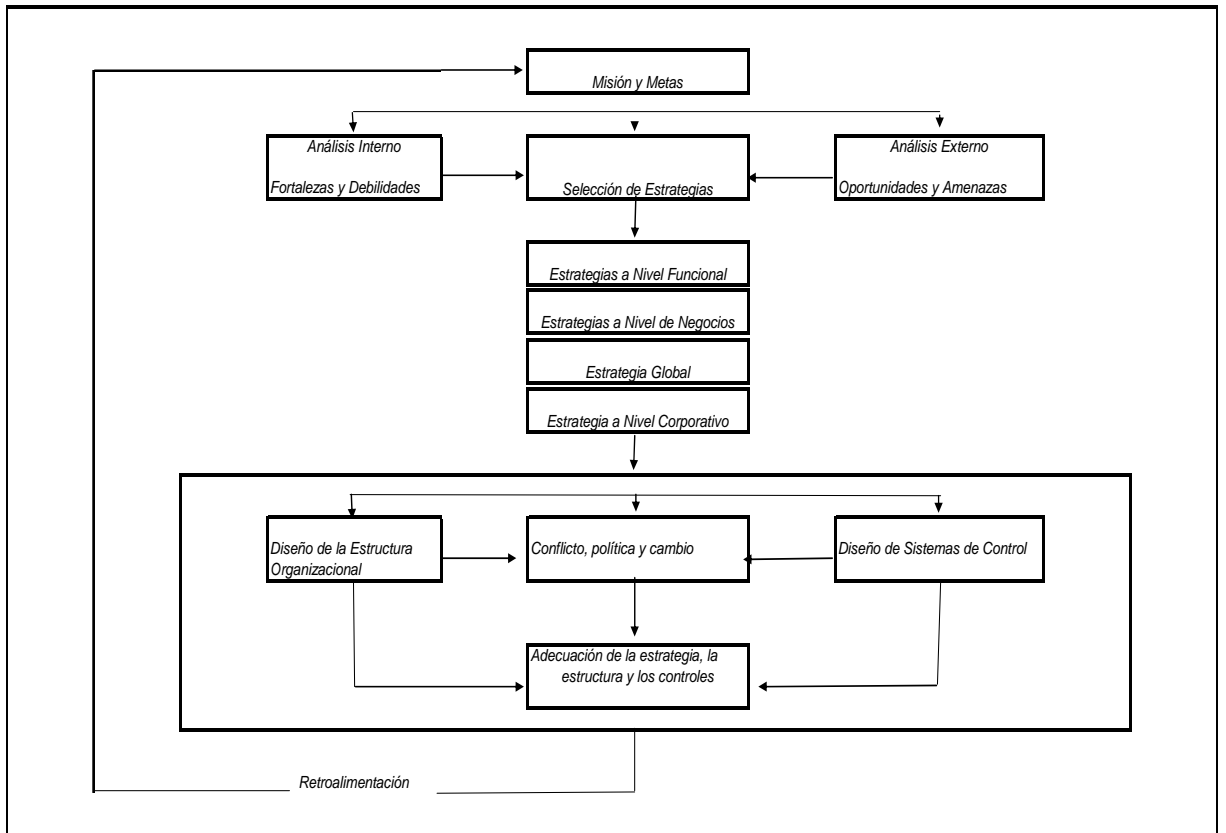
Este modelo es presentado por Charles W. L. Hill, define el modelo como un enfoque tradicional, en el que se implementa de manera secuencial. Cada ciclo del proceso comienza con la exposición de la misión corporativa, seguida por el análisis externo, el análisis interno y selección de estrategias.

La creación de la estrategia finaliza con el diseño de la estructura y sistemas de control.³²

³² Hill Charles y Jones Gareth, Administración Estratégica, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1997.

Figura No. 5

Componentes del Proceso de Administración Estratégica



Fuente: Hill Charles, Administración Estratégica, Pág. 9
Elaboración: La Autora

1.14.1. Diseño de la Misión

La misión expone la razón de existir de la organización y qué debe hacer. Se puede también responder a las siguientes preguntas para establecer con claridad la misión:

- “Cuál es nuestro negocio?”
- Cuál será?Cuál debería ser?.
- A quien satisface?
- Que necesidades del cliente se satisface?

- Como se satisfacen las necesidades del cliente (mediante que destrezas o habilidades distintas)?”.³³

1.14.2. Diseño de la Visión

Representa el segundo componente de la organización y trata acerca de sus objetivos, aquellos que espera lograr a mediano o largo plazo, relacionado a sus metas monetarias, ganancias para sus accionistas o también podría tratar acerca de colocar productos en el mercado.³⁴

Podemos guiarnos respondiendo a la pregunta de ¿cómo queremos ver a la organización en 3, 5 o 10 años?.

1.14.3. Determinación de Valores

O filosofía corporativa, es el tercer componente que expresa cuales son los “principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas, que administran la compañía...”³⁵

Dicha filosofía permite guiar los procesos de la organización, pues guían el desarrollo de su negocio, ética y responsabilidad social. Los principios rigen el comportamiento de las personas fuera o dentro de la organización.

³³ Op. cit., p. 38, 1997

³⁴ Op. cit., p. 43, 1997.

³⁵ Op. cit., p. 44, 1997.

1.14.4. Definición de Políticas

Las políticas organizacionales “son aquellas directrices generales que condicionan la manera como se lograrán los objetivos y se ejecutarán las estrategias”.³⁶

1.14.5. Análisis de Factores Externos

Esta etapa de análisis permitirá que la organización identifique las oportunidades y amenazas estratégicas, que se encuentran en el ambiente operativo. Para llegar a determinar estos puntos sensibles la organización debe examinar tres ambientes que se interrelacionan entre sí:

1. Entorno en el que opera la organización,
2. Ambiente nacional, y:
3. El macro ambiente.

Análisis de su entorno operacional permitirá conocer su posición competitiva frente a empresas similares e identificar cuáles son sus principales competidores.

Análisis del ambiente nacional requiere un análisis del sector comercial o industrial al que pertenece, facilidad en políticas fiscales, ventajas arancelarias para sus materias primas y demás factores que determinen el éxito de sus operaciones en el país en el que desarrolla sus actividades.

³⁶ Araque Wilson, Material Didáctico, p. 41, Proceso de Planificación Estratégica, 2008.

Análisis del macro ambiente consiste en examinar los factores macroeconómicos, sociales, legales, internacionales y tecnológicos que se relacionan con las actividades de la organización, así por ejemplo, estabilidad de leyes y políticas generales de gobierno o del sistema financiero nacional.

1.14.6. Análisis de Factores Internos

Permite establecer las fortalezas y debilidades de la organización. En este análisis identificaremos la cantidad y calidad de recursos que dispone la organización sean estos monetarios, humanos, tecnológicos, estructurales, etc.

Es importante mencionar que la organización a través de la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad, genera una importante ventaja competitiva que se espera logre eficiencia y mayor conformidad por parte del cliente.

1.14.7. Objetivos estratégicos

Se conocen también como alternativas estratégicas que la organización diseña partiendo desde sus fortalezas y debilidades internas considerando sus oportunidades y amenazas externas.

“Son los resultados de mediano y largo plazo que la institución espera lograr para hacer realidad lo planteado en la misión y visión”.³⁷

³⁷ Araque Wilson, Material Didáctico, p. 37, Proceso de Planificación Estratégica, 2008.

Charles Hill ³⁸ nos guía en el proceso de selección de estrategias y en resumen considera que se deberá determinar, cuales serán las adecuadas para que la organización sobreviva y prospere dentro de su ambiente competitivo nacional e internacional, para lo que se consideran desarrollas las estrategias que se reflejan en la Figura No. 5, presentada:

Estrategias a nivel funcional: deberán permitir que la organización establezca un mejor manejo de sus procesos de producción, manejo de materiales, desarrollo, investigación, capacitación del recurso humano.

Estrategias a nivel de negocios: permitirá mejorar las condiciones que ofrece en cuando a mantener una ventaja competitiva, liderazgo en precios y diferenciación de su producto.

Estrategias globales: su objetivo es enfocar a la organización a una expansión de su mercado orientándolo con gestionar su actividad con estándares internacionales que le permitan introducirse en mercados externos.

Estrategia a nivel corporativo: su principal objetivo consiste en maximizar la utilidad a largo plazo. Considerando alternativas que permitan lograrlo analizando alianzas estratégicas, reestructuración del portafolios de negocios, etc.

³⁸ Hill Charles y Jones Gareth, Administración Estratégica, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1997.

CAPITULO II

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

2.1 Antecedentes de la Industria Textil en el Ecuador

El diseño del Sistema de Gestión de Calidad propuesto en el presente trabajo de investigación, se basa en el proceso que desarrolla una Pequeña Industria Textil Ecuatoriana, por lo que se considera importante conocer los antecedentes de este sector en nuestro país.

La industria textil ecuatoriana ha tenido una evolución importante en los últimos 20 años, presentando un crecimiento significativo dentro de la economía del país.

“Básicamente, el sector textil ha influenciado positivamente al PIB nacional a pesar de los múltiples problemas por los cuales ha atravesado en los últimos años. El sector textil y de confecciones ha representado el 2.60% del PIB Total”.³⁹

“El sector textil ha sido una fuente importante de absorción de mano de obra en la que han participado alrededor de 17.900 puestos de trabajo al finalizar el año 2007”.⁴⁰

³⁹ Boletín Anuario No. 30 Banco Central del Ecuador Dirección General de Estudios año 2008

⁴⁰ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2007

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) ⁴¹ ha presentado la siguiente información, acerca de las Pequeñas y Medianas Industrias (P.Y.M.I):

Empleo: El sector productivo genera el 74% del total de plazas de trabajo de la PYMI.

Sector alimenticio	20,70%
Textil y Confecciones	20.30%
Maquinaria y Equipo	19.90%
Productos Químicos	13.30%

El promedio de empleo es de 19 personas por empresa de las cuales el 33% son mujeres.

Mercado Comercial: Apenas el 6% del total de empresas afiliadas a la CAPEIPI son exportadoras por las siguientes razones:

- Dificultades en su capacidad para atender grandes volúmenes de producción;
- Desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales; precios no competitivos;
- Limitaciones en la calidad; trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

Control de Calidad: Un índice superior al 50% de industrias, posee sistemas de control de calidad poco sistematizados, prevalece la inspección visual por

⁴¹ Cámara de la Pequeña Industria, "Diagnostico de la Pequeña y Mediana Industria", P. 5, Marzo 2002.

simple observación, es decir, sin la utilización de instrumentos especializados para ensayos y pruebas relacionados con parámetros establecidos en normas y especificaciones.

“Dadas sus limitadas condiciones financieras y el estado de situación de las empresas productoras, es difícil que la PYMI entre ampliamente, como sector, en la adopción de sistemas internacionales de calificación de calidad (normas ISO u otras), sin embargo, hay algunas empresas que ya lo han hecho”⁴²

El 90% de las PYMIS sostiene que conoce los gustos del consumidor, los hábitos de sus clientes, la calidad y los precios de la competencia, sin una adecuada investigación de mercado.⁴³

El bajo índice de las empresas que realizan técnicamente investigaciones de mercado, para conocer los requisitos de los productos por parte del cliente y exigencias que tiene el mercado interno o externo, respalda el Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad, orientado a guiar al pequeño y mediano empresario, con el objetivo de ampliar su visión comercial y los facilitar su trascendencia fuera de las fronteras de su país de origen.

⁴² Op.cit., p. 6, 2002

⁴³ Op.cit., p. 7, 2002

2.1.2. Aspectos Generales

El presente capítulo describe a la empresa en la que se ha desarrollado la investigación, una industria que permitió el estudio investigativo con datos y procesos reales, su entorno comercial y productivo, como también la identificación de sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades a través de la aplicación del estudio FODA.

2.2. La Empresa

2.2.1. Antecedentes

Industria Textil Suavidad S.A. nace en 1969 en Quito, se constituyó el 21 de junio de 1969 y comenzó sus operaciones textiles en el mes de Diciembre de 1970.

La principal actividad es la producción y comercialización de prendas de fibra acrílica o modacrílica, en el mercado nacional e internacional.

Fundada por un representante de la tercera generación de las familias más destacadas en la tradición textil ecuatoriana, generación de emprendedores en la creación de las diez fábricas textiles más desatacadas, entre las que podemos mencionar Pintex, Susantex, San Miguel, Hilos Pinto, Nylon Durex, Hilatura Andina, Medias Pinto, Inca Selanda, Santa Inés , Textiles San Pedro, Hilacril, Industrias Pinto, Fashionlana, entre otras.

Actualmente han sido reconocidos en mercados internacionales por sus productos de calidad, responsabilidad y seriedad que les han permitido mantenerse en el mercado, siendo las más importantes en el mercado internacional.

La firma del Pacto Andino y el Acuerdo de Cartagena en 1969, facilitaron a **Industria Textil Suavidad S.A.** Ingresar en el Mercado Andino (Bolivia, Colombia, Perú y Venezuela), siendo las primeras exportaciones enviadas al Perú en 1970 y al mercado Colombiano en 1972. Mediante el esfuerzo, trabajo y calidad constante, la empresa ha logrado incursionar en nuevos mercados como Chile, Costa Rica, México, Estados Unidos y Europa.

2.2.2. Información General

En el país, cuenta en la actualidad con, ocho puntos de venta propios ubicados en los principales centros comerciales de las ciudades de Quito e Ibarra. Adicionalmente tiene convenios de consignación en: Latacunga, Ambato, Guaranda, Riobamba, Cuenca, Loja, Tulcán.

Su funcionamiento ha representado, una importante fuente de trabajo en el sector de Tumbaco, lugar en el que desde sus inicios desarrolló su producción, actualmente brinda estabilidad laboral a 280 familias en el sector siendo el 80% mujeres trabajadoras que en su mayoría son cabeza de familia.

El pensamiento de su fundador es: “En época de crisis su prioridad es conservar la fuente de ingresos de estas familias y se han adoptado medidas de optimización de costos o eficiencia en procesos lo que ha sido suficiente para que esta industria supere dificultades.”

Sus prendas también se encuentran en locales comerciales y prestigiosas cadenas de Colombia, Bolivia, Perú, Chile, Costa Rica y México.

La apertura de mercados se gestó gracias a que a la dirección general diseñó un esquema para brindar oportunidad a personas con cualidades emprendedoras, quienes junto a sus familias en sus países de origen impulsaron numerosos negocios, que con el paso del tiempo, se convirtieron en representantes en los países donde hoy el producto es comercializado.

Este esquema les permitió crear fuentes de empleo en sus respectivos países y al fortalecer sus mercados se convirtieron en socios estratégicos.

2.2.3. Principales Productos

Industria Textil Suavidad S.A., produce y comercializa prendas de tejido de punto con acabados a mano, elaborados en fibra acrílica o modacrílica con textura soft touch, anti peeling, y antialérgico; entre los principales productos que se ofrecen son:

- Suéteres, blusas y chalecos para damas, caballeros
- Abrigos, chales, chalinas

- Ponchos, bufandas y pashminas
- Vestidos, faldas y pantalones

Porcentualmente el 80% de las prendas exportadas, corresponden a modelos para dama y el 20% restante son modelos para caballeros. La industria como una de sus principales ventajas, posee un laboratorio químico que permite desarrollar una extensa gama de colores sin que se consideren limitaciones en combinación de colores o producción de modelos. Este beneficio ha permitido introducir nuevos modelos en los diferentes mercados y permanecer actualizados con las colecciones de moda internacional.

2.2.4. Principales Clientes

Los principales clientes se encuentran en el mercado internacional, considerando que el 70% de la producción anual es facturada al mercado exterior, siendo el mercado más importante México quienes comercializan el 45% del total de ventas facturadas al exterior.

Colombia es un importante segmento comercial este país recibe el 25% del volumen de exportaciones, a continuación se ubican los mercados de Chile con el 15% de facturación, el restante 15% se factura con clientes de: Bolivia, Costa Rica, Perú y Estados Unidos.

El mercado nacional representa el 30% de la producción total, lo que se justifica porque las órdenes de producción nacen con la llegada de un pedido del mercado internacional, Suavidad S. A., en los puntos de venta

nacionales y consignaciones son distribuidos los excedentes de producción más una cuota adicional de aproximadamente el 10% de incremento en modelos similares en la misma gama de colores pedidos.

Los términos generales de crédito negociados son: en el mercado local con créditos de 30 y 60 días. Con la facturación internacional se consideran pagos a través de carta de crédito o plazo de 60 y 120 días.

2.2.5. Principales Proveedores

Los proveedores más importantes son productores locales, quienes suministran los productos necesarios para proveer su materia prima es de producción nacional, el hilo es elaborado por una industria ecuatoriana quien importa desde Perú la fibra acrílica.

Las marquillas, botones, químicos, repuestos de maquinaria y demás artículos necesarios para los procesos productivos, son suministrados por industrias ecuatorianas como por ejemplo: Industrias Govaira, Quifatex, Botorperla, Samtex, Materpacking, entre otros.

2.2.6. Estructura de la Organización

La máxima autoridad de Industria Suavidad S.A., es la Junta General de Accionistas, como se muestra en el Anexo No. 14, los estatutos de la organización respalda y claramente establece la responsabilidad de la gestión de Presidencia, nombrando como su representante legal al Gerente General. La estructura organizacional de los departamentos permite

identificar a las diferentes jefaturas con sus correspondientes gestiones operativas.

La revisión de las carpetas profesionales de sus colaboradores nos permiten conocer que el 83% de su personal poseen educación básica y bachillerato, el 10% de operarios tienen formación artesanal, el 5% poseen conocimientos universitarios y el 2% estudios de post grado.

Con la finalidad de desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad, la gerencia solicitó la formulación estratégica de la empresa, lo que se presenta en el Anexo No. 20.

2.2.7. Planteamiento del Problema

Los directivos de la organización concluyeron que se requiere de un diseño de un Sistema de Calidad, que permitirá a la industria, identificar oportunidades de mejora en los procesos productivos fortaleciendo sus ventajas frente a los productos similares de mercados internacionales.

Por lo tanto la organización diseñará un sistema de Gestión de Calidad, que permitirá reformar aquellos procesos en los que se identifiquen oportunidades de mejora, compartiendo con todos sus miembros una cultura organizacional orientada a la mejora continua

CAPITULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

3.1. Metodología

El diseño de un sistema de gestión de calidad, propone de dos etapas, las que permitirán:

La primera etapa será de investigación del actual sistema de la industria, para lo que se levantarán los diagramas de procesos, recolección de los actuales formatos, e identificación de los requisitos de calidad que desea el cliente externo e interno, lo que permitirá continuar la fase de diseño del modelo de Gestión de Calidad. Como también definir los indicadores que permitan controlar la gestión productiva.

Para recolectar la información, se realizarán entrevistas, cuestionarios, observación de procesos y tareas, que permitan describir, cuantificar los resultados actuales, adicionalmente en esta etapa se identificará la cultura organizacional y se conocerá el nivel profesional del talento humano de la industria.

La segunda etapa corresponde al diseño del Sistema de Gestión de Calidad, complementando con la información que se obtuvo de la primera etapa, se deberá considerar el entorno que rodea la organización como la política económica, mercado, competencia, características internas, estabilidad, negocio, composición del personal estratégico. Los procesos y propuesta de la nueva documentación se deberán basar en los requisitos de la Norma ISO 9001:2000. En esta etapa será indispensable aplicar técnicas de análisis, causa – efecto, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora, relacionarlo con los requisitos de calidad de los clientes, a través de esta aplicación se realizará la prueba de la hipótesis planteada para esta propuesta investigativa en la que la organización tendrá la capacidad de un

S.G.C., reformando los procesos que requieran ser revisados compatibilizando la cultura organizacional con un concepto de calidad adecuado y percibido por el cliente en el artículo que recibe que permita la satisfacción de sus necesidades.

3.2. Diseño De Un Sistema De Gestión De Calidad

El diseño del Sistema de Gestión de Calidad se lo realizará, de acuerdo a las etapas que la Norma requiere para su adecuada y efectiva aplicación. Se desarrolla los procesos, documentos, registros, distribución de actividades y responsabilidades.

