

PLANIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN CUEROS Y GAMUZAS
EL SOL S.A.S.

BRAYAN FABIAN LEGUIZAMON VALERO
FERNEY ANDREOLY VILLEGAS AGUILAR

Universidad Santo Tomás

Facultad de Ingeniería Mecánica

Especialización en Dirección y Gestión de la Calidad

Bogotá D.C.

2020

PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA
NORMA ISO 9001:2015 EN CUEROS Y GAMUZAS EL SOL S.A.S.

BRAYAN FABIAN LEGUIZAMON VALERO
FERNEY ANDREOLY VILLEGAS AGUILAR

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista de Especialista en
Dirección y Gestión de la Calidad

Asesor: Guillermo Peña Guarín

Docente

Universidad Santo Tomás

Facultad de Ingeniería Mecánica

Especialización en Dirección y Gestión de la Calidad

Bogotá D.C.

2020

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Bogotá, 27 de junio de 2020

CONTENIDO

1.	TEMA, CONTEXTO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1	Tema	8
1.2	Contexto	8
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
3.	MARCO CONCEPTUAL	9
3.1	Marco contextual	12
4.	JUSTIFICACIÓN	14
5.	OBJETIVOS	15
5.1	Objetivo general:	15
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
6.	ALCANCE DEL PROYECTO	15
7.	METODOLOGÍAS Y ACCIONES	16
8.	CRONOGRAMA	19
9.	RESULTADOS	20
9.1	Diagnóstico Cueros y Gamuzas El Sol	20
9.2	Comprensión del Contexto de la Organización	21
9.3	Perfil competitivo de la Organización	32
9.4	Alcance del Sistema	36
9.5	Direccionamiento Estratégico	37
9.6	Política de Calidad	38
9.7	Objetivos de Calidad	39
9.8	Mapa de Procesos	39
9.9	Caracterización de los procesos	40
9.10	Liderazgo	41
9.11	Gestión del cambio	41
9.12	Perfilamiento de cargos	42
9.13	Matriz de Comunicaciones	44
9.14	Control de la Información Documentada	46
9.15	Control de procesos, productos y servicios	47
9.16	Programa Control de Proveedores	50

9.17	Control de las Salidas no conformes	51
9.18	Toma de conciencia.....	52
9.19	Indicadores de gestión.....	53
9.20	Eficacia de las actividades programadas en el proceso de la planificación y estructuración del sistema de gestión de calidad.....	53
10.	CONCLUSIONES.....	54

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Proceso de curtido del cuero	9
Tabla 2 Número de Curtiembres nacionales – Exportaciones.....	13
Tabla 3 Valor de exportaciones en Colombia.....	13
Tabla 4 Metodologías y acciones	16
Tabla 5 Resultados del Diagnóstico Inicial de Cueros y Gamuzas en SOL S.A.S	21
Tabla 6 Análisis Matriz PESTAL.....	23
Tabla 7 Análisis Matriz DOFA	25
Tabla 8 Estrategias FO	26
Tabla 9 Estrategias DO	26
Tabla 10 Estrategia FA.....	27
Tabla 11 Estrategia DA	28
Tabla 12 Matriz Necesidades y Expectativas	28
Tabla 13 Matriz de Expectativas	32
Tabla 14 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	33
Tabla 15 Matriz de Requisitos CLIO.....	34
Tabla 16 Objetivos de calidad	39
Tabla 17 Planeación del cambio	42
Tabla 18 Perfil de cargos	43
Tabla 19 Matriz de comunicaciones	44
Tabla 20 Control de información documentada.....	46
Tabla 21 Estructura de recuadro	47
Tabla 22 Evaluación del proveedor	50
Tabla 23 Productos no conformes.....	51
Tabla 24 Resultados del Diagnóstico Final de Cueros y Gamuzas en SOL S.A.S	53

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO A. Cronograma
- ANEXO B. Matriz de Diagnóstico Inicial
- ANEXO C. Matriz de riesgos y oportunidades
- ANEXO D. Caracterización de los procesos
- ANEXO E. Carta de compromiso
- ANEXO F. Plan de mantenimiento
- ANEXO G. Registros
- ANEXO I. Capacitaciones
- ANEXO J. Ficha de Indicadores
- ANEXO K. Matriz de Diagnostico Final

1. TEMA, CONTEXTO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Tema

Implementación y estructuración del sistema de gestión de calidad bajo el modelo ISO 9001:2015 en la empresa Cueros y Gamuzas El Sol SAS.

1.2 Contexto

El Sistema de gestión de calidad se realiza exclusivamente para los procesos directos al curtido de pieles que se trabajan en la empresa Cueros y Gamuzas El Sol SAS.

Sus productos son realizados con la comodidad, economía y la calidad que requiere el cliente, mediante diseños novedosos a la vanguardia de la moda.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Cueros y Gamuzas el Sol SAS es una microempresa familiar que lleva 15 años en el mercado colombiano, se dedica al proceso de curtido de pieles desde la preparación, hasta la terminación superficial, tiene la experiencia y la capacidad de producir pieles para varias aplicaciones, como lo son prendas de vestir, tapetes, muebles y tapicería automotriz, además, su gerente tiene una experiencia de aproximadamente 30 años en procesos de curtido de pieles.

En sus inicios la empresa tuvo alta demanda de cuero terminado, pero esto fue disminuyendo debido a la alta competencia nacional, y a las importaciones de materiales sintéticos similares al cuero y que son de bajo costo, lo que ha afectado las ventas de la empresa pasando de una venta promedio de 40 millones de pesos por año, a vender actualmente aproximadamente 20 millones de pesos. Por esta razón, la organización se ha visto en la necesidad de hacerse más competitiva y mejorar sus ventas y sus ganancias.

Si bien, dentro de la organización se reconocen sus áreas funcionales (Administrativas y Productivas), existiendo una correlación entre sí, donde la utilización y gestión de los recursos de entrada se transforman en salida, con los resultados de productos esperados, no existe una correcta implementación y documentación del sistema de gestión de calidad imposibilitando la correcta administración, obteniendo reprocesos, atrasos y cuellos de botella, que ha generado un sobre costo a la compañía.

Por tanto, se hace necesario la planificación e implementación de un SGC, a través del cual se gestiona de forma planificada, la calidad de los productos, enfocado en la plena satisfacción del cliente y mejora continua.

Además, como visión la compañía tiene como objetivo exportar sus productos, pero no sé a podido llegar a comercializar debido a requisitos y certificaciones necesarias con las cuales no cuenta la empresa; para tener una buena ganancia la empresa a querido exportar sus materiales que se pueden utilizar en casas, vestidos y muebles.

Por estas razones la alta dirección, ve la certificación ISO 9001:2015 como una herramienta necesaria para poder competir en el mercado, y así mismo, obtener consolidación de sus mercados, incluyendo nuevos mercados internacionales, esto últimos obligados por la cultura de globalización que estamos viviendo.

3. MARCO CONCEPTUAL

Dentro del marco conceptual relacionado a la organización, es importante identificar las etapas del proceso del curtido del cuero, para así alcanzar el mejoramiento del sistema productivo de la organización.

La Tabla 1 evidencia claramente el proceso de curtido del cuero.

Tabla 1 Proceso de curtido del cuero

Etapa	Descripción	Proceso	Actividad	Imagen
Ribera	Se alista la piel para limpiar, acondicionar	Recepción de la materia prima. Pre descarte.	• Almacenar las pieles. • Retirar grasa. • Rehidratar la piel y	

	y dividirla.	Remojar. Pelambre, Encalado. Descarne. Dividido.	eliminar suciedad. ● Retirar el pelo. ● Quitar la grasa del tejido. ● Separar la piel en dos capas, la “flor y la carnaza”.	
Curtido	Preparar las pieles que serán transformadas en un material fuertes y resistentes.	Desencalado. Purga enzimática. Piquelado. Curtido al cromo. Ecurrido. Rebajado.	● Se remueven los insumos de la piel. ● Se aflojan las fibras de colágeno y se limpia de restos epidermis. ● Se llevan las pieles al PH requerido. ● Transformar la piel en un producto inmune a la putrefacción. ● Secar y desarrugar. ● Calibre final al wet-blue.	
Acabado en húmedo	Confiere las características de suavidad, color y tacto.	Recurtido. Teñido y engrase. Ecurrido.	● Concede al wet-blue resistencia y firmeza depende el uso final. ● Dar la textura, suavidad, flexibilidad y su color determinado. ● Secar y desarrugar la capa flor.	

Acabado en seco	Proporciona a la piel sus características finales de color y brillo y permite controlar imperfecciones.	Secado. Ablandado. Esmerilado. Desempolvado. Pigmentado. Planchado. Lacado. Medido. Almacenado.	• Quitar humedad al wet-blue. • Reducir firmeza de la piel y obtener más suavidad. • Lijado para corrección de defectos. • Eliminar el polvo fino de la superficie del wet-blue del esmerilado. • Pintar la superficie del cuero. • Planchar el cuero con placa caliente, lisa o grabada. • Obtener la terminación de calidad que además protege el acabado final. • Medir el área del cuero en dm². • Almacenar el cuero terminado en un lugar seco.	
------------------------	---	---	--	---

Fuente: AmbienteBogota/Elaboración: autores

Absorción: Incorporación de agua la cual tiene diferentes agregados como lo son: productos químicos, grasas, tintas, etc. En las diferentes etapas de los procesos en húmedo. (Ortega, 2008).

Acabado: Proceso en el cual se le otorgan todas las características visuales como el color y el brillo, además de la textura solicitada por el cliente. (Ortega, 2008).

Anilina: Líquido tinte utilizado para el teñido de las pieles.

Capa flor: Parte de la piel desde la epidermis hasta la superficie resultante después de retirar el pelo.

Cuero: Es la primera capa de piel del animal.

Cuero en crust: Cuero semiterminado sin recibir tintura ni engrase.

Bombo: Recipiente cilíndrico de madera, gira por el impulso de un motor y en él se realizan operaciones de pelambre, curtido y teñido.

Gamuza: En esta se trabaja por el lado contrario a la superficie donde se encuentra el pelo, es suave y proviene de res o cabro.