3.3. Etapa de Organización y Asesoría

Para desarrollar el Diseño de este Sistema de Gestión de Calidad, la organización se apoya en la asesoría de una compañía especializada en la implementación de procesos de Calidad ISO 9001:2000.

Es indispensable que los colaboradores de la organización participen de cada actividad que se realiza con la finalidad de facilitar la comprensión de los nuevos procesos.

3.4. Desarrollo del Cronograma de Trabajo

La primera reunión consiste en, la aceptación y firma de convenio de asesoría con el organismo colaborador en el que se incluye:

- Cronograma de trabajo, resultados esperados de las actividades periódicas planificadas

- Número de días en los que se espera desarrollar las actividades programadas, valoración porcentual del avance del proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, y; número total de las visitas programadas por el organismo asesor

Con esta información la organización asigna las fechas de trabajo. El Cuadro No. 4 está diseñado como ejemplo de formato para la elaboración del Cronograma de Actividades y en Anexo No. 2 presenta el ejemplo que se desarrolla para la organización.

Cuadro No. 4
Formato del Cronograma de Actividades del Sistema de Gestión

<i>Logotipo de la Empresa</i>			
"CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES"			
Meses o Semanas	No. Días	Resultado Esperado	Avance del Sistema
Solicitud de Asesoría			
Confirmación de visita del asesor			
Actividad Planificada u objetivo orientado			
Plan de Acción			
Indicadores de cumplimiento del objetivo esperado y sus responsables			
TOTAL 1 PARCIAL			
Meses o Semanas	No. Días	Resultado Esperado	Avance del Sistema
Solicitud de Asesoría			
Confirmación de visita del asesor			
Actividad Planificada u objetivo orientado			
Plan de Acción			
Indicadores de cumplimiento del objetivo esperado y sus responsables			
TOTAL 2 PARCIAL			
Meses o Semanas	No. Días	Resultado Esperado	Avance del Sistema
Solicitud de Asesoría			
Confirmación de visita del asesor			
Actividad Planificada u objetivo orientado			
Plan de Acción			
Indicadores de cumplimiento del objetivo esperado y sus responsables			
TOTAL 3 PARCIAL			
NUMERO TOTAL DE DIAS POR EMPRESA:		No. De Días	
<i>Firma del Asesor</i>		<i>Firma del Gerente</i>	

Fuente: La empresa
Elaboración: La Autora

Bitácora de Actividades

Cada reunión de trabajo deberá registrarse en una Bitácora de Actividades, con su correspondiente Acta de Reunión y Plan de Trabajo, documento que nos permitirá monitorear los avances además planificar las aportaciones que se requieren para el proceso. Las características de este documento son:

- Nombre de la empresa
- Ciudad y Fecha de la reunión
- Asistentes o participantes de la reunión especificando el área o departamento en el que laboran
- Describir brevemente las expectativas de los asistentes
- Actividades generales que se realizaron durante la sesión de trabajo
- Planificación de las siguientes actividades con su respectivo plazo de entrega, responsable de actividad y una columna adicional que permitirá realizar el seguimiento en la siguiente reunión acerca del cumplimiento de las actividades bajo su cargo

Es importante que, previo la reunión con el organismo asesor, la organización, identifique una lista de las personas que serán las responsables de conducir el proceso de gestión de calidad dentro de su área

de trabajo, administración, ventas, producción, control de calidad, mantenimiento, etc.

Se deberá reunir a todo el personal para comunicar el inicio del nuevo proceso en el que la organización ha decidido emprender, exponiendo básicamente los principales objetivos y la necesidad de obtener la colaboración de cada uno.

Adicionalmente se establece un compromiso de participación activa, comunicación continua que dirigirá la dirección hacia todas las personas que forman parte de la organización. Este detalle transmitirá seguridad y estabilidad laboral de tal manera que los colaboradores no se sientan controlados en las etapas de análisis o comiencen con especulaciones que inquieten a las personas y que provoquen resistencia al cambio.

El Anexo No. 3 permite comprender gráficamente la estructura de la Bitácora de Actividades, y en el Anexo No. 4 se desarrolló un ejemplo del Acta de reunión y Plan de trabajo planificado por reunión.

3.5. Manual de Calidad

Es diseñado por el Comité de Calidad presidido por la Dirección General, quienes a través del desarrollo de actividades compartidas identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que el cliente manifiesta acerca del producto que recibe.

Durante este proceso se definen y diseñan los mapas de procesos e identifican relaciones entre departamentos lo que permitirá construir el manual de calidad de acuerdo con los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2000.

El objetivo de las reuniones del Comité de Calidad, es establecer mesas de trabajo entre los gestores del proceso de la organización en las que con dinamismo, democracia y participación general se lleguen a establecer los fundamentos del sistema de calidad, y conformar el Manual de Calidad con los siguientes documentos, véase el Anexo No. 5 en el que se visualiza el formato estructural y componentes del Manual del Calidad, de acuerdo a lo establecido en la Norma:

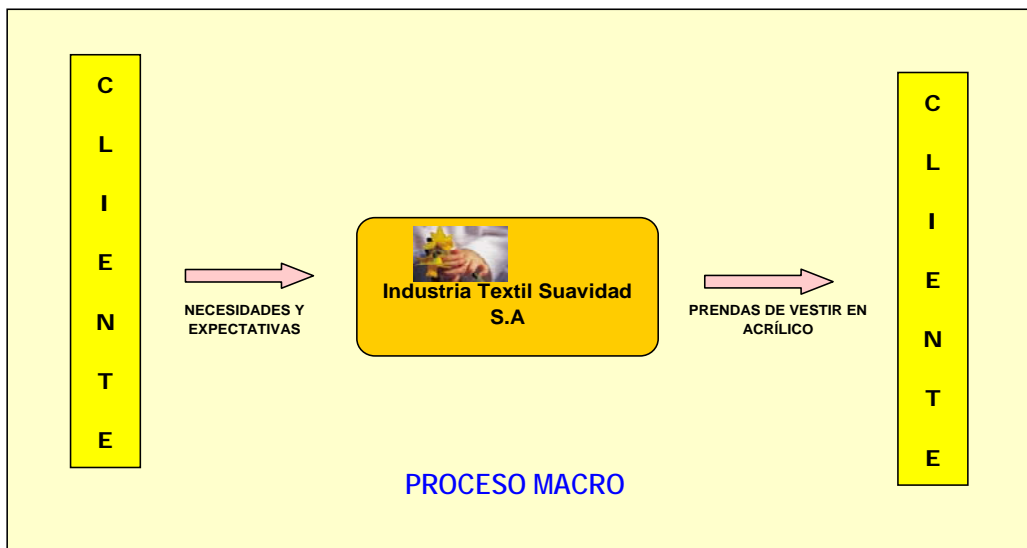
1. Política de calidad
2. Objetivos de calidad
3. Alcances y exclusiones de la aplicación de la norma
4. Identificar los procedimientos documentados

El manual de calidad requiere identificar los procesos de la organización, determinando macro procesos, procesos, departamentos y sus relaciones, lo que se diseña de la siguiente manera:

- Mapa de Macro Proceso permite identificar la relación que existe entre el cliente y el producto, lo definen los participantes del comité

de calidad, basados en el análisis de la Misión y Visión de la organización relacionando las expectativas del cliente con respecto al producto que espera recibir. En la Figura No. 6 se ha realizado un diagrama del Macro Proceso de la organización, del que podemos concluir que el Sistema de Gestión nace del cliente al conocer sus necesidades y expectativas y termina en el cliente al entregarle el producto con las características requeridas.

Figura No. 6
Mapa del Macro Proceso



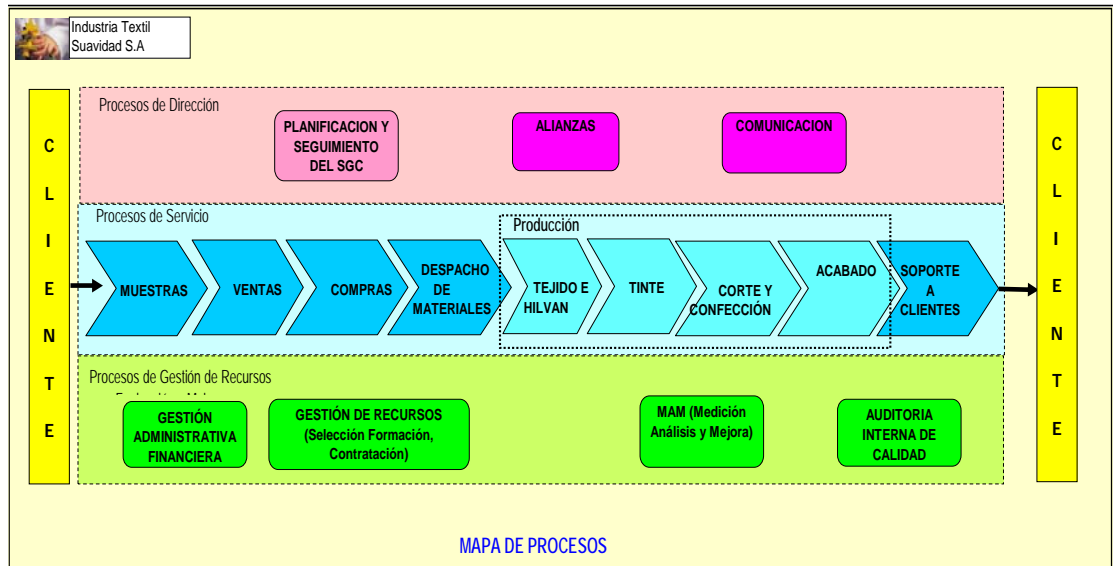
Fuente: La empresa
Elaborado por: La autora

- Mapa de Procesos Generales permite visualizar los diferentes procesos de la organización sean estos estratégicos, operativos o de apoyo, esta identificación establece la relación directa que cada función dentro del proceso tiene con el producto final y el cliente. La Figura No. 7 permite visualizar las etapas que la organización ha establecido en su proceso general de actividades, refleja que la Gerencia es responsable de aplicar los Procesos Estratégicos, sin

descuidar aquellos operativos y de apoyo. Mantenemos la visión de que el ciclo del Sistema de Gestión comienza y termina con el cliente, y su satisfacción con el producto que recibe.

Figura No. 7

Mapa de Procesos Generales



Fuente: La empresa
Elaborado por: La autora

- Matriz de Requisitos describe las necesidades del cliente, permite visualizar en su resumen el entorno comercial que cubre actualmente la organización. La Figura No. 8 se presenta el formato en que se resume las conclusiones de la mesa de trabajo del Comité de Calidad que se describen en el Anexo No. 6.
- a) Reflejar los clientes, mercados externos, clasificando por país en el que la marca de la organización es comercializada. Muestra con claridad la cadena comercial que cumple el proceso de ventas, siendo estas directamente a consumidor final, distribuidor o sub-distribuidor.

- b) Señalar el producto o productos principales, identificar los requisitos especificados por el cliente y plasmarlos dentro del proceso de calidad
- c) Establecer los requisitos que no han sido especificados por el cliente pero que son necesarios para la calidad del producto, sean legales o adicionales.

Figura No. 8
Formato de la Matriz de Requisitos del Producto

CLIENTE		PRODUCTO	REQUISITOS ESPECÍFICOS CLIENTE	REQUISITOS NO ESPECÍFICOS PERO NECESARIOS	REQUISITOS LEGALES	REQUISITOS ADICIONALES	
NACIONALES	VENTA POR MAYOR	PRENDAS DE VESTIR EN ACRÍLICO					
	VENTA DIRECTA						
URBANO							
ZONAS ESPECIALES							
EXTERIOR 1	Canal de Ventas 2						
	Canal de Ventas 1						

Fuente: La empresa
Elaboración: La autora

- Relación Interdepartamental permitirá visualizar funciones, responsabilidades y compromiso dentro del sistema de gestión de calidad. En la Figura No. 10 se describen las relaciones inter departamentales, que existe en la organización, el Anexo No. 7 permitirá de manera gráfica comprender la total relación existente entre sus actividades.



FIGURA No. 10

DESARROLLO DE PROCESOS, OBJETIVOS, INDICADORES, DETERMINACION DE REGISTROS Y DOCUMENTOS

PROCESO	GERENCIAL					
RESPONSABLE	Gerente General					
PROPÓSITO	Planificación de producción y ventas anuales, Presupuestos, Revisiones Gerenciales del sistema: Informe Ejecutivo (Indic. Gest), Seguimiento SGC.					
OBJETIVOS: 1, 2, 3 y 4	Objetivo	Indicador	Valor esperado	Valor crítico	Instrumento de medida	Periodicidad
	Cumplimiento de la planificación de producción y ventas en un 100%	% de cumplimiento de planificación de ventas	100%	95%	Seguimiento cumplimiento de objetivos	Mensual
		% de cumplimiento de planificación de producción	100%	95%	Seguimiento cumplimiento de objetivos	Mensual
	Realizar al menos una reunión mensual de seguimiento del SGC y de la planificación de producción y ventas	No. reuniones mensuales	1	1	Actas de reuniones	Mensual

No.	SUBPROCESOS	RESPONSABLES	REGISTROS	INSTRUCTIVOS /DOCUMENTOS
1	Planificación anual de Producción y Ventas.	Gerente General	Plan de Producción y Ventas, indicadores de producción y ventas e indicadores de procesos.	Directrices de Ventas,
2	Seguimiento de la planificación	Gerente General	Actas de reunión	
3	Enfoque al cliente	Gerente General		Matriz de Requisitos
3	Revisiones del SGC, Presupuestos, Informes Ejecutivos	Gerente General	Revisión Gerencial SGC, aprobación y cumplimiento del presupuesto, informe ejecutivo anual	Política y objetivos de calidad, Manual de Calidad
4	Comunicación Interna	Gerente General	Memorandos internos, carteleras, fotos	
5	Aprobación del Uso de Recursos	Gerente General		Políticas de provisión de recursos

La interpretación de la relación de esta figura, debe realizarse partiendo de la primera columna, dirigiéndose con la explicación en el sentido horizontal como lo indica la flecha que se encuentra bajo el nombre de cada área del proceso. Los casilleros en cada proceso describen con claridad la relación con cada departamento, esta herramienta permite adicionalmente que las funciones, responsabilidades sean comprendidas y delimitadas por las personas encargadas de cada proceso.

En el Anexo No. 7 adicional a los procesos normales de la organización encontramos integrados al Cliente, Proveedor, y un proceso de Medición Análisis y Mejora (MAM), siguiendo el objetivo de la aplicación de la Norma.

3.6. Objetivos Departamentales e Indicadores de Gestión

Las personas del Comité de Calidad, son quienes apoyan este proceso de definición de objetivos por departamento o proceso, quienes adicionalmente de trabajar con el Representante de la Dirección en la determinación de dichos objetivos los deben elaborar conjuntamente con sus compañeros de trabajo.

Los objetivos deberán establecerse considerando las siguientes especificaciones, entrelazando los objetivos organizacionales:

- a) Identificación del proceso
- b) Responsable del proceso
- c) Propósito del departamento o área
- d) Objetivos departamentales los que se relacionan directamente con los objetivos de calidad.
- e) Indicadores de medición, relacionados con el cumplimiento de los objetivos por departamento, que serán comparados con los valores esperados, determinando también sus valores críticos, se define cuál será el instrumento de medida, así como también los periodos de tiempo en los que se realizará la medición y a quién se deberá reportar esta información para su adecuado análisis, conjuntamente con los demás procesos del Sistema de Gestión.

- f) Subprocesos del departamento y el responsable de llevarlos a cabo con el compromiso de calidad que ya esta siendo compartido con los miembros de cada departamento
- g) Detalle de registros que respaldan la gestión de los subprocesos, con sus respectivos instructivos o documentos que reflejarán los indicadores de gestión por departamento.

La Figura No. 9 presenta un ejemplo de la estructura de la matriz de Objetivos por procesos, con relación a Gerencia General.



FIGURA No. 9

DESARROLLO DE PROCESOS, OBJETIVOS, INDICADORES, DETERMINACION DE REGISTROS Y DOCUMENTOS

PROCESO	GERENCIAL					
RESPONSABLE	Gerente General					
PROPÓSITO	Planificación de producción y ventas anuales, Presupuestos, Revisiones Gerenciales del sistema: Informe Ejecutivo (Indic. Gest), Seguimiento SGC.					
OBJETIVOS: 1, 2, 3 y 4	Objetivo	Indicador	Valor esperado	Valor crítico	Instrumento de medida	Periodicidad
	Cumplimiento de la planificación de producción y ventas en un 100%	% de cumplimiento de planificación de ventas	100%	95%	Seguimiento cumplimiento de objetivos	Mensual
		% de cumplimiento de planificación de producción	100%	95%	Seguimiento cumplimiento de objetivos	Mensual
	Realizar al menos una reunión mensual de seguimiento del SGC y de la planificación de producción y ventas	No. reuniones mensuales	1	1	Actas de reuniones	Mensual

No.	SUBPROCESOS	RESPONSABLES	REGISTROS	INSTRUCTIVOS /DOCUMENTOS
1	Planificación anual de Producción y Ventas.	Gerente General	Plan de Producción y Ventas, indicadores de producción y ventas e indicadores de procesos.	Directrices de Ventas,
2	Seguimiento de la planificación	Gerente General	Actas de reunión	
3	Enfoque al cliente	Gerente General		Matriz de Requisitos
3	Revisiones del SGC, Presupuestos, Informes Ejecutivos	Gerente General	Revisión Gerencial SGC, aprobación y cumplimiento del presupuesto, informe ejecutivo anual	Política y objetivos de calidad, Manual de Calidad
4	Comunicación Interna	Gerente General	Memorandos internos, carteleras, fotos	
5	Aprobación del Uso de Recursos	Gerente General		Políticas de provisión de recursos

Fuente: La empresa
Elaboración: La autora

Los objetivos de los procesos, pueden ser modificados de acuerdo a la necesidad de la etapa del Sistema de Gestión de Calidad. Quienes deben tener conocimiento son los miembros del Comité de Calidad, el Representante de la Dirección y el Gerente General si es la persona que se encuentra dirigiendo el proceso. Adicionalmente se deberá verificar la actualización de la documentación de acuerdo a lo indicado en el texto de la Norma.

El Anexo No. 8 se desarrolló basado en la información real de **Industria Textil Suavidad S.A.**, permite analizar los Indicadores, conocer las fórmulas de aplicación e impacto en el periodo de estudio con relación a los objetivos organizacionales.

3.7. Presentación de los Documentos Aprobados

El Comité de Calidad, desarrolla y aprueba la documentación que como requisitos que la Norma señala como indispensables, y serán la base del Sistema de Gestión de Calidad, documentos que deberán ser expuestos en toda la organización, acompañados de una Presentación para todas las demás personas que conforman la organización.

3.7.1. Política De Calidad

La Política de Calidad de la organización debe ser directriz de las actividades de todas las personas, razón por la que es indispensable, posterior a la presentación del S.G.C. comenzar con las reuniones de

Inducción para toda la organización, garantizando que el Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C.) sea apoyado por todos los miembros de la empresa.

“Producir y comercializar prendas de tejido de punto de alta calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes extranjeros y nacionales; mediante el mejoramiento continuo de los procesos e innovación de productos; gracias al apoyo de un grupo humano competente y comprometido con los objetivos de la empresa”.

3.7.2. Objetivos De Calidad

La organización de acuerdo a sus intereses define sus Objetivos de Calidad, los que pueden ser modificados con el tiempo y según la visión de la empresa.

- 1. Cumplir con los tiempos de entrega de pedidos*
- 2. Lograr un grado de satisfacción del cliente del 80% en calidad del producto*
- 3. Cumplir con el presupuesto de ventas en (+/-) 10%*
- 4. Reducir excedentes en 2% sobre la producción anual*

Estos dos documentos que hemos presentado Política y Objetivos de Calidad, deben ser expuestos por toda la organización. Los siguientes documentos no necesitan difundirse a toda la organización, pero si debe constar en la documentación que permanecerá impresa en los procesos de la organización.

3.7.3. Alcance y Exclusiones

Se determina el alcance de aplicación del contenido de la Norma ISO 9001:2000, en la organización, indicando los procesos y exclusiones en el caso que se realice las exclusiones deberán presentarse con la correspondiente justificación.

Alcance

El Sistema de Gestión de Calidad cubre el diseño, producción y venta de prendas de tejido de punto.

Se han excluido del Sistema de Gestión de Calidad los puntos:

Exclusiones:

1. *7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio, debido a que se puede realizar el seguimiento, monitoreo y control a lo largo de todo el proceso productivo y no existen procesos especiales que requieran ser validados de acuerdo a lo establecido en ISO 9001-2000.*
2. *El tercer párrafo de 7.5.3 de la norma ISO 9001:2000, correspondiente a trazabilidad, debido a que la naturaleza de nuestro producto no representa un riesgo para la salud o vida de los usuarios*

3.7.4. Procedimientos Documentados

La Norma dispone que deban registrarse todas las actividades y controles que se implementan dentro de los procesos, como respaldo de la adecuada gestión en el manejo del Sistema. La organización en su Manual de Calidad, manifiesta que está dispuesta a implementar, mantener, revisar y analizar los siguientes procedimientos documentados:

1. *Procedimiento para control de documentos,*
2. *Procedimiento para control de registros,*
3. *Procedimiento para auditoria internas,*
4. *Procedimiento para control de producto no conforme,*
5. *Procedimiento para acciones correctivas, y*
6. *Procedimiento para acciones preventivas.*

Además de estos procedimientos, la empresa ha definido una estructura documental que garantice la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, la misma que se lista en los anexos del Procedimiento de Control de Documentos y de control de Registros.

En el Anexo No. 9 se presenta un documento que permitirá guiar las actividades del Comité de Calidad, especificando sus funciones y responsabilidades.

3.8. Desarrollo de Proceso Inter Departamental – Aplicación del SGC

Es indispensable que cada proceso, se desarrolle de acuerdo a la descrito en la Norma ISO 9001:2000, incluir todos los sub procesos, documentos, formatos, manuales, procedimientos de gestión, registros, y toda clase de documentación que permita garantizar la correcta aplicación de la norma para el proceso específico.

El modelo diseñado del Sistema de Gestión de Calidad, para la **Industria Textil Suavidad S.A.** requiere del desarrollo de la documentación por procesos lo que como ejemplo práctico se realizó para todos los procesos, y que para el ejemplo de la presente investigación se presenta para el Proceso de Ventas, Control de Documentos y Auditoria Interna.

Ventas Nacionales y Exportaciones, se diseña el proceso identificando el responsable, documentos o registros asociados, acompañado de los correspondientes formatos de aplicación, cada uno diseñado con el esquema uniforme del Sistema de Gestión de Calidad.

En cada página se deberá indicar la explicación de las siglas utilizadas, el registro del “Control de Documentos” y la actualización del Documento registrando los “Cambios y Vigencia” del proceso descrito. El Anexo No. 10 describe el procedimiento y los formatos requeridos para el cumplimiento de lo indicado en la Norma para este proceso.

De acuerdo a la estructura organizativa de la Industria Textil Suavidad S.A. el proceso de Ventas se relaciona directamente con la responsabilidad de mantener controlados los Índices de Satisfacción del Cliente. Por tal razón en el Anexo 11 se presentan las encuestas nacionales y, en el Anexo 12 las encuestas orientadas al cliente del exterior; que fueron realizadas a los clientes de los puntos de venta directos en el territorio nacional y a los clientes de los diferentes países que forman parte de la actual cartera de clientes.

Los resultados de las encuestas una vez tabuladas, reflejan que el 75% del cliente del exterior se siente conforme con la calidad del producto y, la oportuna atención recibida a sus inquietudes. Consideran que el precio es adecuado al producto, sin embargo el 25% está inconforme con los tiempos de producción y cumplimiento de entrega de los pedidos de exportación. Basados en este resultado se determinó el Primer Objetivo de Calidad, que es Cumplimiento de Tiempos de Entrega

El cliente nacional se encuentra satisfecho en un 70% siendo los factores que requieren atención: la variedad de prendas en stock por tienda, la capacitación del personal de venta directa y las formas de pago con tarjetas de crédito en planes diferidos. Industria Textil Suavidad S. A., ha implementado como política de recursos humanos la capacitación de sus colaboradores en puntos de venta y ha solicitado a los emisores de tarjetas de crédito convenios de pago con planes diferidos, con lo que se espera llegar al final del año 2009 con un Índice de Satisfacción al Cliente del 80% como se determina en el segundo Objetivo de Calidad de la organización.

En el Anexo No. 13 se resume el Cuadro de Objetivos Departamentales para el proceso de Ventas Nacionales y Exportación, relacionándolos con tres de los Objetivos de Calidad la organización No. 1, 2, y 3, definiendo como objetivos del departamento de ventas, los siguientes:

- Cumplir con el 100% de la Planificación de Ventas
- Cumplir con la recuperación de cartera planificado por el Departamento Financiero
- Lograr el 80% de la Satisfacción de los clientes nacionales y del exterior.

Los indicadores de cumplimiento para cada objetivo serán determinados de manera mensual, anual y semestral respectivamente. En el segundo cuerpo del formato presentado en el Anexo 13 se identifican los subprocesos que deberá cumplir la persona encargada del Proceso de Ventas con su respectivos registros y documentos e instructivos necesarios para su adecuado control de gestión.

El proceso y relación interdepartamental de manera gráfica puede ser visualizado en el Anexo No. 14. En él siguiendo el flujo departamental se identifican los subprocesos y responsables.

El Anexo No. 15 permite visualizar el organigrama estructural de Industria Textil Suavidad S.A. lo que facilita la identificación de responsabilidad de procesos. Concluido el diseño del Proceso de Ventas, bajo el mismo esquema, se realizaron los diseños de todos los procesos y sub procesos departamentales de la organización Industria Textil Suavidad S.A.

Auditoria Interna este procedimiento especificado en la Norma en 8.2.2 se desarrollo para la Industria Textil Suavidad S.A. de acuerdo a lo especificado en el Anexo 18, en que se describe gráficamente los procedimientos de Auditoria con sus correspondientes relaciones y responsabilidades guiadas en lo descrito en la Norma ISO 9001:2000.

Los Anexos No. 16 y 17 corresponden a los formatos de los Programas de Auditoria así como también al cronograma anual de su desarrollo.

Para ello, el Representante de la Dirección elige a un Auditor Líder para cada procedimiento de comprobación y análisis del cumplimiento de lo especificado en la Norma para cada procedimiento.

El Auditor líder deberá escoger un equipo de auditores para que colaboren en el proceso de análisis, considerando que no pueden auditarse procesos relacionados con su gestión. Los miembros del equipo de auditores deberán ser auditados en sus funciones o responsabilidades dentro del Proceso Global de la organización.

La Norma señala en 4.2.3, acerca del Control de Documentos, que es obligación de la organización garantizar un control necesario de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad. Por esta razón en el Anexo No. 19 se presenta el diseño que la organización ha implementado para cumplir con los requerimientos de la Norma, incluso en 4.2.4. referente a Control de Registros.

En el mencionado anexo se presentan los registros y documentos componentes del SGC con sus responsables en cada proceso.

CONCLUSIONES

- Como consecuencia de la falta de compromiso de la Alta Dirección, frente al desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad, se reflejaron retrasos en los tiempos que se planificaron para los diferentes procesos, para lo que se requirió de mayor colaboración del Representante de la Dirección para fortalecer esta debilidad en el avance del proyecto.
- La organización desconocía los requisitos de calidad, de sus clientes, para lo que se diseñó una etapa de investigación específica por países, que se reflejó en la Matriz de Requisitos; sin embargo durante este proceso mejoró la comunicación entre los departamentos de producción y ventas. Compartiendo y conciliando sus puntos de vista orientándose a la satisfacción del cliente basado en el trabajo conjunto.
- De acuerdo a los Indicadores de Producción encontrados, se confirma que con la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad, disminuye la cantidad de materias primas en mal estado, desperdicio, producción no conforme.

CONCLUSIONES

- Con la aplicación de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000; el Sistema de Gestión de Calidad, permitió incrementar la productividad, al identificar las oportunidades de mejora en los diferentes procesos productivos, considerando la disminución de costos. Y a través del seguimiento de los procesos se identifica la Producción No Conforme en los procesos individuales de producción. Permitiendo su corrección inmediata.
- Una limitación encontrada en el proceso del Sistema de Gestión de Calidad es el nivel cultural y educativo de las personas que conforman las jefaturas del proceso productivo. Para lo que se establecieron programas de capacitación básica en el manejo de paquetes informáticos que faciliten el ingreso de la información departamental.
- Los resultados de la aplicación de lo mencionado en la Norma, son percibidos por todos quienes conforman los procesos, pues manifiestan observar y sentirse más ordenados en sus metodologías de trabajo.
- La dirección puede percibir que los tiempos muertos o dobles procesos poco a poco se van regularizando, a través de la colaboración de las personas que se sienten comprometidas con el éxito de la organización al generar calidad en sus procesos individuales. Lo que se han reflejado en el incremento de las tareas individuales de cada área de producción.

RECOMENDACIONES

- Es indispensable que se establezca un firme compromiso con la consecución de la política y objetivos estratégicos que involucren los fines de la empresa y los intereses de las diferentes partes (clientes, proveedores, trabajadores), porque el compromiso personal de los colaboradores de la organización, permitirá un avance efectivo del desarrollo del proyecto de calidad.
- La Alta dirección debe programar evaluaciones periódicas que permitan conocer durante el proceso del Sistema de Gestión de Calidad, clima organizacional, motivación y manejo de cultura organizacional, con el objetivo de obtener datos que aseguren el desarrollo de la organización en un ambiente sano emocional y laboral.
- La capacitación permanente es indispensable, para que el proceso del SGC logre cumplir con la planificación establecida. Lo que confirmamos con la primera etapa de capacitación en uso de programas informáticos básicos.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que se mantengan reuniones periódicas, con todos los miembros del Comité de calidad, con la finalidad de centrar los esfuerzos en la identificación de las causas de problemas o defectos de fabricación, permite optimizar recursos en su prevención y dejar de pensar únicamente en la solución de los problemas suscitados.
- Es indispensable construir una filosofía de calidad en cada persona, con el objetivo de, crear en cada colaborador un agente de control de calidad de su propia gestión laboral.
- Se deberá implementar la investigación permanente para conocer la satisfacción de los clientes, sin limitarse únicamente acerca de cómo el cliente nos percibe, sino que el Mejoramiento Continuo se enfoque hacia donde la organización desea avanzar a través de su cliente satisfecho.
- La aplicación del SGC debe tener un enfoque a largo plazo. Por lo que se requiere una evaluación periódica que deberá ser planificada, con la finalidad de descubrir los talentos y habilidades de entre sus colaboradores, orientadas hacia el aporte de los diferentes procesos.

BIBLIOGRAFIA

- BERRY THOMAS H, Como Gerenciar La Transformación hacia la Calidad Total, Serie McGraw-Hill de Management, Santafé de Bogotá, Colombia, Noviembre 1992.
- Corporación 3D, Procesos y Documentación en los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, Junio 2007.
- Corporación 3D, Auditores Internos de Sistemas de Calidad ISO 9001:2000, Julio 2007.
- Hernández Miguel, Internet,
<http://es.kioskea.net/contents/qualite/organisation-qualite.php3>
(Acceso 27 agosto 2009, 18:36pm) Ultima actualización de información jueves, 16 de octubre de 2008, 15:43:31
- Hill Charles W. L. y Jones Gareth R., Administración Estratégica, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1997.
- Horngren Charles T., Datar Srikant M. y Foster George, Contabilidad de Costos, Pearson Educación de México S.A. de C.V., Décimo Segunda Edición, 2007.
- Ministerio De Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad. Instituto De Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas INSOTEC, “Estudio competitivo de la Industria Textil”, Quito, Marzo 2002.
- Mintsberg Henry, Brian Quinn James y Voyer John, El Proceso Estratégico, Prentice-Hall Hispanoamérica, Naucalpan, México, 1997

BIBLIOGRAFIA

- Molina Antonio, Contabilidad Básica, Imprentec, Quito, Ecuador, 2004.
- Noori Hamid, Radford Rusell, Administración de Operaciones y Producción, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, Colombia, 1997
- Norma Internacional ISO 9001:2000 (español)
- Senlle Andrés, ISO 9000:2000 Calidad y Excelencia, Gestión 2000, Barcelona, 2001.
- Senlle Andrés, Martínez Eduardo y Martínez Nicolás, ISO 9000:2000 Calidad en los Servicios, Gestión 2000, Barcelona, 2001.
- Steiner George A., Planeación Estratégica, Compañía Editorial, Continental, México, 1994

ANEXOS

ANEXO No. 1
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	EMPRESA			COMPETIDOR 1			COMPETIDOR 2		
	PONDERACION	VALORACION	RESULTADO PONDERADO	PONDERACION	VALORACION	RESULTADO PONDERADO	PONDERACION	VALORACION	RESULTADO PONDERADO
Total									

Fuente: Material UASB Planificación Estratégica
Elaboración: La autora

ANEXO No. 2

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTION

SISTEMA DE GESTION: ISO 9001:2000

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PRIMER MES	No. Días
Visita inicial a la organización	1
Seminario ISO 9000:2000, Recomendaciones de Expertos	2
RESULTADOS:	
Personal capacitado: en la norma y conciente de lo que significa implementar el SGC y la herramienta en que debe convertirse para uso de las organizaciones.	
Plan de acción: se validan las actividades a realizarse durante el plan de implementación. Se definen borradores de política, objetivos y mapa macro de procesos y su interacción.	
Se define la carta de indicadores que nos permitirá el monitoreo de la implementación del sistema	
Implementación del Sistema: 5%	
TOTAL PRIMER MES	3
SEGUNDO MES	
Taller de Procesos e indicadores	2
Taller de documentación	1
Inicio de trabajo en documentación de la organización	1
RESULTADOS:	
Personal capacitado: Manejo de los conceptos de Procesos y documentación bajo el esquema ISO 9001: 2000, base fundamental del sistema.	
Planteamiento del esquema de macro procesos y su interrelación, así como los subprocesos necesarios: Se define todo el borrador del esquema de procesos de la organización.	
Planteamiento de la documentación mínima necesaria para un correcto funcionamiento de la organización, y que parte del mapa de procesos y su interrelación.	
Explicación y trabajo en la documentación obligatoria del sistema.	
Definición de Política y Objetivos de Calidad: se declara cual es el compromiso de la organización con la calidad. Y son los parámetros que fijan el rumbo de la organización.	
Establecimiento de los borradores de los procedimientos obligatorios: se declara cual es el compromiso de la organización con la calidad.	
Implementación del Sistema: 30%	
TOTAL SEGUNDO MES	4
TERCER MES	
Curso de "Auditores Internos"	2
Validación de Auditores (corresponde al examen de validación)	
Seguimiento del todo lo que involucra documentación, procesos, interrelación, documentación en general, la obligatoria y la definida por la empresa. Debería estar aprobado Políticas, Objetivos, definidos los procesos macros y su interrelación y un primer nivel de procesos.	1
Seguimiento a la creación del Manual de Calidad, Política y Objetivos de Calidad.	
RESULTADOS:	
Personal capacitado: Manejo de los conceptos de Auditorías internas y las características que debe poseer el personal formado como auditor. Se dan las bases para preparar y ejecutar una auditoría.	
Conformación del primer equipo auditor, con el cual se califica al personal como auditor interno.	
Planteamiento de las fechas para una primera auditoría y elaboración del borrador del Plan de dicha Auditoría.	
Implementación del Sistema: 50%	
TOTAL TERCER MES	3

ANEXO No. 2

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTION

SISTEMA DE GESTION: ISO 9001:2000

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CUARTO MES	
Inducción al personal (todo el personal de la organización)	0.5
Taller de manejo de Herramientas de Calidad	1
Seguimiento del todo lo que involucra el sistema de gestión de la calidad	0.5
RESULTADOS:	
Personal capacitado: Manejo de los conceptos y herramientas de Calidad como Paretos, Diagramas de causa efecto, etc y comprensión del significado de la metodología de trabajo y aplicación en cada puesto	
Implementación del Sistema: 65%	
TOTAL CUARTO MES	2
QUINTO MES	
Auditoria Interna (1/2)	2
RESULTADOS:	
Realización de la primera auditora interna en cada organización para ver el grado de implementación del sistema.	
Evaluación de la competencia del personal (Equipo Auditor y Auditados): Manejo de herramientas para la mejora mediante acciones correctivas y preventivas. Seguimiento de No conformidades	
Acciones correctivas: Se analiza la implementación global del sistema y se lo va corrigiendo de ser necesario.	
Implementación del Sistema: 75%	
TOTAL QUINTO MES (2 días)	2
SEXTO MES	
Taller de Acciones correctivas y preventivas	1
Seguimiento para el cierre de las no conformidades, mediante la puesta en marcha de las acciones correctivas/preventivas necesarias.	0.5
RESULTADOS:	
Personal utilizando las auditorías y sus respectivas acciones correctivas y/o preventivas para generar valor agregado	
Sistema en fase final de implementación	
Implementación del Sistema: 95%	
TOTAL SEXTO MES	1.5
SEPTIMO MES	
Segunda auditoría interna del SGC	1
Seguimiento de eliminación de no conformidades	1
RESULTADOS:	
Segunda auditoría interna , con lo que se espera la confirmación de la implementación del sistema	
Seguimiento final	
Sistema listo para una auditoría externa.	
Implementación del Sistema: 100%	
TOTAL SEPTIMO MES	2

NUMERO TOTAL DE DIAS POR EMPRESA:

17 Días

Firma del Asesor

Firma del Gerente

ANEXO No. 3

FORMATO DE LA BITACORA DE SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES

BITACORA DE SEGUIMIENTO Y COMUNICACION CON EL CLIENTE

Cliente:	<i>Nombre de la Empresa</i>
Ciudad:	<i>Lugar de Implementación</i>
Contacto:	<i>Nombre del Representante Legal</i>
E-mail:	
Teléfono:	
Fax:	
Nombre del Asesor Externo	

DESCRIPCION DE OBSERVACIONES O EXPECTATIVAS DEL COMITÉ

Nombre de las personas que Conforman el Comité de Calidad	Observaciones o Expectativas de los miembros del Comité de Calidad
Gerente General	Mejorar los procesos de producción y servicio para satisfacer a nuestros clientes
Jefe de Producción	Mejoramiento de la empresa para obtener la certificación.
Recursos Humanos	Que nos den medios de control para encaminarnos al mejoramiento de la producción
Coordinacion de Ventas	Llegar a tener una mejor organización en todos los procesos, tener calidad total, ser mejor empresa y nosotros mejores profesionales.
Asistente de Producción	Conseguir un mejor manejo en producción, tener un mejor control, tener los sacos de la mejor calidad
Jefe Financiero	Mejorar la calidad de nuestro producto para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, tener controles necesarios para mejorar la calidad, que la empresa y los profesionales sean reconocidos
Jefe de Sección Producción	Tener un control desde que nace la prenda (materia prima) hasta que esté en manos del cliente para lograr su satisfacción. Lograr satisfacción por haber hecho un buen trabajo.
Ingeniero de Sistemas Informáticos	Tener mejores controles para lograr y tener la certificación a nivel internacional.
Jefe de Compras	Implementar un verdadero sistema de producción donde todos trabajemos en equipo y no independientemente.

ANEXO No. 4

FORMATO DEL ACTA DE REUNION Y PLAN DE TRABAJO POR REUNION

ACTA DE EVENTO *Logotipo de la Empresa*

TIPO DE REUNION:	Taller de ISO 9000:2000 Recomendaciones de Expertos para implementar el Sistema
FECHA:	18 y 19 de mayo del 2009
LUGAR:	Instalaciones de la empresa

1. ASISTENCIA

Gerente General / Nombre y Apellido
 Jefe Financiero / Nombre y Apellido
 Jefe de Producción / Nombre y Apellido
 Jefe de Recursos Humanos / Nombre y Apellido
 Sistemas Informáticos / Nombre y Apellido
 Descripción del Cargo / Nombre y Apellido

2. ACTIVIDADES

1. Explicación de la familia de normas ISO 9000:2000
2. Esquema de certificación
3. Explicación macro de la norma ISO 9001:2000
4. Creación borrador de la matriz de requisitos de productos y servicios clientes
5. Borrador inicial del mapa de procesos de la organización e interrelaciones
6. Borradores de política y objetivos de calidad
7. Borrador del manual de calidad (Exclusiones del Sistema)
8. Ejemplos de documentos y registros.
9. Explicación profunda de la norma ISO 9001:2000 y exclusiones permitidas para la organización
10. Establecimiento de responsabilidades de Representante de la Dirección
11. Designación del Representante de la Dirección
12. Cualidades del Representante de la Dirección y problemas que deberá enfrentar.