Sistema de gestión de calidad: Se define como un sistema de gestión enfocada al logro de resultados dentro de una organización, en relación con los objetivos de calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas de las partes interesadas, según corresponda (ISO 9000, 2005).

Secado: operación en la que se cuelgan en varas pieles mojadas después de operaciones como curtido y teñido para que la acción del viento elimine la humedad.

Teñido: Es darle un color a la piel.

3.1 Marco contextual

Según los estudios de la secretaría de medio ambiente y revista de la universidad militar evidencian que, la cadena de producción del cuero se encuentra, en su mayoría ubicada en la ciudad de Bogotá y departamento de Cundinamarca, considerando que el 93% corresponden a microempresas, se identifica que el 75% se comercializa nacionalmente, llegando solo a exportar el 25% que van destinados principalmente a Países Europeos (Reino unido, Alemania, Holanda).

Siendo así, la compañía Cueros y Gamuzas el sol ve de forma viable la implementación del Sistema de Gestión de calidad para poder competir y llevar sus productos al exterior considerando la evolución económica y comercial a través de los años como se muestra en la Tabla 2 y en la Tabla 3.

Tabla 2 Número de Curtiembres nacionales – Exportaciones

Departamento	Numero de curtiembres	Porcentaje de curtiembres en el pais	Exportaciones	Exportacion de manufacturas cuero colombiano año 2012	Destinos de exportacion
Bogota	350	81,33%	75 % Nacionalmente 25% Mercados asiaticos del 25 % exportado el 55% es cuero crudo y el 45% Marroquineria	US \$ 4,1 millones representado en 5 % del total exportado	Reino Unido
Cundinamarca	180				Alemania
Villapinzon					Holanda
Choconta					Francia
Nariño	60	9,6%			Belgica
Quindio	30	9,7%			España
Valle del cauca	20				Italia
Antioquia	10				Austria
Atlantico	8				Grecia
Bolivar	4				
Risaralda	2				

Fuente: RevistasUnimilitar/ Autores

La actualización de las compañías de curtiembres determina que muchas han cerrado por temas de reglamentación y requisitos ambientales. Lo cual la compañía Cueros y Gamuzas el Sol cumple, disminuyendo la competencia y así poder llegar a abarcar un mercado estratégico.

Tabla 3 Valor de exportaciones en Colombia

Año	Valor exportaciones Bogota	Valor exportaciones Colombia	Participacion de Bogota en el total nacional
2008	US\$ 128.335	US\$ 10.436.717	1,23%
2009	US\$ 296.972	US\$ 5.713.691	5,20%
2010	US\$ 3.120.000	US\$ 12.516.306	24,93%
2011	US\$ 4.354.785	US\$ 22.724.836	19,16%
2012	US\$ 12.239.610	US\$ 34.605.358	35,37%
2013	US\$ 25.204.896	US\$ 70.112.376	35,95%

Fuente: Ambiente Bogotá/ Elaboración: Autores

4. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones hoy en día se encuentran en constante cambio debido a los requerimientos de mundo globalizado, por tal motivo es necesario que se encuentren preparadas para asumir nuevos retos que conlleva a la alta competitividad del sector, específicamente en cueros y gamuzas el Sol, la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad basados en las Normas ISO 9001 representa una gran importancia ya que cada día son más las organizaciones colombianas que desean mejorar la calidad de sus productos para así obtener un posicionamiento en el mercado nacional y extranjero.

El diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en la curtiembre Cueros y Gamuzas El Sol, es pertinente debido a la necesidad de mejorar y organizar cada uno de sus procesos, creación de estándares para las diferentes áreas de cómo llevar a cabo sus respectivas labores dentro de la organización, mejorando costos y volviendo más competitivo su producto; logrando fidelidad en los clientes y llevando su producto a mercados extranjeros por la alta calidad que estos presentan, incrementando los ingresos de la organización y el crecimiento de la misma.

Es por esto que el presente proyecto busca mejorar los procesos productivos internos que permita a la organización obtener una optimización de sus costos de producción, con el fin de ofrecer mejores productos y precios más competitivos de esta manera aumentar su participación en el mercado. Así mismo, se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Aumento en la rentabilidad de la organización y calidad en sus productos.
- Se aumentaría la confianza y fidelización de los clientes.
- Se abordarían unas estrategias, así como también la atención de riesgos y oportunidades, a través de la planificación y estructuración del SGC, que permitiría identificar nuevos mercados y procesos inadecuados que afectan económicamente a la organización.

Se espera que este proyecto genere un impacto positivo en la organización Cueros y Gamuzas el SOL S.A.S, en los clientes y en el mercado que este abarca.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general:

Planificar y estructurar el Sistema de Gestión de Calidad en la organización Cueros y Gamuzas el SOL bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015, con el fin de optimizar recursos y mejorar la competitividad de la organización.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar el nivel de madurez de la organización sobre la aplicación de requisitos de la norma técnica ISO 9001, mediante un diagnóstico.
2. Preparar un plan para el direccionamiento estratégico de la organización Cueros y Gamuzas el SOL con base en los resultados del diagnóstico.
3. Direccionar y estructurar el Sistema de Gestión de Calidad en la organización Cueros y Gamuzas el Sol.
4. Evaluar la eficacia de las actividades programadas en el proceso de la planificación y estructuración del Sistema de Gestión de Calidad.

6. ALCANCE DEL PROYECTO

Este proyecto comprende la planificación y estructuración del sistema de gestión de la calidad para la empresa Cueros y Gamuzas el SOL S.AS. Este procedimiento se aplica para la producción y comercialización de cueros en crust y terminados tipo: Gamuza, Nappa y Cueros encerados, en su sede en Bogotá y se desarrollará en tres etapas.

- Etapa 1: Realizar un diagnóstico o estado del SGC en la organización comparándolo frente a la norma ISO 9001:2015
- Etapa 2: Planificar el direccionamiento estratégico de la organización.
- Etapa 3: Estructuración del SGC en la organización en el área de producción

Es importante destacar que el sistema de gestión de calidad que en las organizaciones regularmente se desarrolla en cuatro fases: direccionamiento, estructuración, aplicación, seguimiento y mejora, para el proyecto de investigación se desarrollará hasta la fase de estructuración, pues el tiempo estimado para la especialización, no permite llegar hasta fases posteriores.

7. METODOLOGÍAS Y ACCIONES

Para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos se llevará a cabo el siguiente plan de metodología y acciones:

A continuación, en la Tabla 4 se presentarán las metodologías y acciones realizadas a lo largo del presente trabajo de investigación.

Tabla 4 Metodologías y acciones

Objetivo Específico	Metodología	Acciones	Entregables
Identificar el nivel de madurez de la organización sobre la aplicación de requisitos de la norma técnica ISO 9001, mediante un diagnóstico.	- Visitas a la organización. - Reuniones con Alta dirección y partes interesadas.	P1. Programar con la organización visitas periódicas con el fin de obtener información. H2. Elaborar matriz diagnóstica. V3. Identificar las debilidades y fortalezas de la organización. A4. Presentar el análisis diagnóstico.	Matriz diagnóstica

Preparar un plan para el direccionamiento estratégico y de calidad de la organización Cueros y Gamuzas el SOL con base en los resultados del diagnóstico.	- Reuniones con Alta dirección y partes interesadas. - Consulta de expertos - Observación a procesos	P1. Identificación de herramientas a utilizar y variables a evaluar. H2. Implementación de matrices y herramientas identificadas. V3. Análisis de la información recolectada. A4. Realizar seguimiento y la revisión de esta información.	Plataforma Estratégica 1. Misión 2. Visión 3. Principios 4. Valores 5. Objetivos Corporativos
Estructurar el sistema de gestión de calidad en la organización Cueros y Gamuzas el Sol.	- Reuniones con Alta dirección y partes interesadas. - Consulta a expertos - Consulta de los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015 - Caracterización de procesos y procedimientos, formatos y registros pertinentes del sistema.	P1. Identificar los requisitos de la norma que aplican a la organización, y definir cómo se darán cumplimiento H2. Realizar las matrices y entregables identificados, aplicados a la organización V3. Presentación de informe la organización y al convenio USTA-ICONTEC, para evaluar su pertinencia y viabilidad. A. Acoplar la propuesta definida a documento.	1. Matrices Partes Interesadas, 2. PESTA, 3. DOFA, 4. Perfil Competitivo 5. Mapa de Procesos 6. Procedimientos Caracterización es 7. Indicadores

Evaluar la eficacia de las actividades programadas en el proceso de la planificación y estructuración del sistema de gestión de calidad.	- Visitas a la organización. - Reuniones con Alta dirección y partes interesadas.	P1. Programar reuniones periódicas (virtuales) con el fin de obtener información. H2. Elaborar matriz diagnóstica. V3. Identificar las debilidades y fortalezas de la organización. A4. Presentar nuevo análisis diagnóstico.	Matriz Diagnostica
---	--	---	---------------------------

Fuente: Autores

8. CRONOGRAMA

La primera actividad en el cronograma para dar cumplimiento al primer objetivo, el cual es realizar un diagnóstico de la organización respecto al SGC, aunque se inició en el tiempo establecido, el desarrollo de la metodología matriz diagnóstico tomo un poco más de tiempo debido al tiempo limitado de alta Gerencia, dueño de la compañía.

Para el desarrollo del contexto de la organización, se establecieron una serie de actividades a realizar para alcanzar los objetivos trazados del sistema, siendo así una de las principales herramientas para inspeccionar el avance del mismo, estas fueron efectuadas en un tiempo estimado de tres semanas cumpliendo con la planificación inicial del cronograma.

Para el desarrollo del segundo objetivo, en cuanto al adelanto de la dirección estratégica con el sistema de gestión de calidad hubo serias desfases respecto al cronograma inicial, tomando unas semanas más de lo previsto debido a que las bases de formación académica que se brindan en el campo de estudio de gerencia estratégica, un en el último módulo del primer semestre del proyecto.

Para el caso del tercer objetivo se está trabajando en las acciones necesarias para el cumplimiento.

Para el caso del presente proyecto se realizó bajo el diagrama de Gantt que plantea una metodología para controlar los tiempos de ejecución. Ver Anexo A

9. RESULTADOS

9.1 Diagnóstico Cueros y Gamuzas El Sol

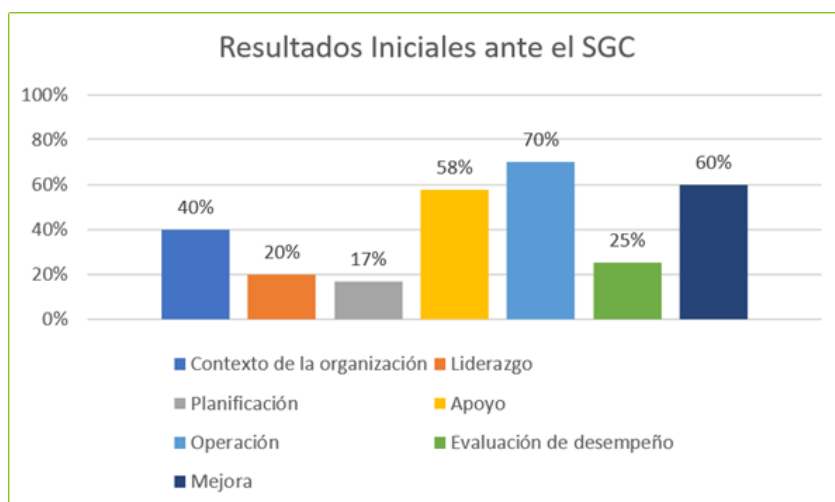
Para dar cumplimiento al primer objetivo planteado “Identificar el nivel de madurez de la organización sobre la aplicación de requisitos de la norma técnica ISO 9001, mediante un diagnóstico”. Se empleó la matriz diagnóstica la cual fue proporcionada por el convenio USTA - ICONTEC, y presentada en varias investigaciones, la cual consiste en evaluar el cumplimiento de cada uno de los numerales de la norma para así lograr establecer un porcentaje que la organización Cueros y Gamuzas el SOL S.A.S tiene frente al sistema de gestión de calidad.

Par el desarrollo fue necesario una mesa de trabajo con la alta gerencia, permitiendo así identificar la madurez que la organización tiene frente al SGC, como se observa en el anexo B.

Así mismo, se desarrolló una Matriz de expectativas que nos determina los puntos críticos que debemos analizar para brindar una mejora.

La matriz está realizada bajo los lineamientos reales actuales de la empresa de Cueros y Gamuzas el SOL S.A.S, que nos demuestra puntos críticos que debemos analizar y actuar, como lo es su infraestructura ya que es indispensable una tecnificación, y así mismo, identificar los procesos críticos para evitar demoras en los tiempos de entrega (cuellos de botella-re manufactura y/o reprocesos); también el abarcar nuevos diseños y de vanguardia que nos lo puede brindar una visión más óptima para los clientes.

Tabla 5 Resultados del Diagnóstico Inicial de Cueros y Gamuzas en SOL S.A.S



Fuente: Elaboración Propia

En general esta información resulta importante para comprender que la labor de los investigadores será amplia, para cumplir con los objetivos propuestos por el sistema.

Como se observa en la tabla, los numerales que presentan un mayor cumplimiento de requisitos de la norma ISO 9001; 2015 son operación y mejora con un 70% y 60% respectivamente; así como apoyo y contexto de la organización con un 58% y 40%. Si bien son los ítems de mayor cumplimiento las acciones a realizar son para mejorar, pero no sin antes, siendo necesario planificar y estructurar el restante de los ítems de la norma, como por ejemplo la parte de planificación, liderazgo y evaluación del desempeño.

9.2 Comprensión del Contexto de la Organización

❖ Contexto Externo - Matriz PESTAL

Se debe identificar el contexto externo e interno que afecta directamente los procesos y resultados de la organización. Para este fin se tomó como referencia varias herramientas de análisis, (PESTAL-DOFA), las cuales permitieron identificar oportunidades de mejora y prevención en la compañía.

Se aplicó la matriz PESTAL, con esta matriz se busca analizar cómo está la organización frente al mercado, como también los diferentes decretos y normatividad que rigen el sector de curtiembres.

Se acudieron a datos y documentos: Secretaría de medio ambiente, su normativa legal vigente e incentivos tributarios como por ejemplo la adquisición de equipos libre de impuestos y deducciones en la rentabilidad. Estudios del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE -, Secretaría de Desarrollo Económico, Corporación Autónoma Regional - CAR -. Con el fin de conocer el contexto externo de la organización Cueros y Gamuzas el SOL, y con su análisis determinar la posición actual de la organización, así como riesgos y oportunidades de mejora, En consecuencia, se destaca lo siguiente:

→ Político

A nivel nacional, el gobierno ha abierto nuevos incentivos económicos a pequeñas y medianas industrias plenamente constituidas y cobijadas por la ley

Realizando un análisis en el ámbito Político-Legal en el entorno de Cueros y Gamuzas el Sol S.A.S; se establecieron una serie de aspectos importantes que presentan incidencia en el funcionamiento de la compañía como lo es la exigencia por algunos organismos de control ambiental.

→ Económicos

El aumento de impuestos es un factor importante, siendo así las contribuciones para este tipo de compañías recaen directamente sobre las ganancias afectando la utilidad neta de la compañía y el capital de trabajo para reinvertir en necesidades y crecimiento de la organización, por ejemplo, para la adquisición de nuevos y mejores equipos.

La apertura de económica del TLC ha limitado la economía nacional, haciendo difícil la competitividad de la compañía cuando para el cliente el factor determinante para la toma de la decisión es el precio del producto.

→ Social

En municipios de Cundinamarca como: Villapinzón y Chocontá, operan más de 110 empresas involucradas en este negocio, de las cuales menos del 70 por ciento están certificadas y operan bajo el marco legal, pero aún falta ese 30%, lo cual resulta como una oportunidad para Cueros y Gamuzas el Sol. S.A.S, al tener su instalación de producción dentro de Bogotá específicamente en el barrio San Benito siendo de

mejor calidad por los controles establecidos y por llegar de forma directa a los clientes de la gran ciudad.

La falta de empleo y la disminución en la economía nacional disminuye el ingreso de los consumidores y la rentabilidad de la compañía que se ha visto opacada en el transcurso de los años.

→ Tecnología

Los resultados de la investigación arrojan que cada día aumenta la innovación y automatización de los procesos industriales, específicamente de Cueros y Gamuzas; es importante una inyección económica para incluirlos obteniendo nuevos mercados.

→ Ambiental

La organización está produciendo curtido ecológico, evitando así, que los vertimientos contaminados de los procesamientos lleguen directamente al alcantarillado.

A Continuación, en la Tabla 6, se presta el Análisis de la matriz PESTAL de Cueros y Gamuzas en SOL S.AS

Tabla 6 Análisis Matriz PESTAL

P	E
1. El gobierno abre nuevos incentivos para pequeñas y medianas empresas cobijadas por la ley 2. Las políticas de medio ambiente obliga a la tecnificación de maquinarias para el manejo de residuos	1. Limitación de recursos económicos para la adquisición de nuevos y mejores equipos (maquinaria) 2. Aumento de impuestos aumenta el costo de materiales y repercuten en los precios del producto 3. Importaciones de cuero son mayores a las exportaciones.
S	T

1. Poco conocimiento nacional para el tratamiento y elaboración del cuero 2. Materia prima sin controles de calidad 3. No existen controles de calidad para el proceso productivo del cuero 4. Poca capacitación de pequeñas industrias por parte del gobierno 5. La falta de empleo disminuye el ingreso de los consumidores 6. Apertura de mercados internacionales	1. Dificultad en la obtención de equipos y máquinas de mayor tecnología 2. Métodos inadecuados para la transportación de materia primas y productos terminados, provocando daños
A	L
1. Actualmente se cuenta con regulación y control ambiental para organizaciones pequeñas y medianas 2. Organizaciones clandestinas que no tienen un control ambiental 3. Nuevas materias primas amigables a la preservación y conservación del medio ambiente	1. Leyes para innovar en tecnologías que ayuden a no contaminar el medio ambiente.

Fuente: Elaboración Propia

Se mantendrá periódicamente la actualización cada vez que la organización lo requiera, los responsables de dicha información serán los líderes de cada área.

❖ **Contexto Interno - Matriz DOFA**

Los factores evaluados en la matriz DOFA en la empresa de Cueros y Gamuzas El Sol S.A.S se muestra que a partir de la interacción del cliente interno como externo para el diseño de estrategias que van encaminadas al desarrollo de nuevos mercados y posicionamiento de la empresa. Como se puede ver a continuación en la Tabla 7.

Tabla 7 Análisis Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
1. Mejorar y organizar una serie de catálogos o revistas para dar a conocer los distintos tipos de pieles para crear productos. 2. Crear e innovar nuevos diseños para que los posibles clientes les sea fácil realizar sus ideas y queden a gusto. 3. Incremento de la demanda externa. 4. Creación de nuevos empleos, y tecnificación de la planta 5. Certificación para competitividad en el mercado	1. Los productos de Cueros y Gamuzas el Sol son pieles de cuero para materia prima de excelente calidad y grandes cualidades para su utilización. 2. Cueros y Gamuzas el Sol no solo cuenta para productos de uso cotidiano o común, sino que también brinda el servicio para la parte automotriz y de hogar. 3. Para el cuidado y mejorar la vida útil del producto, así que la empresa presta los servicios de restauración y de cuidado de pieles. 4. la organización cuenta con las normas básicas legales medio ambientales
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. La empresa no se ha extendido a ser reconocida en el exterior. 2. No cuenta con una buena infraestructura para ayudar al tratamiento de aguas utilizadas. 3. No cuenta con tecnología de última generación para brindar una mejor calidad en el producto. 4. No se cuentan con estándares en los procesos.	1. Competencias con empresas de otros países que cuentan con tecnología avanzada. 2. Pérdida de clientes ante otras empresas que manejan diferentes tipos de productos y certificaciones. 3. Pandemia, cierre de la organización por tiempo estimado de cuarentena.