3. PLAN DE TRABAJO

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE *	PLAZO	☺	☹
1	Aprobar con Nivel Directivo la Política y Objetivos de Calidad	RD	28-may	X	
2	Preparar borrador final de Matriz de Requisitos	RD	28-may	X	
3	Borrador final de Mapa de Procesos	RD	28-may	X	
4	Borrador final de interrelación entre procesos	RD	04-jun		
5	Revisión de documentos, registros e indicadores manejados al interior de la organización. Creación de listado borrador	RD	04-jun		
6	Borrador del Manual de Calidad	RD	28-may	X	
7	Envío de documentos por correo electrónico al asesor externo. Todos los archivos se harán utilizando word, excel o power point.	RD	05-jun		
8	Suscribirse a la lista de discusión Calidad y Actitud, enviando un email en blanco a: corporacion3d-alta@elistas.net	Todos (RD)	21-may	X	
9	Reunión revisión sistema	RD /BR			
10	Seminario de Procesos y Documentación	Todos	12-13 junio		
11	Reunión revisión sistema	RD /BR			
12	Seminario de Auditores Internos	Todos			

RESPONSABLE DE LA ELABORACION DE LA PRESENTE ACTA:

* En la columna "Responsable" se debe indentificar a la persona responsable de llevar a cabo la actividad con las iniciales de su nombre y apellido

ANEXO No. 5
MODELO DE MANUAL DE CALIDAD



MANUAL DE CALIDAD

Aprobado:

15 Septiembre 2009

1. PRESENTACIÓN

Se realiza una descripción breve que permita conocer desde la etapa de nacimiento de la organización, su evolución, principales canales de venta, proyección de crecimiento, número de empleados. Socios fundadores, Etc.

POLÍTICA DE CALIDAD

Describir la política de calidad, la que deberá ser aprobada por el Comité de Calidad, la que debe ser adecuada la organización e incluir el compromiso de cumplir los requisitos de la norma y continuar con su proceso de mejora continua. Esta política deberá ser el marco de referencia de los objetivos de calidad e institucionales, adicionalmente es indispensable que la Alta Dirección revise y proponga las adecuaciones necesarias de manera periódica a su actual política.

OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos son definidos por la Alta Dirección y analizados con su Comité de Calidad, deberán ser evaluados periódicamente para determinar fortalezas y debilidades del Sistema de Gestión que permitan o alcanzar los objetivos de la organización.

ANEXO No. 5
MODELO DE MANUAL DE CALIDAD



MANUAL DE CALIDAD

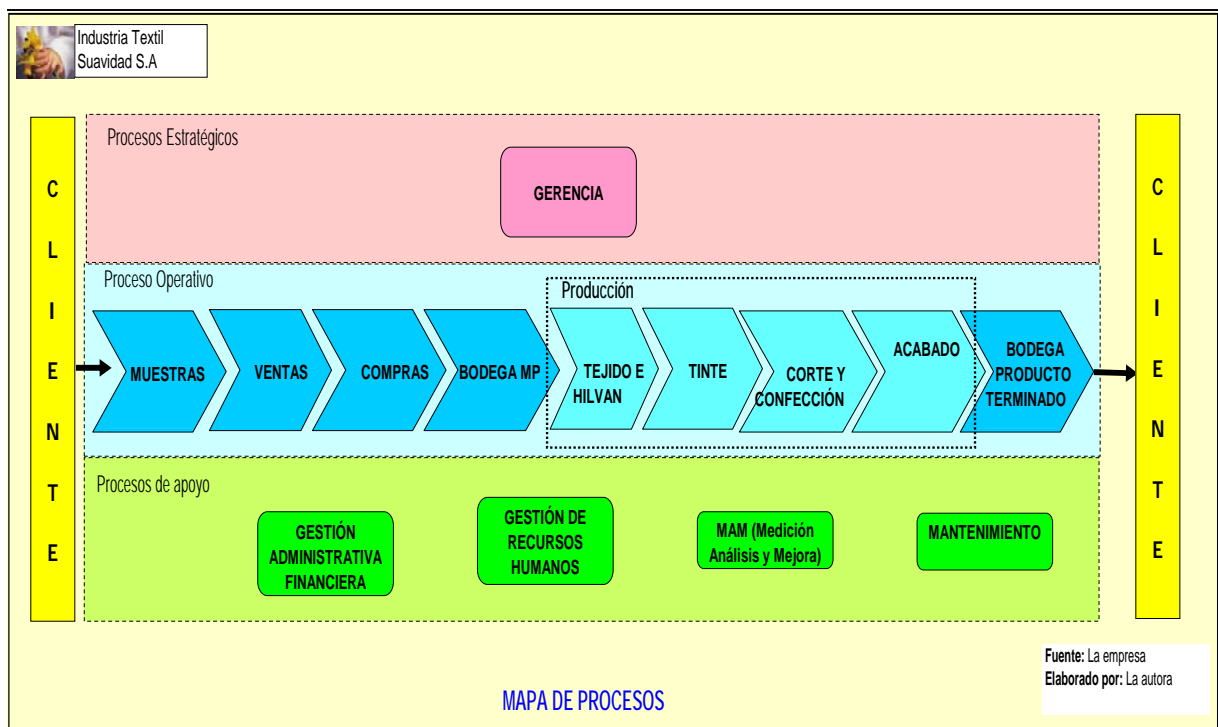
Aprobado:

15 Septiembre 2009

2. ALCANCE Y EXCLUSIONES

En este párrafo la norma determina que se describa el alcance del sistema de gestión de calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión que deberá ser analizada por el Comité de Calidad y que no representa una afectación en la calidad del producto o sea adversa a los requisitos del cliente.

3. DESCRIPCION DE LA INTERACCION DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD



ANEXO No. 5
MODELO DE MANUAL DE CALIDAD



MANUAL DE CALIDAD

Aprobado:

15 Septiembre 2009

4. PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS

La norma dispone de los siguientes procedimientos documentados.

- Procedimiento para control de documentos,
- Procedimiento para control de registros,
- Procedimiento para auditorías internas,
- Procedimiento para control de producto no conforme,
- Procedimiento para acciones correctivas, y
- Procedimiento para acciones preventivas.

Además de estos procedimientos, la empresa ha definido una estructura documental que garantice la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, la misma que se lista en los anexos del Procedimiento de Control de Documentos y de control de Registros.

CONTROL DE CAMBIOS

Se deberá describir, registrar obligatoriamente, la evolución y cambios que tiene este documento. A continuación un ejemplo:

#	FECHA	CAMBIO	RESPONSABLE
1	24 mayo 2007	Emisión original	GG
2	2 agosto 2007	Cambio en el formato del manual	RD
3	1 sep. 2009	Eliminación de exclusión 7.5.2	RD

ANEXO No. 5

MODELO DE MANUAL DE CALIDAD



MANUAL DE CALIDAD

Aprobado:
15 Septiembre 2009

	GERENCIA	MODELAJE	VENTAS	COMPRAS	BODEGA MATERIA PRIMA	PRODUCCIÓN	ALMACENAMIENTO PRODUCTO TERMINADO Y DESPACHO	GESTIÓN FINANCIERA	MANTENIMIENTO	CONTROL DE CALIDAD	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	CLIENTE	PROVEEDORES
GERENCIA	planes estratégicos, gestión de recursos, dirigi control y evaluación de las actividades de la empresa	necesidades de nuevos productos						entrega de recursos financieros				Acciones correctivas y preventivas		Inquietudes de mejoras en los servicios acordados
MODELAJE	Modelos solicitados en base a necesidades de mercado e indicadores de gestión	cumplimiento de cronograma de actividades establecido	Modelos prototipo para su aprobación, colección de modelos, muestras para la venta	Solicitud de materiales apropiados para modela	Solicitud de materiales apropiados para elaboración de prototipos	Moldes para corte, fichas técnicas de elaboración de producciones, asesoría en la elaboración de productos y fichas de consumo.	Información para crear códigos nuevos en sistema				Solicitud de personal competente, capacitación y entrenamiento del mismo en caso que se requiera	Acciones correctivas y preventivas	Satisfacción en modelos	Resultados de pruebas de materiales nuevos
VENTAS	Plan estratégico de ventas, plan publicitario, reporte de ventas semanales, requerimientos de nuevas tendencias de moda, indicadores de gestión	Inquietudes de nuevas tendencias, y creación de modelos nuevos	revisión de cumplimiento de metas establecidas			pedidos de clientes, quejas de clientes en lo referente a la calidad del producto	devoluciones de clientes, quejas sobre despachos, información de nuevos clientes	reporte y entrega de cobranzas		pedidos de clientes, quejas de clientes en lo referente a la calidad del producto	Solicitud de personal competente, capacitación y entrenamiento del mismo en caso que se requiera	Acciones correctivas y preventivas	calidad de servicios, y seguimiento de de mercadería hasta su llegada al cliente	Inquietudes de mejoras en calidad de servicios
COMPRAS	Indicadores de gestión, autorización de compras especiales	materiales y suministros requeridos	suministros requeridos	Revision de indicadores	materiales y suministros requeridos	maquinaria requerida	suministros requeridos	Requerimiento de recursos económicos	repuestos urgentes		Solicitud de personal competente, capacitación y entrenamiento del mismo en caso que se requiera	Acciones correctivas y preventivas	satisfacción de clientes en materiales adquiridos para elaboración del producto	Inquietudes de mejoras en calidad de servicios y quejas
BODEGA MATERIA PRIMA	indicadores de gestión	Solicitud de compra de materiales para lanzamiento de líneas nuevas, materiales para nuevas líneas	Información sobre cambio de materiales al departamento de ventas caso de que existiera	Solicitud de materiales	Control stok e ingreso de materiales	Despacho de materiales de calidad, entrega de informes sobre consumos de cuero, informe de desperdicio de cuero. Información de cambio de materiales antes del ingreso a producción en caso de que existiera	Materiales para embalaje	Informe de falta de pago proveedores	Herramientas, repuestos y materiales necesarios para el mantenimiento de maquinaria e instalaciones físicas		Solicitud de personal competente, capacitación y entrenamiento del mismo en caso que se requiera	acciones correctivas y preventivas	satisfacción de clientes en materiales entregados al departamento de producción para la elaboración del producto	Pedidos de materiales a proveedores figs., solución de problemas con materiales en caso de que existieran. Inquietudes de mejoras en calidad de servicios
PRODUCCIÓN	Información de costos de producción, informes y reportes de producción, requerimientos de inversiones, indicadores de gestión	Muestras requeridas, solicitud de arreglos de moldes		Solicitud de repuestos urgentes cuando estos son costosos		análisis de datos de producción incluido indicadores de gestión	cronograma de fechas de entrega, producto terminado de acuerdo a programación de fechas de entrega, salvo el caso de pedidos urgentes	Solicitud de recursos económicos para mejoras en el procesos, instalaciones y maquinaria			Solicitud de personal competente, capacitación y entrenamiento del mismo en caso que se requiera	acciones correctivas y preventivas	Cumplimiento de fechas de entrega, cumplimiento de requisitos de calidad	Quejas relacionadas con mala calidad de materia prima, inquietudes de mejoras en calidad de servicio
ALMACENAMIENTO PRODUCTO TERMINADO Y DESPACHO	indicadores de gestión		Reportes de despacho, devolución de mercadería, información de stock de bodega, indicadores de gestión		Solicitud de material necesario para embalaje		Recepción de pedidos, digitación de pedidos, recepción de producto, elaboración de facturas, despachos, recepción de devoluciones	Solicitud de recursos para despachos, informe económico de despachos realizados			Solicitud de personal competente, capacitación y entrenamiento del mismo en caso que se requiera	Acciones correctivas y preventivas	Producto despachado con su respectiva documentación, embalaje seguro hasta su destino final	Inquietudes de mejoras en calidad de servicios
GESTIÓN FINANCIERA	indicadores de gestión y requerimiento de recursos		Recursos economicos	Recursos economicos				Flujo de caja; planificación de pagos			Solicitud de personal competente, capacitación y entrenamiento del mismo en caso que se requiera	Acciones correctivas y preventivas	asignación de fondos para pagos	
MANTENIMIENTO	indicadores de gestión	disponibilidad de equipos e instalaciones			Requerimientos de materiales, repuestos y herramientas para orden de trabajo	disponibilidad de equipos e instalaciones	disponibilidad de equipos e instalaciones		cumplimiento del plan de mantenimiento		Solicitud de personal competente, capacitación y entrenamiento del mismo en caso que se requiera	Acciones correctivas y preventivas	satisfacción de productos entregados fabricados con maquinarias en buen estado	Inquietudes de mejoras en calidad de servicios
CONTROL DE CALIDAD	indicadores de gestión	CONTROL DE MODELAJE		aprobación de materiales comprados	aprobación de materiales almacenados	control del producto durante el proceso				cumplimiento de indicadores	Solicitud de personal competente, capacitación y entrenamiento del mismo en caso que se requiera	Acciones correctivas y preventivas	satisfacción de productos en entregas	quejas sobre material que no cumple los requerimientos del cliente
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	indicadores de gestión	satisfacción en contrataciones requeridas	satisfacción en contrataciones requeridas	satisfacción en contrataciones requeridas	satisfacción en contrataciones requeridas	satisfacción en contrataciones requeridas	satisfacción en contrataciones requeridas	satisfacción en contrataciones requeridas	satisfacción en contrataciones requeridas		Solicitud de personal competente, capacitación y entrenamiento del mismo en caso que se requiera	Acciones correctivas y preventivas	satisfacción en contrataciones requeridas	Inquietudes de mejoras en calidad de servicios
MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	indicadores de gestión	requerimientos de mejora	requerimientos de mejora	requerimientos de mejora	requerimientos de mejora	requerimientos de mejora	requerimientos de mejora	requerimientos de mejora	requerimientos de mejora		requerimientos de mejora	Acciones correctivas y preventivas		
CLIENTE			requerimientos de nuevos modelos, quejas sobre productos y atención											
PROVEEDORES								pagos puntuales						

ANEXO No. 6

MATRIZ DE REQUISITOS DEL CLIENTE ACERCA DEL PRODUCTO

MATRIZ DE REQUISITOS

CLIENTE		PRODUCTO	REQUISITOS ESPECÍFICOS CLIENTE	REQUISITOS NO ESPECÍFICOS PERO NECESARIOS	REQUISITOS LEGALES	REQUISITOS ADICIONALES	
ECUADOR	MAYORISTAS	PRENDAS DE VESTIR EN ACRÍLICO	Variedad de productos, tallas, modelos y colores	No peeling No encogimiento Botones que no se destiñan Solideces buenas Control de calidad	Emisión de facturas SRI Permisos de funcionamiento municipio Certificado Ambiental Patente Certificado Cuerpo de Bomberos	SGC ISO 9001:2000	
			Stock				
			Precio especial				
			Entrega oportuna y sin daños				
			Atención personalizada				
			Mejora en las formas de envío				
	Mayor plazo de pago						
	CONSIGNATARIOS		Mayores descuentos				
			Mayor plazo de pago				
			Variedad de productos				
			Relación más estrecha				
	ALMACENES		Stock				
			Más promociones				
			Modelos actuales				
			Renovación de mercadería permanente				
	EMPLEADOS		Mejorar la atención				
Precio especial		Los anteriores					
Mayor plazo de pago		Entrega oportuna					
Precios de remate							
COLOMBIA	Cadenas	Innovación	Materia prima que cumpla con especificaciones definidas	SRI	SGC ISO 9001:2000 Monitoreo del servicio y de la prenda		
		Muestrario	Calidad de químicos utilizados	Permisos municipales			
		Cumplimiento en plazos de entrega	No peeling	Permiso Cuerpo Bomberos			
		Cotización inmediata	Información de uso y conservación de la prenda	Permisos Min Salud			
		Programación de líneas aéreas		Etiquetas con requisitos de aduana			
	Distribuidor	Cambio de accesorios de las prendas					
		Precios competitivos					
		Monitoreo del embarque hasta la llegada					
		Cumplimiento en plazos de entrega	Muestrario en color crudo	Legales nacionales		SGC ISO 9001:2000	
		Observación de modelos	Terminados en looper	Documentos de exportación		Confirmación de recepción de pedidos	
MÉXICO	Distribuidores	Calidad del material	Botones grandes	Anexo III	Visita al cliente		
		Tipo de embarque	Ajuste de punto				
		Crédito	Diseños fashion				
			Grosor tejido (G5 y G7)				
		Tipo de accesorios					
		Colores nuevos					
		Etiquetas					
		Confirmación del cliente					
		CHILE	Distribuidores	Cumplimiento en plazos de entrega	Muestrario en colores claros	Documentos de exportación	Confirmación de recepción de pedidos
				Calidad del material	Diseños clásicos		
Tallaje por mercado	Grosor tejido (G12 y G 7)						
Durabilidad	Etiquetas						
Tipo de embarque							
Confirmación del cliente							
Visita al cliente							
Crédito							