Fuente: Elaboración Propia

Determinando que algunas fortalezas como debilidades tienen un gran efecto en el desempeño de la organización como por ejemplo su infraestructura limitada, una

tecnología en maquinaria y sobrecostos por reprocesos al no haber una estandarización en sus procesos, esto implica que la compañía aproveche las oportunidades y disminuya sus amenazas.

Estas estrategias impactan de manera directa al proceso productivo de la compañía siendo relevante para la gerencia.

Con el fin de aprovechar las fortalezas identificadas y explotar las oportunidades presentadas, se realiza la estrategia FO, con la cual se obtuvo las siguientes oportunidades de mejora:

Tabla 8 Estrategias FO

Estrategias FO
1. Aumentar el porcentaje de ventas apoyándonos en la excelente calidad del producto y grandes cualidades para su utilización. F1, O3 2. Generar nuevos nichos de mercado basándose en la diversidad de sus productos y nuevos diseños. F2, O2 3. Comercialización de los productos al exterior, junto con la certificación para un posicionamiento y competencia. F3, O5 4. Conservar el medio ambiente mediante el uso de nuevas tecnologías menos contaminantes. F4, O4

Fuente: Elaboración Propia

Las oportunidades brindan una mejora que detengan las debilidades de la organización esta se obtiene de la estrategia DO:

Tabla 9 Estrategias DO

Estrategias DO
1. Dar a conocer nuestros productos a través de catálogos y revistas e internet para nuevos clientes a nivel exterior. D1, O1

2. Crecer en capacidad de prestación del servicio por medio de la adquisición de nuevos equipos. D3, O3
3. Explorar nuevos nichos de mercado, aumentando la capacidad de la fuerza de ventas. D4, O3
4. Ampliar la agenda de proveedores para tener gran variabilidad de producto. D2, O2

Fuente: Elaboración Propia

Para defender de las Amenazas a la organización Cuero y Gamuzas el SOL se plantea la estrategia FA:

Tabla 10 Estrategia FA

Estrategias FA
1. Al prestar servicios de calidad el cliente está menos propenso a contratar a la competencia. F1, A1 2. El aumento en los precios de los repuestos no afectará en los clientes dada su percepción positiva hacia la organización. F2, A2 3. Debido a la calidad de los productos y/o servicios prestados una vez que el cliente escuche de nosotros no tendrá problema en contratar los productos. F1, A1 4. Utilizar equipos innovadores, tecnológicamente avanzados para la elaboración de los productos. F4, A1

Fuente: Elaboración Propia

Por último, la estrategia DA detiene el posible impacto que puede generar las debilidades y amenazas a la organización:

Tabla 11 Estrategia DA

Estrategias DA
1. Se debe incrementar la fuerza de ventas para no permitir que la competencia de precios nos gane clientes potenciales. D3, A2 2. Mejorar la infraestructura y tecnificación de maquinaria para poder competir en el exterior. D1, A1 5. Se debe ser puntual en los tiempos de entrega de nuestros productos D3, A2

Fuente: Elaboración Propia

La conclusión del análisis DOFA para la organización Cueros Y gamuzas el SOL S.A.S depende si se aplican las estrategias correspondientes, cabe resaltar las más relevantes:

- ❖ Generar nuevos nichos de mercado basándose en la diversidad de sus productos y nuevos diseños.
- ❖ Comercialización de los productos al exterior, junto con la certificación para un posicionamiento y competencia
- ❖ Crecer en capacidad de prestación del servicio por medio de la adquisición de nuevos equipos
- ❖ Mejorar la infraestructura y tecnificación de maquinaria para poder competir en el exterior.
- ❖ Control y operación del producto para evitar reprocesos, inconformidades, PQR'S

❖ **Necesidades y Expectativas Partes Interesadas**

Para la identificación de las partes interesadas fue necesario realizar un análisis con el Gerente de la organización Cueros y Gamuzas el SOL S.A.S sobre los servicios y productos que la empresa está ofreciendo, por lo cual se identificaron las siguientes partes interesadas: clientes, proveedores, empleados, entidades, y la Comunidad. En la Matriz de Partes Interesadas, se relacionan las necesidades y los requisitos de cada una de las partes.

Tabla 12 Matriz Necesidades y Expectativas

Partes Interesadas	Descripción	Necesidades	Expectativas
Socio e inversionistas	Personas Naturales, propietarias, dueños de la empresa	1. Aumento de rentabilidad 2. Mantenerse en el mercado 3. crecimiento organización.	1. Crecimiento en el mercado 2. Mayor competitividad
Alta dirección	Junta directiva	1. implantar SGC 2. Lograr compromiso de los trabajadores 3. cumplir con los requisitos de la norma	1. Lograr certificación del SGC
Clientes	clientes externos, compradores, almacenes	1. Satisfacción del cliente. 2. servicios a sus necesidades. 3. servicio de atención 4. Cumplimiento de tiempos establecidos	1. buen servicio al cliente 2. calidad y cumplimiento. 3. Atención efectiva
Trabajadores	Clientes internos, empleados	1. Seguridad en el trabajo 2. Capacitaciones 3. Estabilidad laboral	1. Oportunidades de crecimiento 2. Buen ambiente laboral 3. Retroalimentación de desempeño
Competencia	Organizaciones que pueden afectar la economía de la organización	1. Benchmarking a las competencias	1. Crear alianzas
Sociedad	Personas directamente	1. Imagen corporativa frente al cuidado ambiental	1. Responsabilidad social laboral

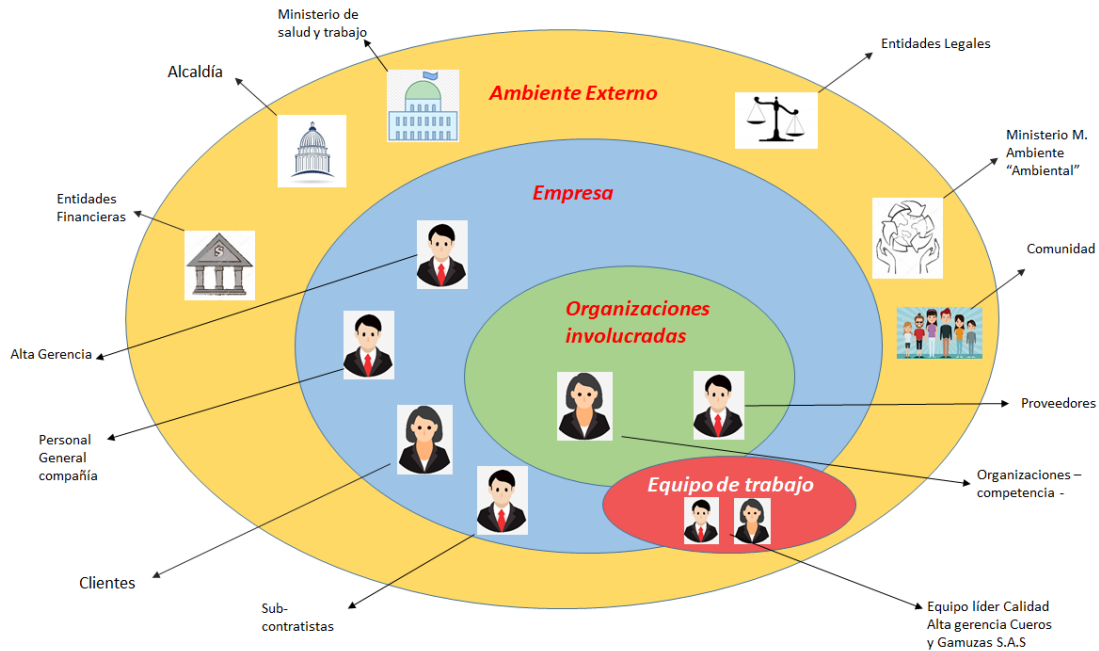
	afectadas por la organización	2. Contribuir al desarrollo del sector 3. Uso de materiales amigables al medio ambiente	2. Responsabilidad ambiental
Proveedores	Personas naturales o jurídicas, o empresas que suministran materia prima	1. Pagos a tiempo 2. Buena comunicación	1. Fidelización 2. Acuerdos justos a lo pactado
Organizaciones Estado	Entidades del gobierno	1. Cumplimiento de las normas y leyes 2. Pago de impuestos. 3. Pago de servicios.	1. Procedimientos requisitos legales

Fuente: Elaboración propia

Luego de definir las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas en la organización se concluyó que una en la que prioriza la organización es en las necesidades y expectativas de clientes, y es por esta razón que se hace un enfoque hacia los clientes respecto a los productos ofrecidos por cueros y Gamuzas el SOL S.A.S, representado en la siguiente imagen.

Así mismo, como se aprecia en siguiente gráfico, se identificaron las partes interesadas para Cueros y Gamuzas el Sol S.A.S, para establecer expectativas, comprendidas como la percepción de valor agregado del producto que espera obtener.

Figura 1. Partes Interesadas



Fuente: Elaboración Propia

→ Expectativas

Como expectativas dentro de la organización se espera que haya una fidelización de nuestros clientes hacia los productos ofrecidos, debido a nuestros precios bajos y calidad en nuestros productos. En la siguiente matriz se muestra de forma valorativa y una vez finalizada esta metodología, son identificadas las expectativas y es un punto de partida importante para alcanzar su satisfacción en el orden que se haya definido su importancia.

Tabla 13 Matriz de Expectativas

	Costos	Mejorar infraestructura	Fidelización	Suma
Precios bajos	4	1	5	11
Tiempo de entrega	3	1	5	9
Productos de calidad	3	3	4	10
Diseños innovadores	3	2	4	9
Suma	13	10	18	

Fuente: Elaboración Propia

9.3 Perfil competitivo de la Organización

El siguiente paso que se realiza es el análisis de la competencia, para esto se utilizó la matriz de perfil competitivo, con el fin de entender quién es la competencia directa y como está la organización frente a sus competidores. La matriz analizada permitió comparar dos competidores directos de la organización de Cueros y Gamuzas y determinar cómo está la empresa frente a su competencia, para esto se da un peso a cada uno de los ítems llamados factores críticos el cual se califica de 1 a 5 siendo 1 el de menor cumplimiento y 5 como el mayor cumplimiento. Dentro de los factores críticos a resaltar se tiene el Calidad del producto, precios y uso de tecnologías limpias en sus procesos.