ANEXO No. 7

RELACION INTER DEPARTAMENTAL

Industria Textil Suavidad S.A.	GERENCIA	MUESTRAS	VENTAS	COMPRAS	BODEGA MATERIA PRIMA	PRODUCCIÓN	ALMACENAMIENTO PRODUCTO TERMINADO Y DESPACHO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	MANTENIMIENTO	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	CLIENTE	PROVEEDORES
GERENCIA	Plan Estratégico Presupuesto Control de Ventas	Conocer los tiempos de producción Transmitir deseos y Necesidades de los clientes	Identificar necesidades de los clientes Recibir el Plan de ventas	Presupuestos de compra de Materia Prima y Adquirir los accesorios de acuerdo a las necesidades de los clientes		Información de los pedidos de los clientes y mantenerse informado del avance de producción por departamento		Autorización para asignación de Recursos Económicos Novedades de Precios y Plan de Medios	Conocer sobre repuestos requeridos Informar sobre nueva maquinaria de acuerdo al avance tecnológico	Necesidades del Personal posibles convenios	Comunicar precios acordados y sistemas de entrega Acciones correctivas y Preventivas	Información sobre la empresa (resultados) Cumplimientos y Capacidad de Producción como apoyo para elaboración de nuevos pedidos	Negociación de productos de precios y formas de pago Entregas a tiempo calidad de productos y servicios Comunicar inconformidades
MUESTRAS	Aprobación de modelos (foto), Indicadores de Gestión	Codificación de nuevos modelos Control y recepción de muestras producidas	Definir características de las prendas para determinar el Precio, Envío de Muestrario de Prendas y Colores	Solicitud de accesorios y materiales necesarios para el desarrollo de las Muestras	Adquisición de material	Fotos de las Muestras enviadas. Material de asesoría para la elaboración de productos. Fichas Técnicas de los modelos producidos	Información para codificar nuevos modelos en el sistema	Costos de prendas, tiempos de producción		Solicitud de personal competente, capacitación y entrenamiento del mismo en caso de que ser requerido	Acciones correctivas y preventivas	Satisfacción en Modelos y Recepción de Comunicación de Cambios u Observaciones a las prendas enviadas	Observación de los materiales utilizados para pruebas
VENTAS	Reporte Mensual de Ventas por Canal Control de Presupuesto de Ventas por Canal	Recepción de las muestras para envío	Cuadre Mensual de Ventas Almacenes, Mayoristas, Consignación y Exportaciones	Coordinación para contratación de servicios de Bordado	Facturación de Venta de Desperdicio de Producción	Inquietudes de los modelos para la determinación del precio	Coordinación de Despachos hacia Almacenes, Mayoristas Consignatarios y Exportación	Cobros Mensuales y Proyección de cobros, Información de Retenciones para declaraciones de Impuestos, Cartera Nacional y Exterior, Cuadre de Caja General.	Solicitud de Trabajos de reparación o Mantenimiento de Almacenes o Bodegas	Envío de Horas de Trabajo para remuneraciones Valores para descuento de los roles del personal por compra de Sacos	Acciones correctivas y preventivas	Servicio de calidad ofrecido a través de monitoreo de la logística de envío de la mercadería hasta recibir sus observaciones o conformidad de la mercadería recibida	Coordinación de Servicios y Observaciones Quejas que se relacionan con la calidad del servicio recibido
COMPRAS	Autorización de la Orden de Compra . Aplicación de Cotizaciones	Muestras y suministros requeridos	Viáticos del Personal para traslados Suministros requeridos	Recepción de Ordenes de Compra y según el proveedor la gestión de compra	Elaboración de la Orden de Producción para la compra de insumos,materiales y materia prima. Importaciones de repuestos y agujas	Maquinaria Requerida	Suministros requeridos	Repuestos y Suministros requeridos	Datos para descuentos al personal por consumo de celular, multas, etc	Acciones correctivas y preventivas	Satisfacción del cliente por materiales adquiridos para la producción del producto	Elaboración de retenciones, Solicitud de pagos y Comunicar inquietudes de mejoras en servicios, calidad y quejas	
BODEGA MATERIA PRIMA	Autorización para Compra de Materia Prima	Solicitud de Lista de Materiales Requeridos para verificación de existencias	Egreso de Desperdicio para Facturación	Elabación de Orden de Compra	Control de Ingresos y Egresos de Materiales Información de Inventarios	Despacho de Materiales . Recepción por peso y detalle de los Depósitos por Departamento		Información de ingresos Egresos de Materiales y Consumos Inventarios de existencias	Colaboración en los procesos de mantenimiento de las instalaciones		Acciones correctivas y preventivas	Satisfacción de clientes en Materiales entregados al departamento de Producción para la elaboración de las prendas	Pedidos de Materiales a Proveedores Fijos, Solución de Problemas con materiales Inquietudes de Mejoras en los Materiales requeridos
PRODUCCIÓN	Programación del Proceso Productivo Elaboración del Presupuesto de compra de Materia Prima y Definición de tipo de Fibra a Utilizarse Estimar tiempo de Despacho Informe diario de Producción <u>Control del Presupuesto de Producción</u>	Información de las muestras de Prendas aceptadas para la producción, Ficha Técnica de la prenda especificada en el pedido	Entrega de pedidos confirmados para proformas, Informe de la fecha de entrega de la mercadería para el Despacho	Orden de Compra de Materia Prima, Insumos, y Materiales	Requisición de Materia Prima	Ingreso de Producción por Turnos del Personal Guías de Traspaso de piezas y prendas entre departamentos	Pedidos para despacho a Bodega	Control de Inventarios por Departamento Producción Solicitud de Recursos para el desarrollo de los procesos	Solicitud de reparación o mantenimiento de la maquinaria	Entrega de Hoja de tareas para remuneraciones Solicitud de personal competente, capacitación y entrenamiento del mismo en caso de que ser requerido	Acciones correctivas y preventivas	Cumplimiento de fechas de entrega y Requisitos de características y calidad de las Prendas de acuerdo a lo solicitado por el cliente	Quejas u Observaciones en cuanto a la calidad de la materia prima e insumos utilizados
ALMACENAMIENTO PRODUCTO TERMINADO Y DESPACHO	Reporte de Inventarios Almacenes, Consignaciones y Bodegas, Informe Mensual de Stocks en Almacenes y Consignatarios Novedades Relacionadas a las existencias de producto terminado	Recepción de Producto Terminado y envío a Bodega central o Exportación para la Distribución de mercadería entre almacenes mayoristas y consignación	Solicitud de compra de material para embalaje		Ingreso de Tarjetas de Ingresos, Recepción de Saldos cuando existen parciales de envío	Recepción de Detalle del Pedido Facturación, Ingresos, Recepción de Devoluciones, despacho entre bodegas	Entrega de Documentos para registro, control de cobros y ventas	Solicitud de personal competente, capacitación y entrenamiento del mismo en caso de que ser requerido	Acciones correctivas y preventivas	Producto despachado con la documentación necesaria y correcta Embalaje seguro hasta su destino y Coordinado de Acuerdo a los tiempos ofrecidos	Acciones correctivas y preventivas	Observaciones acerca del servicio y de ser necesario quejas o sugerencias	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Estados financieros, presupuestos, control de inventario, obligaciones bancarias, comparativo de costos y gastos, comparativo de proveedores, roles, impuestos fiscales, cheques de pagos, proveedores, roles, obligaciones bancarias para aprobación	Revisión de facturas de compras, revisión de consumos e inventarios, revisión de saldos a proveedores, autorización para la emisión de pagos a proveedores	Revisión de inventarios	Revisión de inventarios	Revisión de inventarios	Revisión de inventarios	Revisión de inventarios	Autorización de pagos a proveedores y personal, obtención y control de obligaciones bancarias, revisión y proceso de documentos contables, inventarios, proceso de roles de pago, ventas, impuestos, cartera, compras, activos fijos, conciliaciones bancarias	Revisión de roles, Revisión pagos al IESS, canalización de recursos de capital	Acciones correctivas y preventivas	Atención telefónica, personal o por internet con cortesía y orientarla con la persona que atiende sus requerimientos oportunamente	Asignación de Fondos para Pagos	
MANTENIMIENTO	Paintificación de mejoras y mantenimiento Solicitar autorización para compra de materiales y repuestos	Disponibilidad de equipos e instalaciones en buen estado	Mantenimiento de las instalaciones del sistema eléctrico y en general del edificio	Requerimiento de repuestos, Provisión de herramientas		Disponibilidad de equipos en buen funcionamiento e Instalaciones necesarias	Disponibilidad de equipos en buen funcionamiento e Instalaciones necesarias	Mantenimiento preventivo y anual de la maquinaria e instalaciones	Uniformes de trabajo y Materiales de Protección Industrial	Acciones correctivas y preventivas	Satisfacción de productos entregados fabricadas con maquinarias en buen estado	Comunicar inquietudes de mejoras en servicios, calidad y quejas	
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Contratar servicios de empresas a crédito de acuerdo a las necesidades de los empleados	Entrega de Rol de Pagos			Tarjetas de Timbrado		Costo Compañía de Roles de Pago			Acciones correctivas y preventivas		Inquietudes del personal	
MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	Indicadores de Gestión	Requerimientos de Mejora	Requerimientos de Mejora	Requerimientos de Mejora	Requerimientos de Mejora	Requerimientos de Mejora	Requerimientos de Mejora	Requerimientos de Mejora	Requerimientos de Mejora	Requerimientos de Mejora	Acciones correctivas y preventivas	Requerimientos de Mejora	Requerimientos de Mejora
CLIENTE	Conocer de sus necesidades y requerimientos	Revocación de Modelos de Acuerdo a las Tendencias de la Moda	Mejorar su comunicación y atención mantense atento al proceso de envío de mercadería y sus comentarios	Materiales que garanticen la conservación y durabilidad de la prenda		Buenos Acabados y Calidad en la Prenda	Despacho utilizando embalajes adecuados						
PROVEEDORES			Aceptación a nuevas alternativas de productos	Pedidos considerando tiempos de entrega			Pagos puntuales						Cumplimiento en calidad del producto o servicio contratado y puntualidad en entregas

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador		Valor esperado	Valor de alerta	Valor crítico	Periodicidad de evaluación
		Descripción	Código				
PRODUCCION Y VENTAS	Reducir los costos de producción	Índice de variación de los costos programados	IP-01	100%	95%	90%	Mensual
	Cumplir al 100% la planificación de producción	Índice de la variación de la producción planificada	IP-02	100%	95%	90%	Mensual
	Reducir el volumen de excedentes de producción	Índice de volumen excedente de producción	IP-03	100%	80%	50%	Mensual
	Lograr un incremento en ventas del 10% mensual	Índice que mide el crecimiento en ventas	IV-01	10%	5%	0%	Mensual
	Porcentaje de Diseño y producción de modelos nuevos en base a proyectado	Índice que mide la creación de nuevos modelos	IP-05	100%	90%	80%	Estacionario
	Porcentaje de Aceptación de los Nuevos Modelos	Índice que mide la aceptación de los nuevos modelos diseñados	IP-06	100%	90%	10%	Anual
SATISFACCION DEL CLIENTE	Generar confianza en el cliente	Índice que mide la confianza en el cliente a través del seguimiento a la cuenta	IC-07	100%	80%	80%	Mensual
	Cumplir con los tiempos de entrega de pedidos	Índice que mide el tiempo de entrega de los pedidos	IC-08	100%	95%	90%	Mensual
	Lograr un grado de satisfacción del cliente con la calidad del producto	Índice que mide la satisfacción del cliente con la calidad del producto	IC-09	0%	10%	20%	Mensual
	Realizar seguimiento a clientes claves, programa de atención al cliente, atención de reclamos	Índice que mide el número de reclamos solucionados	IC-10	100%	95%	90%	Mensual

ANEXO No. 8



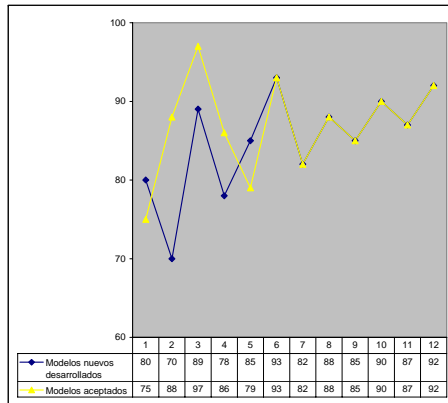
ANALISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

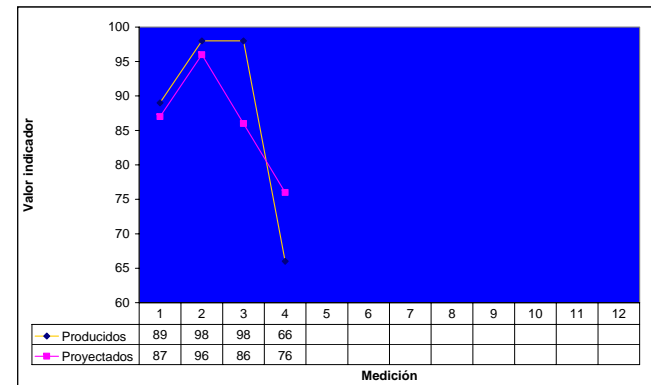
FICHA DEL INDICADOR DE PRODUCCION SECCION DISEÑO

INDICADOR	% de modelos nuevos en base a proyectado		% de aceptación de modelos nuevos		
	Fórmula	Unidades	Periodicidad	Fórmula	Periodicidad
No. Modelos nuevos desarrollados/No. Modelos nuevos proyectados	No. Modelos/No. Modelos	Mensual	No. Modelos nuevos aceptados/No. Modelos nuevos proyectados	Mensual	
Valor esperado	100		100		
Valor crítico	90		80		
Valor real	Mes 1	80		75	
	Mes 2	70		88	
	Mes 3	89		97	
	Mes 4	78		86	
	Mes 5	85		79	
	Mes 6	93		93	
	Mes 7	82		82	
	Mes 8	88		88	
	Mes 9	85		85	
	Mes 10	90		90	
	Mes 11	87		87	
	Mes 12	92		92	



FICHA DEL INDICADOR DE EVOLUCION DE VENTAS

INDICADOR	% de cumplimiento de planificación de ventas		
	Fórmula	Unidades	Periodicidad
USD vendidos / USD proyectados Pares producidos / pares proyectados	USD/USD No. Lotes vendidos/ No. Lotes proyectados	Mensual	
Valor esperado	100%		
Valor crítico	95%		
	Ventas	Producción	
Valor real	Mes 1	89	87
	Mes 2	98	96
	Mes 3	98	86
	Mes 4	66	76
	Mes 5		
	Mes 6		
	Mes 7		
	Mes 8		
	Mes 9		
	Mes 10		
	Mes 11		
	Mes 12		



ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Descripción de Indicadores

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
<i>PERSPECTIVA</i>	<i>Producción</i>
<i>CÓDIGO</i>	<i>IP-01</i>
<i>NOMBRE</i>	<i>Desvío del costo de producción</i>
<i>DEFINICIÓN</i>	<i>Mide el desvío entre el costo de producción presupuestado y el costo de producción real. Se calcula mensualmente</i>
<i>FÓRMULA</i>	$\frac{\text{Costo Producción Presupuestado}}{\text{Costo Producción Real}} * 100$
<i>META</i>	<i>100%</i>
<i>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</i>	<i>Mensual</i>
<i>OBSERVACIONES</i>	

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
<i>PERSPECTIVA</i>	<i>Producción</i>
<i>CÓDIGO</i>	<i>IP-02</i>
<i>NOMBRE</i>	<i>Desvío de la producción planificada</i>
<i>DEFINICIÓN</i>	<i>Mide el desvío entre la producción planificada en un mes y la producción real. Se calcula mensualmente</i>
<i>FÓRMULA</i>	$\frac{\text{Unidades Producidas Reales}}{\text{Unidades Producidas Planificadas}} * 100$
<i>META</i>	<i>100%</i>
<i>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</i>	<i>Mensual</i>
<i>OBSERVACIONES</i>	

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Descripción de Indicadores

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
<i>PERSPECTIVA</i>	<i>Producción</i>
<i>CÓDIGO</i>	<i>IP-03</i>
<i>NOMBRE</i>	<i>Desvío de los excedentes en la producción</i>
<i>DEFINICIÓN</i>	<i>Mide el desvío entre las unidades vendidas y las unidades producidas. Se calcula mensualmente</i>
<i>FÓRMULA</i>	$\frac{\text{Unidades Vendidas}}{\text{Unidades Producidas Reales}} * 100$
<i>META</i>	<i>100%</i>
<i>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</i>	<i>Mensual</i>
<i>OBSERVACIONES</i>	

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
<i>PERSPECTIVA</i>	<i>Ventas</i>
<i>CÓDIGO</i>	<i>IV-01</i>
<i>NOMBRE</i>	<i>Desvío de la planificación del crecimiento en las ventas</i>
<i>DEFINICIÓN</i>	<i>Mide el desvío entre el crecimiento en ventas planificadas y el crecimiento en ventas reales</i>
<i>FÓRMULA</i>	$\frac{\text{Unidades Vendidas Mes Actual}}{\text{Unidades Vendidas Mes Anterior}} * 100$
<i>META</i>	<i>10%</i>
<i>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</i>	<i>Mensual</i>
<i>OBSERVACIONES</i>	

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Descripción de Indicadores

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
<i>PERSPECTIVA</i>	<i>Producción</i>
<i>CÓDIGO</i>	<i>IP-04</i>
<i>NOMBRE</i>	<i>Diseño de Modelos</i>
<i>DEFINICIÓN</i>	<i>Porcentaje de Diseño y producción de modelos nuevos en base a proyectado</i>
<i>FÓRMULA</i>	$\frac{\text{No.deDiseñosDesarrollados}}{\text{No.deDiseñosEsperados}} * 100$
<i>META</i>	<i>100%</i>
<i>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</i>	<i>Estacional</i>
<i>OBSERVACIONES</i>	<i>Este índice será analizado en los cambios de temporada invierno, verano, otoño y primavera</i>

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
<i>PERSPECTIVA</i>	<i>Producción</i>
<i>CÓDIGO</i>	<i>IP-05</i>
<i>NOMBRE</i>	<i>Aceptación de Nuevos modelos</i>
<i>DEFINICIÓN</i>	<i>Mide el Porcentaje de Aceptación de los Nuevos Modelos</i>
<i>FÓRMULA</i>	$\frac{\text{No.deDiseñosAceptados}}{\text{No.deDiseñosDesarrollados}} * 100$
<i>META</i>	<i>100%</i>
<i>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</i>	<i>Estacional</i>
<i>OBSERVACIONES</i>	<i>Este índice será analizado en los cambios de temporada invierno, verano, otoño y primavera</i>

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Descripción de Indicadores

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
<i>PERSPECTIVA</i>	<i>Cliente</i>
<i>CÓDIGO</i>	<i>IC-07</i>
<i>NOMBRE</i>	<i>Desvío de la atención post venta a los clientes</i>
<i>DEFINICIÓN</i>	<i>Mide de la atención post venta esperada y la atención postventa real</i>
<i>FÓRMULA</i>	$\frac{\textit{AtenciónPostVenta Real}}{\textit{AtenciónPostventaEsperada}} * 100$
<i>META</i>	<i>100%</i>
<i>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</i>	<i>Mensual</i>
<i>OBSERVACIONES</i>	

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
<i>PERSPECTIVA</i>	<i>Cliente</i>
<i>CÓDIGO</i>	<i>IC-08</i>
<i>NOMBRE</i>	<i>Desvío en los tiempos de entrega</i>
<i>DEFINICIÓN</i>	<i>Mide el desvío entre el tiempo de entrega real y el tiempo de entrega esperada</i>
<i>FÓRMULA</i>	$\frac{\textit{TiempoDeEntregaPedidos Real}}{\textit{TiempoDeEntregaPedidosEstimado}} * 100$
<i>META</i>	<i>100%</i>
<i>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</i>	<i>Mensual</i>
<i>OBSERVACIONES</i>	

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Descripción de Indicadores

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
<i>PERSPECTIVA</i>	<i>Cliente</i>
<i>CÓDIGO</i>	<i>IC -09</i>
<i>NOMBRE</i>	<i>Desvío de la satisfacción del cliente con la calidad del producto</i>
<i>DEFINICIÓN</i>	<i>Mide el desvío entre la cantidad de productos devueltos y la cantidad de productos vendidos</i>
<i>FÓRMULA</i>	$\frac{\text{Número de Unidades Devueltas}}{\text{Número De Unidades Vendidas}} * 100$
<i>META</i>	<i>0%</i>
<i>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</i>	<i>Mensual</i>
<i>OBSERVACIONES</i>	

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
<i>PERSPECTIVA</i>	<i>Cliente</i>
<i>CÓDIGO</i>	<i>IC -10</i>
<i>NOMBRE</i>	<i>Desvío en el número de reclamos resueltos</i>
<i>DEFINICIÓN</i>	<i>Mide el desvío entre el número de reclamos resueltos y el número de reclamos en el período evaluado</i>
<i>FÓRMULA</i>	$\frac{\text{Número de Reclamos Resueltos}}{\text{Número Reclamos Totales}} * 100$
<i>META</i>	<i>0%</i>
<i>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</i>	<i>Mensual</i>
<i>OBSERVACIONES</i>	

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Análisis e Interpretación de los Indicadores

A continuación se presentan los resultados, que relacionan el número de veces que se han cumplido con las metas la **Industria Textil Suavidad S.A.**, así como las veces que los indicadores se han ubicado en las zonas de alerta y en crítica con el número de mediciones realizadas durante el año 2007. La base de datos se analizó con 120 mediciones.

Indicador	Meta	Valor de alerta	Valor crítico
IF-01	8	3	1
IF-02	10	0	2
IF-03	7	5	0
IF-04	7	0	5
IF-05	12	0	0
IF-06	10	2	0
IC-07	9	3	0
IC-08	8	0	4
IC-09	12	0	0
IC-10	8	0	4
TOTAL	91	13	16
	75.83%	10.83%	13.33%

De las 120 mediciones, el 82.73% alcanzó la meta; el 11.82% de los casos se ubicaron en zona de alerta y el 11.33 % se encontró dentro del rango de valores críticos.

- El índice IF-01, mide las variaciones de los costos programados versus los costos reales, durante el año 2007 han permanecido por tres ocasiones debajo de la meta, en el rango de alerta, y en una ocasión por debajo del valor crítico, por lo que es necesario tomar acciones correctivas, ya sea utilizando mejores herramientas en la determinación de los costos programados o ejercer mayor control en los costos incurridos, o ambos.
- El índice IF-02, muestra que la producción planificada, por dos veces estuvo en el rango de valor crítico, y que corresponden a los primeros meses del año, sin embargo durante el resto del año, la producción real

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

estuvo por encima de la planificada, que puede justificar la variación del índice IF-012, y exigir una mejor planificación de la producción.