Tabla 14 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

		Cueros y Gamuzas el Sol		CAPRIELY		Curtiembres Galindo	
Factores Críticos	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Tecnologías limpias	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Precios	0.4	3	1.2	3	1.2	4	1.6
Calidad del producto	0.3	4	1.2	4	1.2	3	0.9
Variedad del producto	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Ubicación	0.01	4	0.04	4	0.04	4	0.04
Total	1		3.5		3.41		3.41

Fuente: Elaboración Propia

Con esta matriz se logra identificar los factores relevantes que tienen más incidencia para lograr la calidad del producto y así tener éxito en el mercado. Con los resultados obtenidos se puede identificar que Cueros y Gamuzas el Sol presenta un valor más alto de competitividad, esto se debe a que la forma de trabajo de la compañía a sido ofrecer productos de alta calidad en cuanto a resistencia, texturas y peso al menor costo posible.

El valor de 3 en cuanto a precios para Curtiembres el Sol es debido a que hay competidores que ofrecen un producto similar a un menor costo, pero la calidad en aspectos como suavidad son claves que se obtienen a partir de insumos especializados que pueden ser más costoso que unos regulares. Es importante el uso de nuevas tecnologías y/o tecnificación en la producción del cuero ya que por

temas ambientales se le dará un valor agregado que puede incentivar la preferencia del producto a uno que genere residuos, por lo cual es una oportunidad de diferenciarse de la competencia.

❖ Requisitos CLIO

Para la organización Cueros y Gamuzas el Sol es fundamental cumplir con requisitos establecidos: el cliente exige un producto de calidad a un precio justo y con una entrega oportuna, así mismo, es de obligación cumplir con leyes y reglamentación aplicables a la actividad de la organización; esto se debe contar con instalaciones adecuadas para asegurar que los procesos sean eficientes, junto a la disposición de las partes interesadas de la organización con compromisos voluntarios para la implementación del SGC.

Con Tal fin se elaboró una matriz de requisitos CLIO (*Ver tabla 15*) de los procesos misionales de la organización frente a cada uno de los requisitos.

Tabla 15 Matriz de Requisitos CLIO

Requisitos CLIO	Proceso		
	Gestión Comercial	Planeación del Servicio	Ingeniería del Servicio
Requisitos del Cliente	1. Atención oportuna 2. Calidad de los productos 2. Información de los productos de la organización	1. Entrega de producto en tiempos establecidos 2. Cumplir oportunamente con la programación establecida	1. Garantía del producto 2. Precio justo y variabilidad de los productos establecidos 3. Perdurabilidad
Evidencia	1. Orden de servicio 2. Base de datos de los clientes frecuentes 3. revistas, páginas web, Internet.	1. Ordenes de compras 2. Base de datos, recibos, facturas.	1. Equipos óptimos y calibrados

Requisitos de ley	1. DIAN 2. RUT 3. Cámara de Comercio 4. Registro sanitario	1. Trazabilidad de los equipos 2. Parafiscales 3. ARL 4. Registro sanitario	1. Pago parafiscales 2. Factura 3. orden de servicio
Evidencia	1. Registro de cámara y comercio 2. Pago de impuestos 3. Rete fuente 4. IVA 19%, 5. ICA ANUAL 6. Parafiscales 7. Facturas	1. Certificado de calibración de equipos y mantenimiento 2. parafiscales 3. ARL	1. ARL 2. Pago de Salud, Pensión,
Requisitos Inherente	1. Asegura la trazabilidad de los equipos y maquinaria 2. Personal prestador del servicio con registro de autorización	1. lugar de trabajo e instalación adecuadas	1. Equipos calibrados y buen mantenimiento a equipos
Evidencia	1. Cronograma de Calibración y mantenimiento de equipos 2. Hoja de vida de los equipos y máquinas	1.Formato de calibración y mantenimiento de los equipos	1. Orden de servicio
Requisitos de la organización	1. Garantizar la calibración de equipos en sitio si el cliente lo solicita 2. Gestión base de la base de	1. Determinación de equipos a usar	1. Compromiso para el desarrollo del sistema

	datos comercial 3. Cobertura de servicios a nivel nacional		
Evidencia	1. Encuesta de satisfacción del cliente 2. Base de datos clientes	1. Registro de visitas de clientes 2. Registro de ventas de productos al mes	1. Base de datos actualizada con ampliación de productos

Fuente: Elaboración Propia

❖ Riesgos Y oportunidades

Para el desarrollo de la matriz de riesgos y oportunidades de la organización Cueros y Gamuzas el SOL S.A.S se tomó como base el contexto de la organización en la cual se identifican los riesgos potenciales, estos se relacionan las causas, efectos, probabilidad de ocurrencia e impacto que tiene en la organización, así como los controles a implementar para el seguimiento de los mismos.

Durante el desarrollo de la matriz en la organización se llevó a cabo bajo los procesos misionales, identificándose los principales riesgos obtenidos

De acuerdo con la matriz, se establece que, del nivel de riesgo importante, la consecuencia más recurrente es la pérdida económica. Ver anexo C.

9.4 Alcance del Sistema

El alcance del sistema de gestión de calidad de Cueros y Gamuzas el Sol S.A.S. aplica para la producción y comercialización de cueros en crust y terminados tipo Gamuza, Nappa y Cueros encerados, en su sede en Bogotá aplicando también para los procesos que se encuentran en el mapa de procesos.

9.5 Direccionamiento Estratégico

Una vez consolidada la información, se procede a formular la plataforma estratégica que permitirá que la organización logre sus objetivos como lo son: la Misión, Visión, Principios corporativos, valores corporativos, política de calidad; directrices necesarias para garantizar una planeación estratégica exitosa dentro del Sistema de Gestión de Calidad, teniendo en cuenta las necesidades del mercado, especialmente los requisitos del cliente.

- ❖ **Misión:** Cueros y Gamuzas el Sol S.A.S en una empresa dedicada a la producción y comercialización de cuero terminado y sus líneas de productos en cuero. Servimos a clientes que utilizan nuestros productos para la confección de indumentaria, buscando satisfacer las necesidades de sus partes interesadas, garantizando una calidad de excelencia a través de un equipo de trabajo comprometido.
- ❖ **Visión:** Cueros y Gamuzas El Sol S.A.S, para el año 2030 tendrá consolidado sus productos de cuero a nivel internacional siendo reconocida a nivel nacional como unas de las empresas de mayor crecimiento en el sector de curtiembres por su calidad, compromiso con cada uno de sus colaboradores, el medio ambiente y el desarrollo del país
- ❖ **Principios Corporativos**
 - **Integridad:** actuar con honestidad de forma que sigamos siempre los valores que rigen a la empresa.
 - **Puntualidad:** Es la forma de mostrarle al cliente lo mucho que nos importa entregando nuestros productos en el tiempo establecido.
 - **Perseverancia:** Es la fuerza que nos permite mejorar continuamente en el desarrollo de todas nuestras actividades y emprendimientos.
 - **Calidad:** Es garantizar a nuestro cliente que el producto que adquiera siempre va a cumplir a cabalidad sus requisitos.

❖ **Valores Corporativos**

- **Responsabilidad:** Desarrollar y conseguir los resultados esperados con efectividad hacia las tareas encomendadas.
- **Eficiencia:** Entregar resultados de calidad en base a la planificación organizacional.
- **Compromiso:** Sentido de pertenencia frente a la organización, Asumiendo un papel de líder que vayan encaminados al cumplimiento de los objetivos y en pro de la organización.

❖ **Objetivos Organizacionales**

- Incrementar la participación en el mercado de los servicios prestados
- Consolidar la organización como el número uno en la calidad de sus servicios prestados
- Mejorar y mantener altos estándares de satisfacción del cliente
- Posicionarnos como uno de los mejores empleadores de nuestro sector

9.6 Política de Calidad

Producir y comercializar productos de cuero de la mejor calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes e Incrementan el nivel de confianza, mediante un mejoramiento continuo de los procedimientos utilizados de los productos ofrecidos. Con un personal comprometido a cumplir los requisitos aplicables de la norma ISO 9001:2015 y al mismo tiempo con la preservación del medio ambiente.

9.7 Objetivos de Calidad

Tabla 16 Objetivos de calidad

Objetivos de calidad	Indicadores
1. Aumentar el nivel de confianza y de satisfacción del cliente.	$\frac{\text{Número de reclamaciones}}{\text{Número de clientes atendidos}} * 100$
2. Brindar productos de gran variedad.	$\frac{\text{Productos Cueros y Gamuzas}}{\text{Productos totales}} * 100$
3. Lograr la mejora continua en cada uno de los procesos de la compañía	<i>Tecnificación a los procesos evaluable en tiempos, reprocesos, sobrecostos</i>
4. Incrementar la capacitación del personal, sobre la importancia de la implantación y desarrollo de un SGC.	<i>Registro y Evaluación de las capacitaciones realizadas al personal</i>