- El índice IF-03, durante el año 2007, estuvo por cinco ocasiones dentro del rango del valor de alerta, es decir que se mantuvo un mayor volumen de inventario de los planificado, y por lo tanto se incurrió en sobre - costos que eso representa. Se puede explicar por la sobreproducción real en relación a la planificada.
- El índice IF-04, durante el año 2007, estuvo por cinco ocasiones en el rango del valor alerta (decrecimiento en las ventas), sin embargo al evaluar el crecimiento en ventas en forma anual, ha cumplido la meta, superándola. Esto se puede deber a la estacionalidad de las ventas.
- El índice IF-05, durante el año 2007, ha alcanzado la meta durante todo el año, ha recuperado la cartera en plazos menores a la meta.
- El índice IF-06, tanto para el año 2006 como para el 2007, se ha logrado una rentabilidad menor a la esperada, estando dentro de los valores de alerta, pero mayores al crítico.
- El índice IC-07, presenta valores por debajo de la meta durante todo el año, sin embargo de estos valores 3 veces estuvieron por debajo del valor de alerta y ninguno en el rango de valor crítico. Es necesario mejorar la atención postventa al cliente.
- El índice IC-08, muestra que durante el año 2007, incursiono en valores dentro del rango del valor crítico, lo que señala las falencias en el tiempo de entrega de los pedido a los clientes, por ello es necesario determinar los causales que demoran la entrega.
- El índice IC-09, ha alcanzado la meta durante el año, no se ha registrado devolución de mercadería.
- El índice IC-10, muestra que durante el 2007, por 4 ocasiones estuvo dentro del valor crítico, al no responder oportunamente los reclamos de los clientes, es necesario que la empresa tomo acciones para desarrollar un mejor sistema de atención a clientes.
- Si bien el porcentaje de indicadores que alcanzaron la meta es superior al 70%, existen más del 20% de valores que no lo hacen, por lo que es urgente tomar acciones para corregir los desvíos, sobretodo ese 13.33% que se encuentra en zona crítica.

ANEXO No. 8



ANALISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Análisis de Información de los Indicadores

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	# veces por debajo del valor alerta	# veces por debajo del valor crítico	META	TENDENCIAS
IF-01	Índice de variación de los costos programados	3	1	100%	
IF-02	Índice de la variación de la producción planificada	0	2	100%	
IF-03	Índice de volumen excedente de producción	5	0	100%	
IF-04	Índice que mide el crecimiento en ventas	0	5	10%	
IF-05	Índice que mide el plazo de recuperación de cartera	0	0	100%	
IF-06	Índice que mide la rentabilidad del capital	2	0	30%	

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Análisis de Información de los Indicadores

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	# veces por debajo del valor de alerta	# veces por debajo del valor crítico	META	TENDENCIAS																										
IC-07	Índice que mide el desvío de la atención post venta a los clientes	3	0	100%	<table border="1"> <caption>Data for IC-07 Trend</caption> <thead> <tr><th>Month</th><th>Value</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Ene-07</td><td>75.00</td></tr> <tr><td>Feb-07</td><td>85.00</td></tr> <tr><td>Mar-07</td><td>90.00</td></tr> <tr><td>Abr-07</td><td>95.00</td></tr> <tr><td>May-07</td><td>100.00</td></tr> <tr><td>Jun-07</td><td>95.00</td></tr> <tr><td>Jul-07</td><td>95.00</td></tr> <tr><td>Ago-07</td><td>90.00</td></tr> <tr><td>Sep-07</td><td>90.00</td></tr> <tr><td>Oct-07</td><td>95.00</td></tr> <tr><td>Nov-07</td><td>95.00</td></tr> <tr><td>Dic-07</td><td>95.00</td></tr> </tbody> </table>	Month	Value	Ene-07	75.00	Feb-07	85.00	Mar-07	90.00	Abr-07	95.00	May-07	100.00	Jun-07	95.00	Jul-07	95.00	Ago-07	90.00	Sep-07	90.00	Oct-07	95.00	Nov-07	95.00	Dic-07	95.00
Month	Value																														
Ene-07	75.00																														
Feb-07	85.00																														
Mar-07	90.00																														
Abr-07	95.00																														
May-07	100.00																														
Jun-07	95.00																														
Jul-07	95.00																														
Ago-07	90.00																														
Sep-07	90.00																														
Oct-07	95.00																														
Nov-07	95.00																														
Dic-07	95.00																														
IC-08	Índice que mide el tiempo de entrega de los pedidos	0	4	100%	<table border="1"> <caption>Data for IC-08 Trend</caption> <thead> <tr><th>Month</th><th>Value</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Ene-2007</td><td>100.00%</td></tr> <tr><td>Feb-2007</td><td>70.00%</td></tr> <tr><td>Mar-2007</td><td>100.00%</td></tr> <tr><td>Abr-2007</td><td>110.00%</td></tr> <tr><td>May-2007</td><td>100.00%</td></tr> <tr><td>Jun-2007</td><td>80.00%</td></tr> <tr><td>Jul-2007</td><td>70.00%</td></tr> <tr><td>Ago-2007</td><td>100.00%</td></tr> <tr><td>Sep-2007</td><td>100.00%</td></tr> <tr><td>Oct-2007</td><td>100.00%</td></tr> <tr><td>Nov-2007</td><td>100.00%</td></tr> <tr><td>Dic-2007</td><td>100.00%</td></tr> </tbody> </table>	Month	Value	Ene-2007	100.00%	Feb-2007	70.00%	Mar-2007	100.00%	Abr-2007	110.00%	May-2007	100.00%	Jun-2007	80.00%	Jul-2007	70.00%	Ago-2007	100.00%	Sep-2007	100.00%	Oct-2007	100.00%	Nov-2007	100.00%	Dic-2007	100.00%
Month	Value																														
Ene-2007	100.00%																														
Feb-2007	70.00%																														
Mar-2007	100.00%																														
Abr-2007	110.00%																														
May-2007	100.00%																														
Jun-2007	80.00%																														
Jul-2007	70.00%																														
Ago-2007	100.00%																														
Sep-2007	100.00%																														
Oct-2007	100.00%																														
Nov-2007	100.00%																														
Dic-2007	100.00%																														
IC-09	Índice que mide la satisfacción del cliente con la calidad del producto	0	4	0%	<table border="1"> <caption>Data for IC-09 Trend</caption> <thead> <tr><th>Month</th><th>Value</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Ene-07</td><td>0.50</td></tr> <tr><td>Feb-07</td><td>0.50</td></tr> <tr><td>Mar-07</td><td>0.50</td></tr> <tr><td>Abr-07</td><td>0.50</td></tr> <tr><td>May-07</td><td>0.50</td></tr> <tr><td>Jun-07</td><td>0.50</td></tr> <tr><td>Jul-07</td><td>0.50</td></tr> <tr><td>Ago-07</td><td>0.50</td></tr> <tr><td>Sep-07</td><td>0.50</td></tr> <tr><td>Oct-07</td><td>0.50</td></tr> <tr><td>Nov-07</td><td>0.50</td></tr> <tr><td>Dic-07</td><td>0.50</td></tr> </tbody> </table>	Month	Value	Ene-07	0.50	Feb-07	0.50	Mar-07	0.50	Abr-07	0.50	May-07	0.50	Jun-07	0.50	Jul-07	0.50	Ago-07	0.50	Sep-07	0.50	Oct-07	0.50	Nov-07	0.50	Dic-07	0.50
Month	Value																														
Ene-07	0.50																														
Feb-07	0.50																														
Mar-07	0.50																														
Abr-07	0.50																														
May-07	0.50																														
Jun-07	0.50																														
Jul-07	0.50																														
Ago-07	0.50																														
Sep-07	0.50																														
Oct-07	0.50																														
Nov-07	0.50																														
Dic-07	0.50																														
IC-10	Índice que mide el número de reclamos solucionados	0	4	100%	<table border="1"> <caption>Data for IC-10 Trend</caption> <thead> <tr><th>Month</th><th>Value</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Ene-07</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Feb-07</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Mar-07</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Abr-07</td><td>90%</td></tr> <tr><td>May-07</td><td>30%</td></tr> <tr><td>Jun-07</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Jul-07</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Ago-07</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Sep-07</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Oct-07</td><td>60%</td></tr> <tr><td>Nov-07</td><td>100%</td></tr> <tr><td>Dic-07</td><td>40%</td></tr> </tbody> </table>	Month	Value	Ene-07	100%	Feb-07	100%	Mar-07	100%	Abr-07	90%	May-07	30%	Jun-07	100%	Jul-07	100%	Ago-07	100%	Sep-07	100%	Oct-07	60%	Nov-07	100%	Dic-07	40%
Month	Value																														
Ene-07	100%																														
Feb-07	100%																														
Mar-07	100%																														
Abr-07	90%																														
May-07	30%																														
Jun-07	100%																														
Jul-07	100%																														
Ago-07	100%																														
Sep-07	100%																														
Oct-07	60%																														
Nov-07	100%																														
Dic-07	40%																														

ANEXO No. 8



ANALISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

ANEXO No. 8



ANALISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador		Valor esperado	Valor de alerta	Valor crítico	Periodicidad de evaluación
		Descripción	Código				
FINANCIERA	Reducir los costos de producción	Índice de variación de los costos programados	IF-01	100%	95%	90%	Mensual
	Cumplir al 100% la planificación de producción	Índice de la variación de la producción planificada	IF-02	100%	95%	90%	Mensual
	Reducir el volumen de excedentes de producción	Índice de volumen excedente de producción	IF-03	100%	80%	50%	Mensual
	Lograr un incremento en ventas del 10% mensual	Índice que mide el crecimiento en ventas	IF-04	10%	5%	0%	Mensual
	Recuperar al menos el 80% la cartera en un plazo menor a 60 días	Índice que mide el plazo de recuperación de cartera	IF-05	100%	95%	80%	Mensual
	Obtener una rentabilidad del capital en un 30%	Índice que mide la rentabilidad del capital	IF-06	30%	25%	10%	Anual
CLIENTE	Generar confianza en el cliente	Índice que mide la confianza en el cliente a través del seguimiento a la cuenta	IC-07	100%	90%	80%	Mensual
	Cumplir con los tiempos de entrega de pedidos	Índice que mide el tiempo de entrega de los pedidos	IC-08	100%	95%	90%	Mensual
	Lograr un grado de satisfacción del cliente con la calidad del producto	Índice que mide la satisfacción del cliente con la calidad del producto	IC-09	0%	10%	20%	Mensual
	Realizar seguimiento a clientes claves, programa de atención al cliente, atención de reclamos	Índice que mide el número de reclamos solucionados	IC-10	100%	95%	90%	Mensual

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Descripción de Indicadores

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
<i>PERSPECTIVA</i>	<i>Financiera</i>
<i>CÓDIGO</i>	<i>IF-01</i>
<i>NOMBRE</i>	<i>Desvío del costo de producción</i>
<i>DEFINICIÓN</i>	<i>Mide el desvío entre el costo de producción presupuestado y el costo de producción real. Se calcula mensualmente</i>
<i>FÓRMULA</i>	$\frac{\text{Costo Producción Presupuestado}}{\text{Costo Producción Real}} * 100$
<i>META</i>	<i>100%</i>
<i>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</i>	<i>Mensual</i>
<i>OBSERVACIONES</i>	

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
<i>PERSPECTIVA</i>	<i>Financiera</i>
<i>CÓDIGO</i>	<i>IF-02</i>
<i>NOMBRE</i>	<i>Desvío de la producción planificada</i>
<i>DEFINICIÓN</i>	<i>Mide el desvío entre la producción planificada en un mes y la producción real. Se calcula mensualmente</i>
<i>FÓRMULA</i>	$\frac{\text{Unidades Producidas Reales}}{\text{Unidades Producidas Planificadas}} * 100$
<i>META</i>	<i>100%</i>
<i>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</i>	<i>Mensual</i>
<i>OBSERVACIONES</i>	

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Descripción de Indicadores

<i>DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR</i>	
PERSPECTIVA	Financiera
CÓDIGO	IF-03
NOMBRE	Desvío de los excedentes en la producción
DEFINICIÓN	Mide el desvío entre las unidades vendidas y las unidades producidas. Se calcula mensualmente
FÓRMULA	$\frac{\textit{UnidadesVendidas}}{\textit{Unidades Pr oducidas Re ales}} * 100$
META	100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
OBSERVACIONES	

<i>DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR</i>	
PERSPECTIVA	Financiera
CÓDIGO	IF-04
NOMBRE	Desvío de la planificación del crecimiento en las ventas
DEFINICIÓN	Mide el desvío entre el crecimiento en ventas planificadas y el crecimiento en ventas reales
FÓRMULA	$\frac{\textit{UnidadesVendidasMesActual}}{\textit{UnidadesVendidasMesAnterior}} * 100$
META	10%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
OBSERVACIONES	

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Descripción de Indicadores

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
PERSPECTIVA	Financiera
CÓDIGO	IF-05
NOMBRE	Desvío en la recuperación de la cartera esperadas
DEFINICIÓN	Mide el desvío entre la cartera real recuperada y la cartera que se espera recuperar
FÓRMULA	$\frac{\text{Cartera Recuperada Real}}{\text{Cartera Recuperada Esperada}} * 100$
META	100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
OBSERVACIONES	

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
PERSPECTIVA	Financiera
CÓDIGO	IF-06
NOMBRE	Desvío en la rentabilidad de capital
DEFINICIÓN	Mide el desvío entre la rentabilidad de capital real y la rentabilidad de capital esperada
FÓRMULA	$\frac{\text{Rentabilidad Del Capital Real}}{\text{Rentabilidad Del Capital Esperada}} * 100$
META	30%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
OBSERVACIONES	

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Descripción de Indicadores

<i>DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR</i>	
PERSPECTIVA	Cliente
CÓDIGO	IC-07
NOMBRE	Desvío de la atención post venta a los clientes
DEFINICIÓN	Mide de la atención post venta esperada y la atención postventa real
FÓRMULA	$\frac{\textit{AtenciónPostVenta Real}}{\textit{AtenciónPostventaEsperada}} * 100$
META	100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
OBSERVACIONES	

<i>DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR</i>	
PERSPECTIVA	Cliente
CÓDIGO	IC-08
NOMBRE	Desvío en los tiempos de entrega
DEFINICIÓN	Mide el desvío entre el tiempo de entrega real y el tiempo de entrega esperada
FÓRMULA	$\frac{\textit{TiempoDeEntregaPedidos Real}}{\textit{TiempoDeEntregaPedidosEstimado}} * 100$
META	100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
OBSERVACIONES	

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Descripción de Indicadores

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
PERSPECTIVA	Cliente
CÓDIGO	IC -09
NOMBRE	Desvío de la satisfacción del cliente con la calidad del producto
DEFINICIÓN	Mide el desvío entre la cantidad de productos devueltos y la cantidad de productos vendidos
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de Unidades Devueltas}}{\text{Número De Unidades Vendidas}} * 100$
META	0%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
OBSERVACIONES	

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	
PERSPECTIVA	Cliente
CÓDIGO	IC -10
NOMBRE	Desvío en el número de reclamos resueltos
DEFINICIÓN	Mide el desvío entre el número de reclamos resueltos y el número de reclamos en el período evaluado
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de Reclamos Resueltos}}{\text{Número Reclamos Totales}} * 100$
META	0%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
OBSERVACIONES	

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Análisis e Interpretación de los Indicadores

A continuación se presentan los resultados, que relacionan el número de veces que se han cumplido con las metas la **Industria Textil Suavidad S.A.**, así como las veces que los indicadores se han ubicado en las zonas de alerta y en crítica con el número de mediciones realizadas durante el año 2007. La base de datos se analizó con 120 mediciones.

Indicador	Meta	Valor de alerta	Valor crítico
IF-01	8	3	1
IF-02	10	0	2
IF-03	7	5	0
IF-04	7	0	5
IF-05	12	0	0
IF-06	10	2	0
IC-07	9	3	0
IC-08	8	0	4
IC-09	12	0	0
IC-10	8	0	4
TOTAL	91	13	16
	75.83%	10.83%	13.33%

De las 120 mediciones, el 82.73% alcanzó la meta; el 11.82% de los casos se ubicaron en zona de alerta y el 11.33 % se encontró dentro del rango de valores críticos.

- El índice IF-01, mide las variaciones de los costos programados versus los costos reales, durante el año 2007 han permanecido por tres ocasiones debajo de la meta, en el rango de alerta, y en una ocasión por debajo del valor crítico, por lo que es necesario tomar acciones correctivas, ya sea utilizando mejores herramientas en la determinación de los costos programados o ejercer mayor control en los costos incurridos, o ambos.
- El índice IF-02, muestra que la producción planificada, por dos veces estuvo en el rango de valor crítico, y que corresponden a los primeros meses del año, sin embargo durante el resto del año, la producción real estuvo por encima de la planificada, que puede justificar la variación del índice IF-012, y exigir una mejor planificación de la producción.

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

- El índice IF-03, durante el año 2007, estuvo por cinco ocasiones dentro del rango del valor de alerta, es decir que se mantuvo un mayor volumen de inventario de los planificado, y por lo tanto se incurrió en sobre - costos que eso representa. Se puede explicar por la sobreproducción real en relación a la planificada.
- El índice IF-04, durante el año 2007, estuvo por cinco ocasiones en el rango del valor alerta (decrecimiento en las ventas), sin embargo al evaluar el crecimiento en ventas en forma anual, ha cumplido la meta, superándola. Esto se puede deber a la estacionalidad de las ventas.
- El índice IF-05, durante el año 2007, ha alcanzado la meta durante todo el año, ha recuperado la cartera en plazos menores a la meta.
- El índice IF-06, tanto para el año 2006 como para el 2007, se ha logrado una rentabilidad menor a la esperada, estando dentro de los valores de alerta, pero mayores al crítico.
- El índice IC-07, presenta valores por debajo de la meta durante todo el año, sin embargo de estos valores 3 veces estuvieron por debajo del valor de alerta y ninguno en el rango de valor crítico. Es necesario mejorar la atención postventa al cliente.
- El índice IC-08, muestra que durante el año 2007, incursiono en valores dentro del rango del valor crítico, lo que señala las falencias en el tiempo de entrega de los pedido a los clientes, por ello es necesario determinar los causales que demoran la entrega.
- El índice IC-09, ha alcanzado la meta durante el año, no se ha registrado devolución de mercadería.
- El índice IC-10, muestra que durante el 2007, por 4 ocasiones estuvo dentro del valor crítico, al no responder oportunamente los reclamos de los clientes, es necesario que la empresa tomo acciones para desarrollar un mejor sistema de atención a clientes.
- Si bien el porcentaje de indicadores que alcanzaron la meta es superior al 70%, existen más del 20% de valores que no lo hacen, por lo que es urgente tomar acciones para corregir los desvíos, sobretodo ese 13.33% que se encuentra en zona crítica.