Fuente: Elaboración Propia

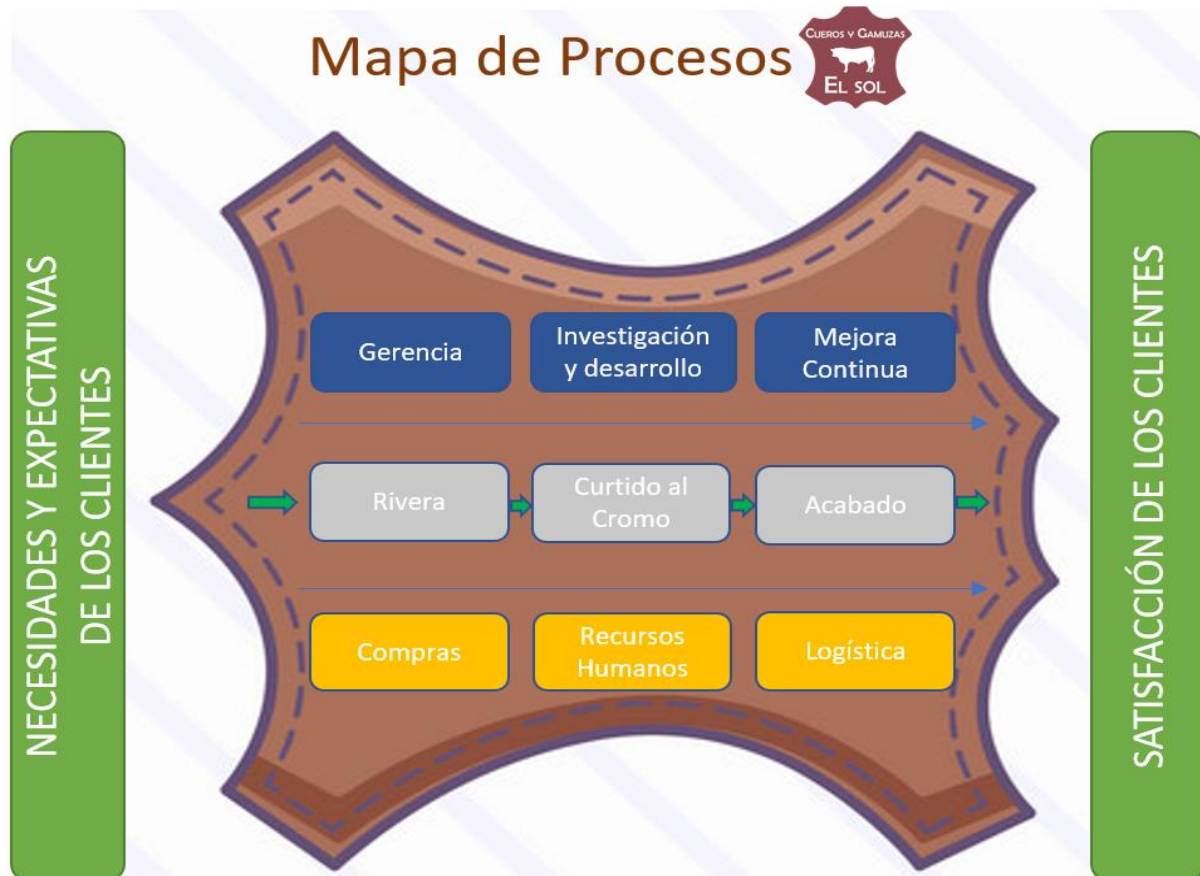
9.8 Mapa de Procesos

Con el fin de dar cumplimiento al requisito de la norma numeral 4.4, se realiza una propuesta de mapa de procesos donde se clasifican en tres macroprocesos:

- **Procesos Estratégicos:**
gerencia, investigación y desarrollo, mejora
Estos procesos se encargan de la supervisión del sistema de calidad y los encargados de comunicar este sistema
- **Procesos Misionales:**
proceso ribera, curtido al cromo y acabado
Son los procesos de producción donde sistema de gestión de calidad está enfocado

- Procesos de Apoyo:
compras, recursos humanos, logística
Son encargados de la parte administrativa de la organización.

Figura 2. Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración Propia

9.9 Caracterización de los procesos

En cuanto a la definición de las actividades necesarias para el desarrollo de los procesos; así como la definición de las entradas necesarias para ejecutar esas actividades y las salidas de esas actividades; así como los proveedores y clientes de esas entradas y salidas se establecieron las caracterizaciones de los procesos a desarrollar.

La caracterización de los procesos dentro de la organización es la herramienta usada para especificar cómo funciona cada uno de sus procesos y así poder dar cumplimiento a los requisitos de la norma. Este proyecto de investigación se llevó a cabo las diferentes caracterizaciones de los procesos misionales expuesto en el mapa de procesos.

Dentro de las caracterizaciones, se describen las actividades de cada proceso que conforma la organización que deben ser realizadas, las entradas, salidas, responsables, riesgos y medición de desempeño. *Ver anexo D.*

9.10 Liderazgo

En la organización Cueros y Gamuzas el SOL S.A.S, se realizaron avances al sistema de Calidad, con el compromiso de alta dirección, siendo de gran interés la implementación en la compañía, dispuesto a prestar los recursos necesarios e información pertinente, ya que se comprende la importancia al mejoramiento de los procesos y al cumplimiento de todas las partes interesadas, aumentando la satisfacción de las mismas.

Para cumplir con el requisito de la norma se elaboró una carta que demuestra el compromiso y liderazgo por parte de alta dirección. *Ver anexo E*, como también fue proporcionado el plan de mantenimiento estipulado en la organización para futuras revisiones y mejoras. *Ver anexo F.*

9.11 Gestión del cambio

Para este requisito de la norma se brinda un formato (*Ver tabla 17*) el cual permite identificar los factores críticos al momento de planear e implementar un cambio, el cual permite a Cueros y Gamuzas el SOL realizar de manera óptima y llevar seguimiento para así poder controlar los respectivos cambios a realizar.

Tabla 17 Planeación del cambio

	Planeación al cambio	Fecha:
		Versión:01
		Código: FO-06
Actividad		
Responsable		
Comunicar cambio a		
Fecha de ejecución		
Fecha de seguimiento		
Observaciones:		
Revisó	Aprobó	

Fuente: Elaboración Propia

9.12 Perfilamiento de cargos

Entendiendo como desarrollo de los perfiles de cargos como un aspecto básico dentro de la norma ISO 9001:2015, para el numeral 7.2. Competencia, el cual habla de que la organización debe determinar la competencia de cada uno de sus colaboradores que realizan bajo su control actividades que afecten directamente el desempeño y eficacia del sistema.

Si bien, en empresas pequeñas o de menor tamaño como la de la organización Cueros y Gamuzas el SOL S.A.S, diferentes roles se ven representados por la

misma persona. Con solicitud, explícita de alta dirección de la compañía buscar un perfil que pueda hacerse cargo del Sistema de Gestión para la ISO 9001, y así poder identificar a la persona responsable de calidad de la empresa como la más adecuada.

Creando así, una propuesta de formato perfil de cargo, (*Ver tabla 18*), teniendo en cuenta los requerimientos sugeridos por el Gerente de la organización, para el cargo de calidad o el que requiera la compañía.

Tabla 18 Perfil de cargos

	Perfil del Cargo	Fecha:
		Versión: 01
		Código: F0-06
Identificación del cargo		
Denominación del Cargo		
Sede		
Dedicación		
Propósito Principal del Cargo		
1. 2. 3. 4.		
Funciones Esenciales		
1. 2. 3. 4.		
Conocimiento Básico	Competencias	
1. 2. 3.	1. 2. 3.	
Requisitos de estudio y experiencia		
1. 2. 3.		

Examen medico	Apto		No apto	
Examen psicotécnico	Apto		No apto	
Revisó:	Aprobó:			

Fuente: Elaboración Propia

9.13 Matriz de Comunicaciones

Para obtener una comunicación eficaz en la organización, se estableció cuál debería ser el canal de comunicación formal entre los empleados que permita el desarrollo de los objetivos de la organización, siendo así la comunicación tiene que pasar a través de un canal definido al pasar de una persona a otra.

Para lo anterior se dispuso a realizar el formato, Inicialmente se determinaron los factores que se consideraron relevantes para realizar el seguimiento, en cuanto a comunicación interna y externa.

La aplicación adecuada de este formato de comunicación puede generar la pauta en cambios para Cueros y Gamuzas el SOL S.A.S que finalmente se traducirán en una comunicación formal entre todas las partes.

Tabla 19 Matriz de comunicaciones

		MATRIZ DE COMUNICACIONES				Fecha:
						Versión:01
						Código:FO-06
Que	Quien	A quien	Como	Tipo		Cuando
				Intern a	Exter na	
Misión, Visión, Principios Corporativos	Alta Dirección	Partes Interesad as	Póster, Folletos, comunicacion es Internas	x	x	Ingreso a la organizaci ón
Política de Calidad Alta Dirección	Alta Dirección	Partes Interesad as	Póster, Folletos	x	x	Ingreso a la organizaci ón

Partes Interesadas						
Objetivos de Calidad	Alta Dirección	Partes Interesadas	Póster, Folletos	x	x	Ingreso a la organización
Documentos del SGC	Alta Dirección	Alta Dirección	Formatos SGC	x		Cada cambio del documento
Desempeño del SGC	Alta Dirección	Alta Dirección	Informes	x		Semestral/ Alta dirección
Requisitos legales y reglamentarios aplicables	Alta Dirección	Todo personal	Informes	x	x	Cada cambio de reglamentos
Programa de auditorías	Alta Dirección	Partes Interesadas	Comunicaciones Internas	x		Inicio de año
Acciones correctivas y preventivas	Alta Dirección, Administración, Operativo	Todo personal		x		Cuando aplique
Gestión de quejas y reclamos	Administración	Todo personal	formato PQR	x	x	Cuando aplique
Comunicación al cliente	Administración		Catálogo, Contrato		x	Cuando aplique
Comunicación con proveedores	Administración	Operación	Orden de pedido		x	Por compra

Fuente: Elaboración Propia

9.14 Control de la Información Documentada

Para la elaboración de la información documentada se crea un procedimiento para poder crear, actualizar y controlar la información documentada de la organización. Este procedimiento se realizó bajo la supervisión del gerente y propietario de Cueros y Gamuzas el Sol. S.A.S, con el fin de desarrollar en cuanto a la elaboración de procedimientos y formatos que plenamente se necesitaban, cumpliendo con las necesidades de la organización y con los requisitos de la norma, siendo así indispensable y disponible para las partes interesadas.

Se mantendrá en periódicamente la actualización cada vez que la organización lo requiera, los responsables de dicha información serán los líderes de cada área.