ANEXO No. 8



ANALISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Análisis de Información de los Indicadores

ANEXO No. 8



ANALISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	# veces por debajo del valor alerta	# veces por debajo del valor crítico	META	TENDENCIAS
IF-01	Índice de variación de los costos programados	3	1	100%	
IF-02	Índice de la variación de la producción planificada	0	2	100%	
IF-03	Índice de volumen excedente de producción	5	0	100%	
IF-04	Índice que mide el crecimiento en ventas	0	5	10%	
IF-05	Índice que mide el plazo de recuperación de cartera	0	0	100%	
IF-06	Índice que mide la rentabilidad del capital	2	0	30%	

ANEXO No. 8



ANÁLISIS DE INDICADORES

Aprobado:

15 Septiembre 2009

Análisis de Información de los Indicadores

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	# veces por debajo del valor de alerta	# veces por debajo del valor crítico	META	TENDENCIAS
IC-07	Índice que mide el desvío de la atención post venta a los clientes	3	0	100%	
IC-08	Índice que mide el tiempo de entrega de los pedidos	0	4	100%	
IC-09	Índice que mide la satisfacción del cliente con la calidad del producto	0	4	0%	
IC-10	Índice que mide el número de reclamos solucionados	0	4	100%	

ANEXO No. 10

PROCESO DE VENTAS Y EXPORTACIONES

	INSTRUCTIVO DE VENTAS Y EXPORTACIONES	Aprobado: 2 agosto del 2009
---	--	--------------------------------

METODOLOGIA

1. EXPORTACIONES

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS ASOCIADOS
1	Elaborar la factura proforma considerando la clasificación arancelaria	AE	Pedido Cliente y Proforma
2	Solicitar aprobación del cliente de la factura proforma	AE	Comunicación de conformidad
3	Comunicarse con la Asistente de Producción para que le proporcione el calendario de exportaciones	AE	Calendario de exportaciones
4	Solicitar reserva para espacios aéreos o marítimos de acuerdo a la programación de despachos	AE	
5	Elaborar los documentos de exportación Factura, FUE, Certificado de Origen y demás documentos de acuerdo a la reglamentación de Aduana de cada País	AE	Factura, FUE, Certificados y Anexos
6	Aprobar el FUE en el BCE y solicitar la Orden de Embarque	AE	Aprobación de BCE, Orden de Embarque
7	Coordinar con el Departamento de Bodega la Logística del embarque	AE	Sobre con documentación para exportación legalizada
8	Comunicar al cliente el embarque de la mercadería	AE	Comunicación enviada
9	Pagar la Cuota CORPEI, y enviar la documentación al Agente Aduanal para terminar el trámite del FUE en Aduana	AE	Copia de exportador cupón CORPEI y documentación sellada en la Aduana

- Listado de Siglas Utilizadas
 - AV Asistente de Ventas
 - AE Asistente de Exportaciones
- Listado de Documentos Internos
- Listado de Documentos Externos

4. DISTRIBUCIÓN

EJEMPLAR	RESPONSABLE	FIRMA
1	Representante de la Dirección	
2	Asistente de ventas y exportaciones	

CONTROL DE CAMBIOS

#	FECHA	CAMBIO	RESPONSABLE
1	02-08-2009	Emisión original	AE

ANEXO No. 10
PROCESO DE VENTAS Y EXPORTACIONES

	INSTRUCTIVO DE VENTAS Y EXPORTACIONES	Aprobado: 2 agosto del 2009
---	--	--------------------------------

2. CALIFICACION DE CLIENTES

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS ASOCIADOS
1	Elaborar un archivo con la información del cliente	AV	Registro de Cliente Mayorista
2	Entregar al cliente la Solicitud de crédito Previo la concesión de una Línea de Crédito	AV	Solicitud de crédito
3	Confirmar los datos proporcionados por el cliente para la creación de la Ficha de Cliente y Solicitud de Crédito	AV	
4	Asignar un Cupo de Crédito que en base a sus referencias comerciales y bancarias	AV	
5	Informar al cliente su Cupo de crédito, plazo y forma de pago	AV	Carta de bienvenida
6	Informar al Encargado de la Bodega central las aperturas de líneas de crédito y condiciones para cada cliente	AV	Memo Interno
7	Mantener un Registro de Novedades que se presentan en el Proceso de Crédito por Cliente así como cheques devueltos, retrasos en pagos, etc.	AV	Registro de Cliente Mayorista
8	Analizar anualmente los Registros de cliente para renovar su Línea de Crédito	AV	

- Listado de Siglas Utilizadas
 - AV Asistente de Ventas
 - AE Asistente de Exportaciones
- Listado de Documentos Internos
- Listado de Documentos Externos

4. DISTRIBUCIÓN

EJEMPLAR	RESPONSABLE	FIRMA
1	Representante de la Dirección	
2	Asistente de ventas y exportaciones	

CONTROL DE CAMBIOS

#	FECHA	CAMBIO	RESPONSABLE
1	02-08-2009	Emisión original	AE

ANEXO No. 10

PROCESO DE VENTAS Y EXPORTACIONES

	INSTRUCTIVO DE VENTAS Y EXPORTACIONES	Aprobado:
		2 agosto del 2009

3. ANEXOS

3.1. Formato Solicitud de Crédito

<u>REFERENCIA COMERCIALES Y PERSONALES</u>			
Empresa..... Teléfono.....	Persona de Contacto..... Ciudad.....		
Empresa..... Teléfono.....	Persona de Contacto..... Ciudad.....		
Familiar que no Viva con usted.....			
Parentesco.....	Teléfono.....	Celular.....	
<u>INFORMACION FINANCIERA</u>			
• Información financiera de la empresa y el hogar			
– Ventas mensuales	_____	– Gastos luz, agua, teléfono	_____
– Otros ingresos empresariales	_____	– Gastos mensuales	_____
– Otros ingresos empresariales	_____	– Otros Gastos del hogar	_____
– Ingresos del hogar (no empresariales)	_____	– Préstamos	_____
TOTAL INGRESOS		TOTAL GASTOS	
<u>BIENES, INVERSIONES Y OBLIGACIONES</u>			<u>VALOR USD</u>
– Efectivo en caja y bancos			_____
– Inventario			_____
– Activos fijos			
Casa	Hipotecado?.....		_____
Departamento	Hipotecado?.....		_____
Vehículo (marca).....	Año.....		_____
– Otros activos empresariales (cuentas por cobrar)			
– Cuentas por pagar			
– Deudas			
– Otras obligaciones financieras			
<u>Requisitos para Aplicación del Crédito:</u>			
1. Copia de la Cedula de Identidad (Cliente y Conyuge)	5. Certificado Bancario (1 mínimo)		
2. Copia de Papeleta de Votación (Cliente y Conyuge)	6. Certificado Comercial (1 mínimo)		
3. Copia del RUC (si lo tuviere)			
4. Copia del Pago de teléfono Domicilio			
<u>PARA USO INTERNO</u>			
Confirmación de Datos	_____		
Observaciones	_____		
Sugerencias	_____		

ANEXO No. 10

PROCESO DE VENTAS Y EXPORTACIONES

3.2. FORMATO DE REGISTRO DE CLIENTES (anverso y reverso)

REGISTRO DE CLIENTE SUAVIDAD S.A.

CODIGO DE CLIENTE:

MONTO DE CREDITO ASIGNADO

FECHA DE INGRESO:

INFORMACION PERSONAL

Apellidos

Nombres

Ruc:

Teléfono para Notificaciones..... Celular

CUENTA APROBADA PARA RECEPCION DE CHEQUES

Banco Cuenta.No.....

Titular de Cuenta

Banco Cuenta.No.....

Titular de Cuenta

USO INTERNO DE SUAVIDAD S.A.

Responsable de Ingreso Cliente:

Aprobado por: Fecha de Aprobación:

ANEXO No. 10

PROCESO DE VENTAS Y EXPORTACIONES

REGISTRO DE NOVEDADES DEL CREDITO

Fecha de Notificación	Observación	Monto	Fecha de Solución	Registrado por:

ANALISIS DE MANEJO DE CUENTA

- Resumen de Movimiento
 - Días de atraso por cuota
 - Máximo de días de atraso corridos
 - Número de cuotas atrasadas
- Experiencia como prestatario
 - Número de préstamos anteriores
 - Meses desde el primer crédito

Responsable del Análisis.....

Observaciones

.....

.....

.....

.....

ANEXO No. 10

PROCESO DE VENTAS Y EXPORTACIONES

3.3. FORMATO DE CARTA DE BIENVENIDA AL CLIENTE

Referencia Secuencial/2007

Quito,

Señor (a)

.....

Presente. -

De nuestra consideración:

Tenemos el agrado de comunicarle que su Solicitud de Crédito ha sido aprobada para sus compras al por Mayor:

Cupo de Crédito concedido:

Cuenta Aprobada :

Titular

Banco

No. Cuenta

Desde este momento su Línea de Crédito se encuentra activa, Bienvenida y gracias por su preferencia.

Reciba nuestro Cordial saludo

Atentamente,

Gerente General

ANEXO No. 10

PROCESO DE VENTAS Y EXPORTACIONES

3.4. MEMO INTERNO

MEMORANDUM No. 001-2007

De: Margarita Rodríguez
Para: Bodega Central
Fecha: Quito,
Asunto: **Calificación de Clientes**

Comunicamos que ha sido aprobada la solicitud de crédito de:

Sr. (a).....

RUC:.....

Monto de Crédito:.....USD

Cuenta Bancaria aprobada para Recepción de Cheques:

Banco.....

Titular.....

Cuenta Corriente No.....

Favor asignar el correspondiente Código de Cliente y anotarlo

Aquí.....

Firma Responsable de Bodega.....

- Listado de Siglas Utilizadas
 - AV Asistente de Ventas
 - AE Asistente de Exportaciones
- Listado de Documentos Internos
- Listado de Documentos Externos

4. DISTRIBUCIÓN

EJEMPLAR	RESPONSABLE	FIRMA
1	Representante de la Dirección	
2	Asistente de ventas y exportaciones	

CONTROL DE CAMBIOS

#	FECHA	CAMBIO	RESPONSABLE
1	02-08-2007	Emisión original	AE

ANEXO No. 11 FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE NACIONAL

ENCUESTA No.

ALMACEN.....

Edad

	A	20-30
	B	31-40
	C	41 –en adelante


Fecha: Local:

Estimado Cliente:

Por favor, dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro producto. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por Industria Textil Suavidad S.A. Esta encuesta dura aproximadamente 3 minutos.

1. ¿Díganos en 3 palabras que le dice la marca  ?


1	
2	
3	

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con relación a las prendas  ?

<input type="radio"/>	Muy Satisfecho
<input type="radio"/>	Satisfecho
<input type="radio"/>	Poco Satisfecho
<input type="radio"/>	Insatisfecho

3. ¿Cómo percibe usted a  frente a sus competidores?

<input type="radio"/>	Mejor en Precio y calidad
<input type="radio"/>	Algo Mejor en precio y calidad
<input type="radio"/>	Mas o Menos Igual
<input type="radio"/>	Algo peor
<input type="radio"/>	No lo sé

4. ¿Comprará o utilizará en el futuro las prendas  ?

<input type="radio"/>	Seguro que SI
<input type="radio"/>	Probablemente SI
<input type="radio"/>	Talvez SI o tal vez NO
<input type="radio"/>	Probablemente NO
<input type="radio"/>	Seguro que NO
<input type="radio"/>	Otro

ANEXO No. 11
FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE NACIONAL

5. ¿Ha recomendado usted a otras personas que utilicen las prendas  ?

<input type="radio"/>	SI	<input type="radio"/>	NO
-----------------------	-----------	-----------------------	-----------

6. ¿Cuál es su percepción respecto al precio de nuestras prendas  ?

<input type="radio"/>	Justo si relacionamos precio y calidad
<input type="radio"/>	Costoso pero es de buena calidad
<input type="radio"/>	Muy costoso
<input type="radio"/>	Económico relacionado calidad y precio

7. ¿Las personas que atienden al público en  son atentas y están dispuestas a brindar más opciones de compra que satisfagan mi búsqueda?

<input type="radio"/>	Siempre
<input type="radio"/>	Casi siempre
<input type="radio"/>	Pocas veces
<input type="radio"/>	Casi Nunca
<input type="radio"/>	Nunca

8. Qué le gustaría recibir como parte de nuestro Servicio de Atención al cliente  :

<input type="radio"/>	Llamadas telefónicas para atender quejas, comentarios o sugerencias
<input type="radio"/>	Información de Promociones
<input type="radio"/>	No es necesario

9. Requero comentar acerca de la atención que he recibido en este local.....

.....

.....

.....

10. Si usted tiene alguna INQUIETUD, QUEJA o COMENTARIO que no haya sido expresado durante esta encuesta a continuación puede hacerlo, su aporte es muy valioso para nosotros.....

.....

.....

.....

La Encuesta ha concluido **iiiiiiGRACIAS POR SU COLABORACION!!!!!!**

Nombre:.....

Dirección:.....

Teléfono:..... **Dirección de Correo:**.....

ANEXO No. 12

FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE DEL EXTERIOR

CLIENTE:..... FECHA:

Estimado Cliente:

Por favor, dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro producto.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por Industria Textil Suavidad S.A. Esta encuesta dura aproximadamente 3 minutos.



1. ¿Díganos en 3 palabras que le dice la marca ?

1	
2	
3	



2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con relación a las prendas ?

<input type="radio"/>	Muy Satisfecho
<input type="radio"/>	Satisfecho
<input type="radio"/>	Poco Satisfecho
<input type="radio"/>	Insatisfecho



3. ¿Respecto al plazo de entrega de usted se encuentra?

<input type="radio"/>	Satisfecho
<input type="radio"/>	Poco Satisfecho
<input type="radio"/>	Insatisfecho



4. ¿Considero que la variedad de modelos, colores de son?

<input type="radio"/>	Suficiente
<input type="radio"/>	Normal o Estándar
<input type="radio"/>	Limitada



5. ¿Las condiciones actuales de embalaje y transporte de la mercadería le proporciona usted?

<input type="radio"/>	Seguridad, Confianza
<input type="radio"/>	Garantizan la conservación de las prendas pero no me siento Confiada/o
<input type="radio"/>	Me siento preocupada/o

ANEXO No. 12


FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE DEL EXTERIOR



6. ¿Las personas que atienden en  son atentas y están dispuestas a brindar soluciones a mis inquietudes?

<input type="radio"/>	Siempre
<input type="radio"/>	Casi siempre
<input type="radio"/>	Pocas veces
<input type="radio"/>	Casi Nunca
<input type="radio"/>	Nunca



8. Los canales de comunicación actuales con los funcionarios de  información del estado de mis pedidos y demás inquietudes son:

<input type="radio"/>	Adecuados
<input type="radio"/>	Limitados
<input type="radio"/>	Insuficientes

9. Requero comentar acerca de la atención que he recibido por parte de las personas que laboran
.....
.....
.....
.....

10. Si usted tiene alguna INQUIETUD, QUEJA o COMENTARIO que no haya sido expresado durante esta encuesta a continuación puede hacerlo, su aporte es muy valioso para nosotros.....
.....
.....

La Encuesta ha concluido **iiii GRACIAS POR SU COLABORACION!!!!**

ANEXO No. 13

DETERMINACION DE OBJETIVOS Y VARIABLES INDICADORES DEL PROCESO DE VENTAS NACIONALES Y EXPORTACIONES



PROCESO	VENTAS					
RESPONSABLE	Asistente de Exportaciones (Exportaciones, clientes grandes) Jefe de ventas (Consignatarios, mayoristas de bodega central y almacenes)					
PROPÓSITO	Cumplir con el presupuesto de ventas, brindando un servicio de calidad a los clientes (atención, solución de problemas, información, etc.).					
OBJETIVOS: 1, 2 y 3	Objetivo	Indicador	Valor esperado	Valor crítico	Instrumento de medida	Periodicidad
	Cumplir con el 100% de la planificación de ventas	% de cumplimiento del plan de ventas	100	90	Presupuesto de ventas	Mensual
	Cumplir con la recuperación de cartera de acuerdo a lo planificado	No. de días de retraso en recuperación de cartera en relación a	0	15		
	Lograr el 80% de satisfacción de clientes	Grado de satisfacción del cliente	80	75	Encuestas	Semestral

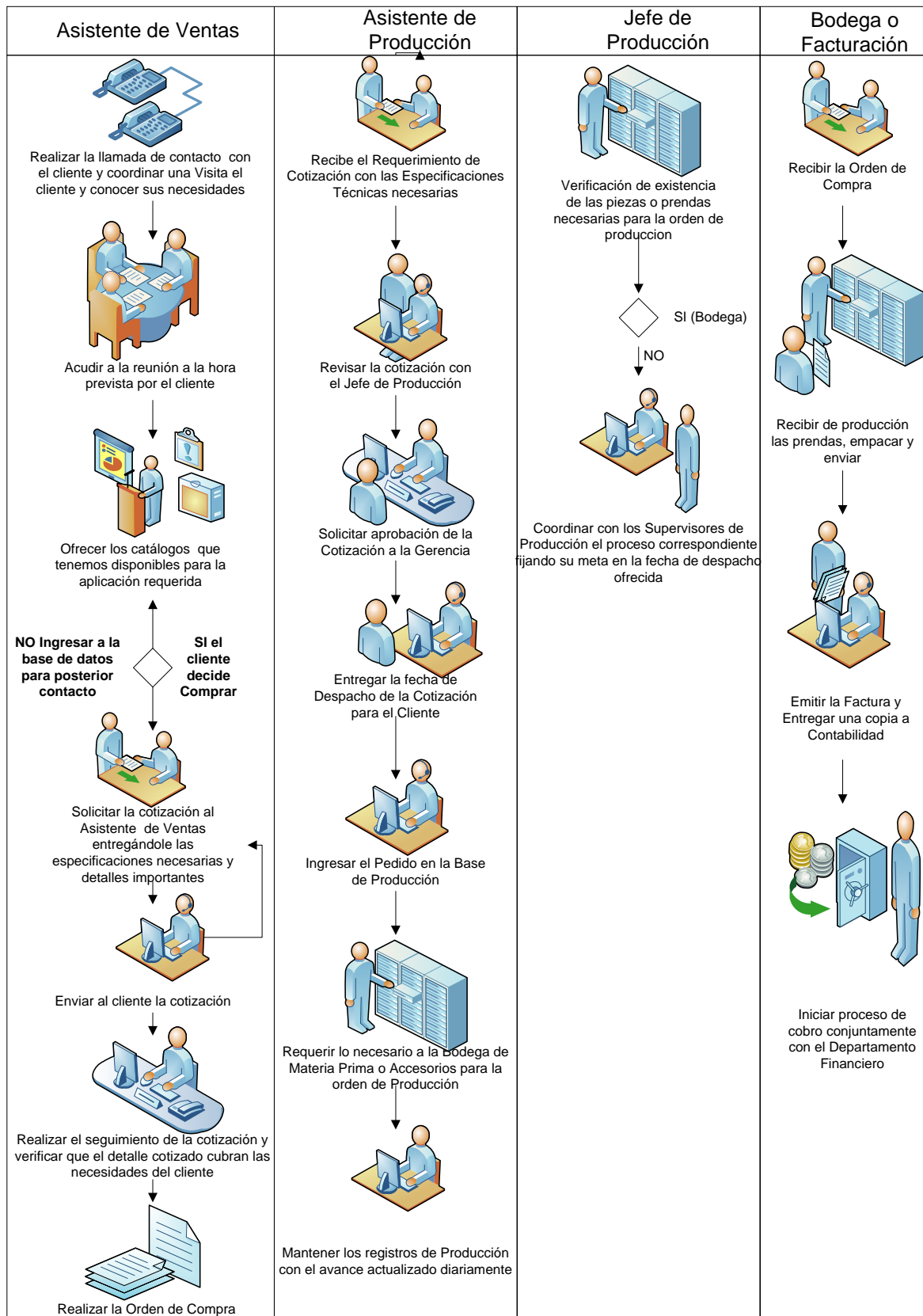
No.	SUBPROCESOS	RESPONSABLES	REGISTROS	INSTRUCTIVOS /DOCUMENTOS
1	Gestión de ventas	Asistente de Exportaciones	Reporte Mensual de Ventas por Canal Control de Presupuesto de Ventas por Canal, Reporte de facturación por punto de venta, reporte de facturación mayoristas, reporte de ventas mayoristas, Detalle de exportaciones FOB, Comparativo anual de ventas por canal, facturas de venta de desperdicio Orden de pedido y copia de proforma (clientes nacionales), resumen de venta de desperdicios mensuales. Reporte de ingresos, Proyección de cobros de cartera de exportación, Información de Facturación Retenciones para declaraciones de Impuestos, Cartera Nacional y Exterior, Cuadre de Caja de mayoristas, Indicadores, datos de su gestión, listado de descuentos para roles por compra de sacos, emails, listas de precios de exportación	Instructivo de proceso de exportación,
2	Medición de satisfacción de clientes	Asistente de Exportaciones y Jefe de ventas	Encuestas de satisfacción, indicador de satisfacción	
3	Calificación de clientes	Asistente de exportaciones	Calificación de clientes	Instructivo de calificación de clientes
4	Comunicación con clientes	Asistente de exportaciones	Quejas de clientes (emails, registro)	