Los cambios realizados deberán quedar registrados, en los diferentes tipos de formatos, registros y documentos entregados a la organización, con el fin de llevar un control y evidencias de alteraciones que podrían afectar al sistema de Gestión de Calidad

Tabla 20 Control de información documentada

Código:	Nombre	Tipo de documento:	Fecha de creación	Versión	Responsable																						
El código determina el área respectiva de la organización <table><tr><th>Código</th><th>Proceso</th></tr><tr><td>01</td><td>Compras</td></tr><tr><td>02</td><td>Ventas</td></tr><tr><td>03</td><td>Manufactura</td></tr><tr><td>04</td><td>Mantenimiento</td></tr><tr><td>05</td><td>Almacenaje</td></tr><tr><td>06</td><td>Administración</td></tr></table>	Código	Proceso	01	Compras	02	Ventas	03	Manufactura	04	Mantenimiento	05	Almacenaje	06	Administración	Nombre de la información documentada	Determina el documento <table><tr><th>Tipo</th><th>Documento</th></tr><tr><td>FO</td><td>Formato</td></tr><tr><td>GU</td><td>Guía</td></tr><tr><td>IN</td><td>Instructivo</td></tr></table>	Tipo	Documento	FO	Formato	GU	Guía	IN	Instructivo	Fecha de realización	Versión creada	El responsable de que cada procedimiento y proceso que sea implementado
Código	Proceso																										
01	Compras																										
02	Ventas																										
03	Manufactura																										
04	Mantenimiento																										
05	Almacenaje																										
06	Administración																										
Tipo	Documento																										
FO	Formato																										
GU	Guía																										
IN	Instructivo																										

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, se debe respetar la estructura como la de este documento. Adicionalmente debe tener este recuadro:

Tabla 21 Estructura de recuadro

	Fecha:
	Versión:
	Código:

Fuente: Elaboración Propia

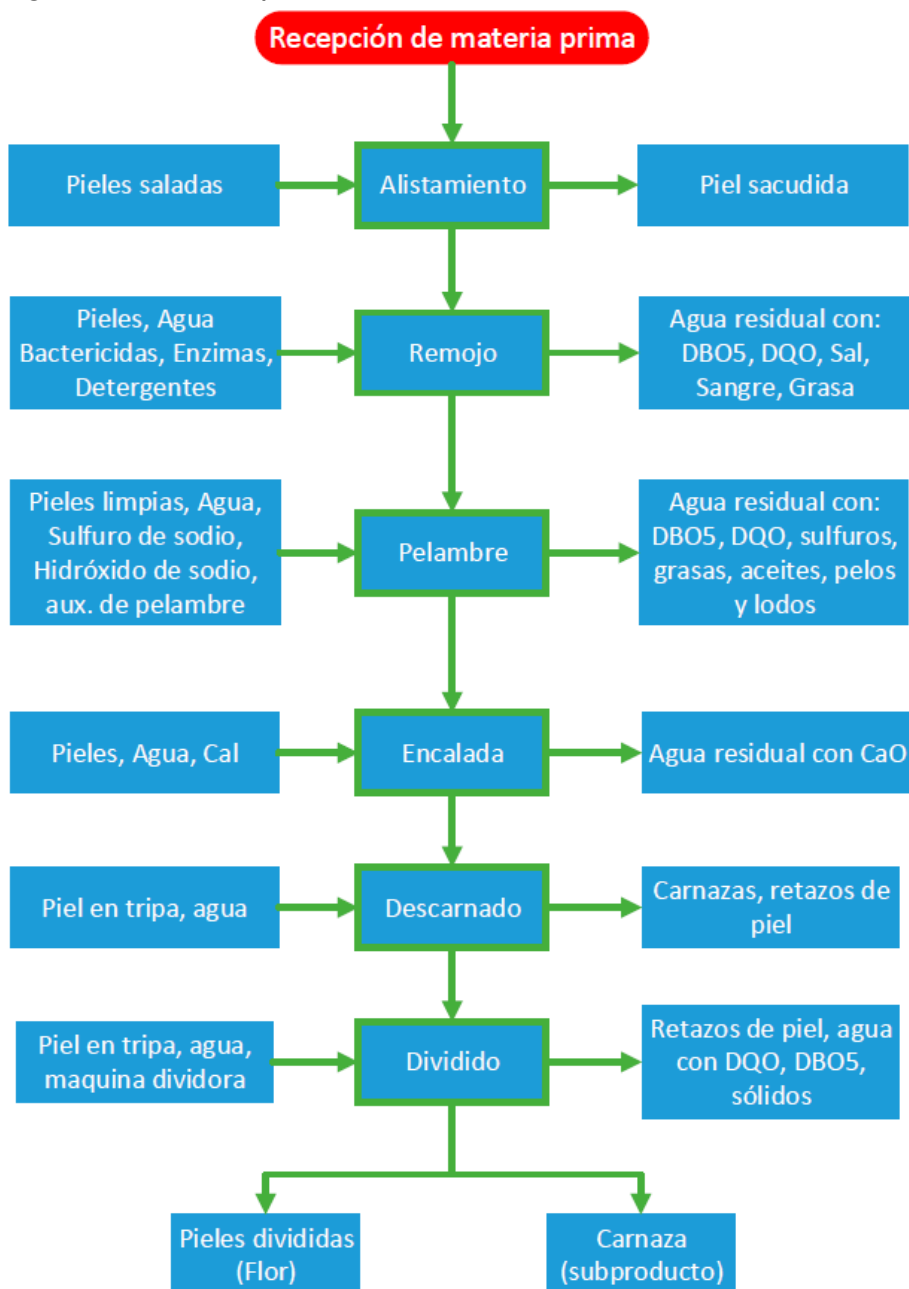
Adicional, se elaboraron registros de los procesos misionales: (Ribera, curtido, acabado), con cada subproceso (Remojo, Pelambre, Encalado, entre otros) donde detalla los diferentes controles y observaciones con la finalidad de llevar un control, así mismo, se elaboró una hoja de vida de los equipos para evitar paradas imprevistas; estos registros fueron requeridos por la organización. *Ver anexo G*

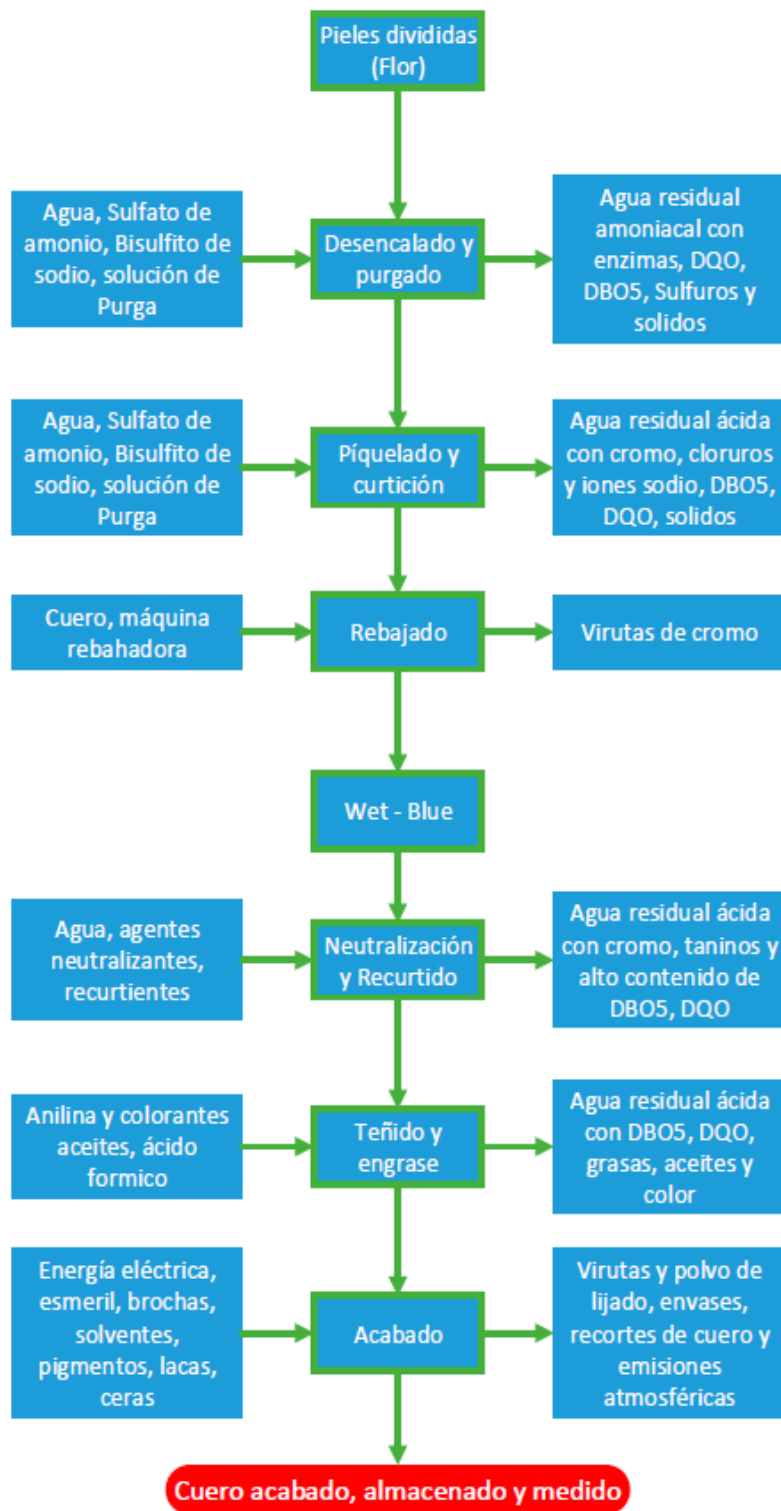
9.15 Control de procesos, productos y servicios

En la Organización cuero y Gamuzas el SOL S.A.S, se realizaron avances en el sistema, con el compromiso de la alta dirección siendo el mayor interesado en que su estructuración, ya que comprende su importancia para mejorar los procesos en la compañía y los comunica a los demás colaboradores a través de la política de calidad que fue creada utilizando información del contexto, pero en gran medida según sus lineamientos; teniendo especial atención en que estuviera vinculada con los objetivos de calidad.

A continuación, en la Figura 3, se describe el diagrama de flujo del proceso productivo desde la recepción de materia prima, hasta el acabado del producto, identificando las entradas y las salidas de cada etapa, lo que permite tener un control de los elementos necesarios y de los residuos de cada etapa productiva a través de un registro diseñado para el proceso misional de Cueros y Gamuzas el Sol.