ANEXO No. 14 DISEÑO DE PROCESO DE VENTAS

Aprobado:
15 agosto 2009

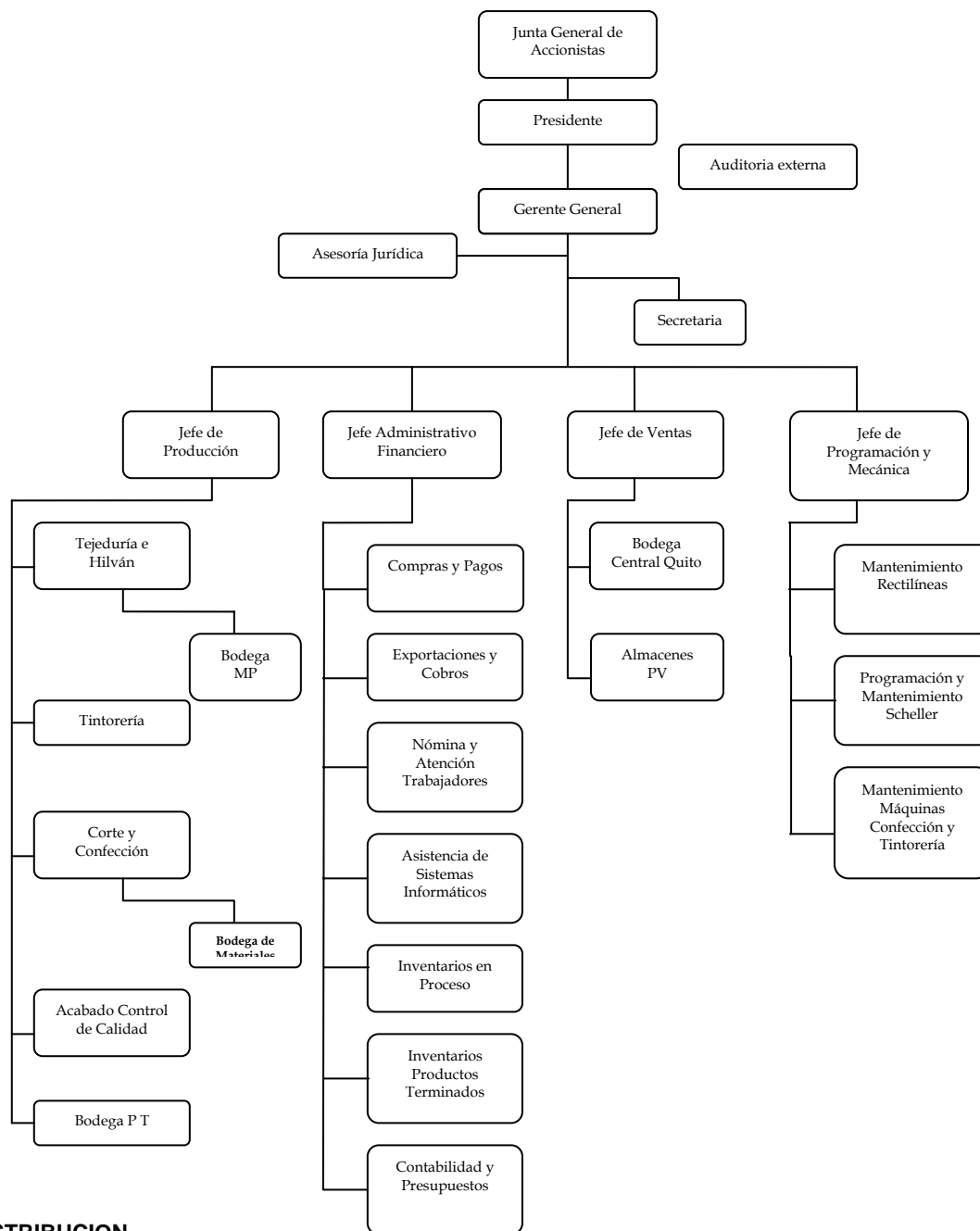
Diagrama del Proceso de Ventas





ANEXO No. 15
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Aprobado:
15 agosto 2009




DISTRIBUCION

EJEMPLAR	RESPONSABLE	FIRMA
1	Gerente General	
2	Representante de la Dirección	

CONTROL DE CAMBIOS

#	FECHA	CAMBIO	RESPONSABLE
1	02-08-2009	Emisión original	RD

	ANEXO No. 16 PLAN DE AUDITORIA INTERNA	Aprobado: 2 junio del 2009
---	---	-------------------------------

PLAN DE AUDITORÍA INTERNA
No. 01 - 2009

Objetivo:

Revisar el cumplimiento y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad de la **Industria Textil Suavidad S.A.**

Alcance:

- 1 Revisar la eficacia de los procesos de la organización.
- 2 Revisar la asignación y elaboración de los planes de acción de las SACs y SAPs pendientes
- 3 Verificar la eficacia de las acciones correctivas y preventivas de las SACs y SAPs reportadas como superadas.
- 4 Revisar la documentación lo relacionado con su adaptación al Sistema de Gestión Documental.

5

Criterios: ISO 9001:2000, Manual de Procesos y Manual de calidad

Reunión de apertura:

Lunes 19 de junio 2009, a las 8:00

Reuniones de Coordinación de Auditores:

Según horario adjunto

Reunión de cierre:

Viernes 23 de junio 2009, a las 14:00



**ANEXO No. 16
PLAN DE AUDITORIA INTERNA**

Aprobado:

2 junio del 2009

**PLAN DE AUDITORÍA INTERNA
No. 01- 2009**

Macro procesos	Actividades/Tareas	Fecha	Auditado	Hora	Auditor	Auditor Líder
	Auditar proceso: Efectuar Planificación Corporativa	2009-06-19		9:00 a 16:00		
	Reunión Auditores	2009-06-21		14:00-15:00		
1	Auditar el proceso: Planificar Operación energética y eléctrica del S.N.I.	2009-06-19		9:00 a 16:00		
2	Auditar el proceso: Realizar Despacho Económico	2009-06-20		8:00 a 15:00		
	Reunión Auditores	2009-06-20		15:00-16:20		
3	Auditar el proceso: Supervisar, Coordinar y Controlar la Operación en Tiempo Real	2009-06-19		9:00 a 16:00		
4	Auditar el proceso: Realizar Análisis Post-Operativo	2009-06-20		8:00 a 16:00		
	Reunión Auditores	2009-06-22		15:00-16:20		
5	Auditar el proceso: Administrar y Liquidar las Transacciones del MEM y de las TIE.	2009-06-19 2009-06-20		9:00 a 16:00 8:00 a 16:00		
	Reunión Auditores	2009-06-21		15:00-16:20		
6	Auditar el proceso: Administrar Finanzas	2009-06-19		9:00 a 16:00		
7	Auditar el proceso: Administrar Desarrollo Humano	2009-06-20		8:00 a 16:00		
	Reunión Auditores	2009-06-23		09:30-11:00		
8	Auditar el proceso: Realizar Gestión Estratégica y Control de Gestión	2009-06-21 2009-06-22		8:00 a 15:00 8:00 a 15:00		
	Reunión Auditores	2009-06-23		08:00-09:30		
9	Auditar el proceso: Administrar Sistema Informático de Gestión	2009-06-21		8:00 a 16:00		
10	Auditar el proceso: Administrar Sistema de Tiempo Real.	2009-06-22		8:00 a 16:00		
11	Reunión Auditores	2009-06-23		11:00-12:30		

ANEXO No. 17

PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA

		PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA																																																Aprobado: 14-feb-08							
		PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA																																																Fecha: 14-feb-08							
AUDITORIAS		FEB				MZO				ABR				MYO				JNO				JLO				AGT				SEP				OCT				NOV				DIC				AUDITOR LIDER		EQUIPO AUDITOR									
		1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S												
I N T E R N A S	GERENCIA					X	X	X									X																																								
	TEJIDO E HILVAN					X		X		X											X																																				
	TINTE						X		X	X												X																																			
	CORTE CONFECCION							X		X		X													X																																
	ACABADO								X		X		X																X																												
	RECURSOS HUMANOS					X	X	X																													X																				
	PRODUCTO																																																								
	SISTEMA COMPLETO																X																								X																
E X T E R N A S	AUDITORIA EXTERNA			X																																																					
	SEMESTRAL DE SEGUIMIENTO																X																								X																
	AUDITORIA DE CERTIFICACION																				X																																				





MISION

“Producir y comercializar prendas de tejido de punto con calidad, motivando al recurso humano, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales y extranjeros, alcanzando niveles de competitividad y eficiencia que nos permitan expandirnos en el mercado nacional e internacional”.

VISION

“Proyectamos nuestro trabajo al desarrollo del país, entregando un producto de calidad que ingrese a mercados internacionales, lo que permitirá continuar fomentando la estabilidad y bienestar de nuestro entorno social y ambiental”.

VALORES

Los Principios Institucionales son:

- **Transparencia**

Es cumplir con todos los requisitos legales asociadas en el desempeño de las funciones de la empresa, de manera permanente y precisa.

- **Ética profesional**



**ANEXO No. 19
PROCEDIMIENTO DE CONTROL
DE DOCUMENTOS (4.2.3)**

Aprobado:

16 febrero 2009

Es actuar de acuerdo a los códigos de ética profesionales aplicables para cada uno de los miembros de la empresa, ejerciendo sus funciones con honestidad, objetividad y diligencia, con la finalidad de conseguir una alta rentabilidad.

- **Responsabilidad**

Es actuar con responsabilidad en la ejecución de los procesos y con las personas a su cargo, con la finalidad de conseguir la eficiencia y eficacia en los resultados.

- **Lealtad y compromiso**

Es demostrar fidelidad y pertenencia a la empresa, con la finalidad de dar cumplimiento a la misión, visión, valores y objetivos.

PRINCIPALES POLITICAS

Por ejemplo en la organización textil se definen las siguientes políticas para el objetivo del Sistema de Gestión de Calidad:

- Producir y comercializar prendas de tejido de punto de alta calidad, para satisfacer a nuestros clientes nacionales y extranjeros, mediante el mejoramiento continuo de los procesos e innovación de productos.
- Orientar el desarrollo del personal para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.



**ANEXO No. 19
PROCEDIMIENTO DE CONTROL
DE DOCUMENTOS (4.2.3)**

Aprobado:

16 febrero 2009

- Fortalecer la cultura de comunicación y el trabajo en equipo.
- Monitorear permanentemente la participación en el mercado y la de la competencia.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Para el ejemplo, la organización textil **Industria Textil Suavidad S.A.**; ha establecido como sus Objetivos de Calidad los siguientes, determinando el lapso de tiempo que les permitirá alcanzarlos, también ha desarrollado métodos de análisis y monitoreo de cumplimiento:

1. Obtener la certificación de Calidad ISO 9001:2000 (2008-2010)
2. Capacitar al personal de todas las áreas (2008 – 2011)
3. Desarrollar nuevas combinaciones de químicos y materias primas de acuerdo a las tendencias de la moda europea. (2008-2009)
4. Abrir nuevos mercados internacionales, aprovechando los acuerdos de liberación de arancelaria vigente con la región europea iniciar en países como España, Italia, Francia y Alemania(2009 – 2011)
5. Renovar maquinaria para el departamento de Diseño y Tejeduría (2010-2012)
6. Desarrollar sistemas informáticos que faciliten los procesos de comunicación y servicio con nuestros clientes nacionales y del exterior (2010-2012)



DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION

Se ha considerado el ejemplo de la organización textil para evaluar adecuadamente el actual entorno de su actividad, para lo que se desarrolla el siguiente análisis de la organización, basada en información real de la compañía.

Análisis de Factores Internos y Externos

El Ministerio de Industrias y Competitividad se encuentra trabajando en la concesión de estímulos para la exportación de productos con mayor valor agregado, para lo cual refirió modificaciones arancelarias y salvaguardias para limitar el ingreso de productos textiles y de confección que causan serios perjuicios al sector. Además, se están simplificando los trámites aduaneros para elevar la eficiencia de la aduana a nivel de otros países latinoamericanos.

Por otro lado, se han desarrollado campañas publicitarias para que el consumidor prefiera el producto nacional a través de la frase “Consume lo nuestro” con lo que se espera reactivar el sector productivo nacional.

El éxito de algunas empresas como la organización que se analiza, se debe en gran parte al aprovechamiento del poder de la aplicación del pensamiento regionalizado que combinado con estrategias locales y globales pueden generar un crecimiento significativo en producción y volumen de ventas, considerando como base el conocimiento de los requisitos que deben cumplir los productos, los que serán ofertados en mercados vecinos que por cultura, se



puede asemejar a las exigencias del comprador nacional, siguiendo la tendencia de la moda.

La organización que analizamos aplica la estrategia: "Base de Origen". Esta estrategia se aplica en empresas que inician su expansión internacional atendiendo primero a mercados extranjeros vecinos desde su base de origen, manteniendo la producción y el manejo en el país de origen. El éxito de esta estrategia es mantener una adecuada cobertura de los riesgos, teniendo un control de canales de distribución a precios competitivos.

Análisis De Factores Internos

El análisis de la organización se realizó considerando las características e información real, la valoración de las debilidades y fortalezas que se muestran en el Cuadro No. 1, refleja las principales características que la organización posee a la que hemos asignado un valor de puntuación de acuerdo al siguiente criterio:

- Debilidad alta 1**
- Debilidad baja 2**
- Fortaleza baja 3**
- Fortaleza alta 4**



**ANEXO No. 19
PROCEDIMIENTO DE CONTROL
DE DOCUMENTOS (4.2.3)**

Aprobado:

16 febrero 2009

Posteriormente se debe multiplicar la ponderación de incidencia por cada valor asignado a los factores identificados. Para luego determinar la sumatoria de los resultados ponderados, con la que se procede al análisis de las sumatorias obtenidas, de las que se podrá concluir lo siguiente:

- Si es igual a 1, la institución está afectado por debilidades importantes.
- Si es igual a 4, la institución está influenciada por fortalezas importantes.
- Una influencia intermedia de puntos fuertes y débiles es igual a 2.5.

Esta información puede ser desarrollada en la Matriz del Perfil Competitivo que se adjunta en el Anexo No. 1, lo que permitirá generar la matriz de cálculo y ponderación para el adecuado análisis.



**ANEXO No. 19
PROCEDIMIENTO DE CONTROL
DE DOCUMENTOS (4.2.3)**

Aprobado:

16 febrero 2009

**Cuadro No. 1
Matriz de factores internos**

FORTALEZAS INTERNAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Sólido equipo administrativo	5%	3	0.15
Planeación a largo plazo	5%	3	0.15
Indicadores financieros	5%	4	0.2
Poseedores de Know How en la rama textil	10%	4	0.4
Desarrollo tecnológico en la gama de tejido	10%	4	0.4
Certificaciones Internacionales en calidad de procesos	5%	3	0.15
Cercanía al mercado peruano y colombiano	5%	4	0.2
Reputación como empresas ecuatoriana de calidad en su tejido	10%	3	0.3
Patrocinadores de las más importantes feria textiles en el Ecuador	5%		

DEBILIDADES INTERNAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Empresa familiar	5%	1	0.05
Alianzas estratégicas débiles	5%	1	0.05
La propiedad donde esta ubicada la planta no es propia	10%	2	0.2
Poca preocupación por la seguridad y bienestar de los trabajadores	5%	1	0.05
Alta rotación del personal operativo	5%	2	0.1
Poca preocupación por la seguridad y bienestar de los trabajadores	5%	1	0.05
Poco personal capacitado en el control de calidad	5%	1	0.05

Fuente: La empresa

Elaboración: La Autora

Análisis De Factores Externos

La asignación de los valores de ponderación de los factores externos es similar a la que desarrollamos en el cuadro anterior, correspondiente a los factores internos. De lo que podemos observar la organización se mantiene en un rango de riesgo bajo porque la valoración asignada corresponde a una debilidad baja, sin embargo las fortalezas altas con asignación 4 son apenas dos, lo que



**ANEXO No. 19
PROCEDIMIENTO DE CONTROL
DE DOCUMENTOS (4.2.3)**

Aprobado:

16 febrero 2009

deberá ser considerado para el desarrollo de las estrategias adecuadas. El correspondiente análisis en el Cuadro No. 2 se expone a continuación:

**Cuadro No. 2
Matriz de Factores Externos**

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Crecimiento del sector textil en países vecinos que hayan previamente firmado acuerdos o tratados con grandes potencias logrando liberación de aranceles.	13%	1	0,13
El sistema financiero nacional califica al sector como de "alto riesgo"	4%	2	0,08
Políticas de estado para promoción de exportaciones del sector	4%	1	0,04
Políticas macro económicas del gobierno que permitan que continúe la importación masiva de productos textiles a precios bajos especialmente provenientes de países asiáticos y de ropa usada.	5%	1	0,05
Nivel de estabilidad en los mercados extranjeros a los que llega el producto exportado.	3%	3	0,09
Infraestructura del país	5%	2	0,1
Costos de transporte y frecuencias aéreas internacionales	6%	2	0,12
Costos de confección competitiva	7%	3	0,21
Factor climático favorable no existen estaciones marcadas durante el todo el año	10%	4	0,4
Nivel educativo del personal, ingenieros textiles, diseñadores de modas, en el país.	5%	3	0,15
Diversificación del producto a través del desarrollo tecnológico	8%	3	0,24
Semejanzas culturales con los países de la región	6%	3	0,18
Relación de ejecutivos de la empresa con socios estratégicos de Europa	16%	4	0,64
Aumento en la producción mundial de algodón que permite acceso a materia prima.	8%	3	0,24
TOTAL	100%	35	36

Fuente: La empresa

Elaboración: La Autora

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La organización de acuerdo a lo expuesto en el Cuadro No. 3, cuenta con importantes fortalezas, las que con el desarrollo oportuno de estrategias que protejan las amenazas que posee en su entorno, garantizarían a la empresa



**ANEXO No. 19
PROCEDIMIENTO DE CONTROL
DE DOCUMENTOS (4.2.3)**

Aprobado:

16 febrero 2009

estabilidad para desarrollar sus oportunidades y fortalecer las debilidades que podrían solventarse con inversión en capital de trabajo y capacitación de su talento humano.

**Cuadro No. 3
Matriz de Análisis FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Experiencia en el diseño y en la elaboración de productos textiles	Depreciación del dólar frente a monedas extranjeras
Calidad de la materia prima	Ventajas arancelarias en mercados internacionales
Rápida respuesta a los clientes	Acceso a la información por gremios asociados a los procesos de producción y exportación
Buena imagen empresarial	Acceso a transporte marítimo que abarata costos de exportación e importación de materia prima
Cobertura del mercado a través de puntos de venta en centros comerciales	Medios tecnológicos para promocionar los productos en el mercado nacional e internacional
Lotes mínimos de producción y diversificación de modelos y colores	Políticas gubernamentales en beneficio del sector textil
Capacidad de adaptación para atender los requerimientos de los mercados nacional e internacional	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Recursos humanos poco motivados	Falta de estabilidad política y legal en el país
Renovación lenta de Recursos tecnológicos	Altos costos del petróleo y de sus derivados
Dificultad en el abastecimiento de materia prima e insumos de producción	Altos costos financieros
Falta de programas de capacitación para los mandos medios	El sector textil está calificado como un negocio de riesgo en el sector financiero
Limitaciones técnicas para el control de Calidad	Falta de regulación en las aduanas que impiden la importación ilegal, dumping y ropa usada
	Altos costos de transporte aéreo y pocas frecuencias
	Impuestos altos

Fuente: La empresa

Elaboración: La Autora

Diseño de Estrategias

Basados en el análisis FODA de la organización, se establecen las estrategias que a continuación se proponen como alternativa de protección de las amenazas o debilidades y fortalecimiento de oportunidades o fortalezas, que ya sean por factores internos o externos podrían generar inestabilidad en la consecución de los objetivos organizacionales:



ANEXO No. 19
PROCEDIMIENTO DE CONTROL
DE DOCUMENTOS (4.2.3)

Aprobado:

16 febrero 2009

1. Formar grupos de trabajo multidisciplinario integrados tanto por la alta gerencia como por los colaboradores de las áreas administrativas, productivas y técnicas, para diseñar el proyecto en busca de definir sistemas de calidad con estándares internacionales.
2. Mejorar los canales de comunicación interno, apoyados en seminarios de integración, programas de capacitación conjunta y estableciendo políticas de incentivos económicos por cumplimiento de objetivos
3. Negociar con mercados como los de Centroamérica y de Europa, aprovechando la relación del dólar con las monedas europeas.
4. Diseñar plataformas informáticas de comunicación con los clientes nacionales e internacionales, que permitan simplificar los trámites de pedido, mejorar los tiempos de solución de problemas y conocer el estado de su crédito
5. Establecer un programa de renovación de equipos tecnológicos para la elaboración de prendas textiles, aprovechando la reducción o exoneración de aranceles establecidos por el gobierno actual