Figura 3. Proceso productivo.





Fuente: Elaboración Propia

9.16 Programa Control de Proveedores

Con la finalidad de establecer una metodología práctica y sencilla para: Seleccionar. Evaluar, realizar seguimiento, y reevaluar a sus proveedores, garantizando que los productos adquiridos en su fase inicial cumplan con los requisitos y estándares establecidos por el SGC de la organización, los cuales impactan de manera directa en la satisfacción de sus clientes.

La de evaluación de los proveedores se debe llevar a cabo en forma continua, cada vez que se realice una compra o la contratación de un producto y/o servicio, Se lleva a cabo a través de evaluación inicial y continuando con reevaluaciones periódicas, para garantizar que éstos continúen cumpliendo con los requisitos establecidos por la norma de Calidad Iso 9001:2015.

Tabla 22 Evaluación del proveedor

	Evaluación del proveedor		Fecha		
			Versión: 01		
			Código: FO-06		
Nombre de la compañía					
Dirección de la compañía					
Ciudad:	Teléfono:		Fax:		
Evaluación del proveedor					
	1	2	3	4	5
Puntualidad en la entrega					
Calidad del material a la entrega					
Calidad general de productos					
Competitividad en el precio					
Calidad del servicio prestado					
Tasa de crédito					
Reputación de la compañía					
Servicio personal de ventas					

Servicio personal de soporte PQR					
Observaciones					
Revisó:	Aprobó:				

Fuente: *Elaboración Propia*

9.17 Control de las Salidas no conformes

El objetivo es de asegurar que los productos que no sean conformes con sus requisitos se identifiquen y se controlen, el siguiente formato muestra el procedimiento de manejo de no Conformidades y Acciones correspondientes; dicho procedimiento le permitirá a la organización Cueros y Gamuzas el SOL S.A.S, además de dar cumplimiento al requisito del sistema de gestión: dar respuesta en el menor tiempo de la no conformidad, controlarla y corregirla.

Se deben controlar el cumplimiento de los requisitos establecidos, identificando aquellos productos que no cumplen con la norma, con el fin de evitar su entrega final al cliente, también se debe considerar las acciones inmediatas a realizar cuando se materialice el riesgo identificado en las actividades de cada uno los procesos (Ribera, Curtido, Acabado). Al identificarlo, se realizará formato de productos no conformes, donde se ingresa toda la información solicitada, indicando el proceso a seguir: Reprocesar, Reclasificar, Deshacer, así como también las causas y acciones a abordar.

Se crea formato procedimiento productos no conformes (*Ver tabla 23*) en donde organización deberá tomar todas acciones y medidas necesarias para asegurar que los problemas de la organización están completamente controlados.

Tabla 23 Productos no conformes

	FORMATO PRODUCTOS NO CONFORMES	Código: FO-06
		Versión: 01
		Responsable:

No conformidad	Descripción no conformidad	Proceso a seguir			Causas	Impacto	Acciones	Resultados	Responsable
		R e p r o c e s a r	R e c l a s i f i c a r	D e s e c h a r					

Fuente: Elaboración Propia

9.18 Toma de conciencia

Con el fin de dar cumplimiento a los requisitos de sistemas de Gestión de Calidad y abordar la toma de conciencia dentro de la organización, se permite evidenciar como se desarrollará las diferentes actividades de (capacitaciones, Talleres), con el fin de sensibilizar a los empleados y como ellos impactan en sus labores o áreas respectivas.

Al contar con capacitaciones, talleres e inducciones al personal, se contribuye al fortalecimiento de las competencias y en el mejoramiento de la cultura de calidad.

Como soporte se manejará un respectivo formato donde se permite validar la efectividad de las diferentes capacitaciones realizadas dentro de la organización.
Ver anexo I. Programa de Capacitaciones

9.19 Indicadores de gestión

Como primera medida se planteó el indicador de la implementación del sistema en la organización, con el objetivo de conocer si se está cumpliendo con la meta establecida, así mismo, se estableció medir los diferentes procesos de Gestión de la calidad, entre estos: aseguramiento de calidad, control de calidad, y mejora continua; siendo estos indicadores medidos semestralmente partiendo desde el mes de junio. *Ver anexo J.*

En cuanto a los tipos de indicadores que se plantearon, se observa que todos son de eficacia pues únicamente debe cumplir con su función de medir, sin importar la optimización de los recursos, ni tampoco la magnitud de su impacto.

9.20 Eficacia de las actividades programadas en el proceso de la planificación y estructuración del sistema de gestión de calidad

Tabla 24 Resultados del Diagnóstico Final de Cueros y Gamuzas en SOL S.A.S



Fuente: Elaboración Propia

Esta información resulta importante para comprender en que estado y nivel de madurez frente al sistema de gestión de calidad se encuentra Cueros y Gamuzas el sol después de intervención de este proyecto en la organización con la alta dirección y sus colaboradores. Como se planteó en el cuarto objetivo.

Como se observa en la Tabla 24, la mayoría de los numerales de la norma están por encima del 70%, a excepción del apartado de liderazgo en el cual no ha sido posible su total desarrollo debido a la contingencia y situación actual, por lo cual hasta ahora las personas de la organización conocen parcialmente sus niveles de autoridad y las responsabilidades en relación con el sistema de gestión de la calidad.

El nivel de madurez de ningún apartado se encuentra por encima del 80% a razón de que para lograr esa valoración se debe cumplir lo siguiente para cada ítem: Se planifica, se establece, se implementa, se mantiene. En este momento se ha llegado al punto de planificar, establecer e implementar herramientas necesarias para dar cumplimiento a los requisitos de la norma, para aprobar y decir que efectivamente se mantienen estas herramientas, requiere de la operación y uso de ellas por un periodo de tiempo.

10. CONCLUSIONES

- ❖ Dando cumplimiento al primer objetivo, se analiza que, aunque la organización Cueros y Gamuzas el SOL S.A.S no cuenta con un sistema de gestión de calidad, cumple con algunos requerimientos determinados por la norma ISO 9001:2015 de Información y documentación que fue relevante para el análisis inicial diagnóstico.
- ❖ Siendo la organización Cueros y Gamuzas el SOL S.A.S pequeña sólo contaba con misión, pero para la realización de este proyecto se propuso una nueva parte estratégica que conlleva la visión de la organización, como los objetivos de calidad, para así dar cumplimiento a los primeros requisitos de la norma.
- ❖ De acuerdo con el cronograma se da cumplimiento total en el desarrollo de las actividades de identificación, definición y elaboración de la documentación para el SGC según lo estipulado inicialmente, se presentaron

dificultades en algunas actividades por factores externos (Pandemia Covid 19) ya que se tenía previsto reuniones presenciales con alta gerencia, pero se logró sacar espacios virtuales para la efectiva entrega.

- ❖ Se realiza la entrega de procedimientos documentados, los cuales se definen por la alta gerencia de acuerdo al tamaño de la organización y a su misión organizacional.
- ❖ Se logra entregar herramientas que puedan ser implementadas en la organización, logrando tener controles sobre los procesos, además de reducir riesgos los cuales afectan el desempeño de la organización.

11. RECOMENDACIONES

ORGANIZACIÓN

- ❖ Se recomienda la realización de Auditorías Internas periódicas, para controlar la conformidad de los procesos y el sistema de gestión de la calidad.
- ❖ Evaluar la infraestructura de la organización, invertir en el desarrollo Tecnológico de maquinarias y equipos que va en pro de la calidad del producto y satisfacción del cliente.
- ❖ Abrir nuevos canales de comunicación con los clientes, hacer uso de los sistemas de información, hacer fuerte el canal de ventas.
- ❖ Se sugiere que la organización de continuidad a este proyecto.

UNIVERSIDAD CONVENIO USTA - ICONTEC

- ❖ Se recomienda que en todas las asignaturas vistas a lo largo del curso de la especialización exista un enfoque directo con el desarrollo del proyecto de investigación.
- ❖ Se sugiere que las asignaturas tengan un orden directo para la elaboración del proyecto.

12. BIBLIOGRAFÍA

1. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (2015). Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2015
2. Juran, J. (1995). Análisis y planeación de la calidad. México: Mc Graw Hill.
3. Comisión César, Cruz Sonia. 2012. Gestión de calidad conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Prentice Hall, P 1243.
4. Miranda F, Rubio S, Introducción a la gestión de calidad, Publicaciones universitarias. Primera edición, Madrid, España, P 63-65.
5. Tobón, C. Bello, T. Escamilla, C. (2009). In-03 Cartilla de producción más limpia en curtiembres [Archivo PDF]. URL // <http://sie.car.gov.co/bitstream/handle/20.500.11786/35718/09279.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Alarcón, L. Betancur, L. Castellanos, I. (). Guía de producción más limpia para el sector curtiembres de Bogotá enfoque en vertimientos y residuos. [Archivo PDF]. URL // <http://www.ambientebogota.gov.co/documents/24732/3987253/Gu%C3%ADa+de+producci%C3%B3n+m%C3%A1s+limpia+para+el+sector+curtiembres+de+Bogot%C3%A1.+Enfoque+en+vertimientos+y+residuos.pdf>
6. Leguizamón Cruz, L.J (Junio de 2018). Diseño de un mapa de procesos en una curtiembre [Trabajo final de especialización, Universidad Militar Nueva Granada].
7. Nova Pachón, S.A, Jimenez Barrera, P.A. (2019) Planificación y estructuración del sistema de gestión de calidad en Sonox SAS bajo la norma técnica ISO 9001-2015. [Trabajo final de especialización, Universidad Santo Tomás]
8. González Pachón, L.A. (2009). Gestión para mitigar los impactos ambientales generados por las curtiembres de Bogotá con el fin de

concientizar sobre el cambio climático. [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada].

9. Tortes, I. (2020) Cómo hacer una caracterización de procesos paso a paso.
// URL: <https://iveconsultores.com/caracterizacion-de-procesos/#:~:text=de%20tu%20negocio.-,C%C3%B3mo%20se%20hace%20una%20caracterizaci%C3%B3n%20de%20procesos,es%20la%20Ficha%20de%20proceso.>