

## **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el autor ha autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Bibliotecas Bucaramanga**  
**Universidad Santo Tomás**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD  
BASADO EN LA NORMA ISO 9001: 2008 PARA LA EMPRESA DE  
CALZADO GIORGIO GABRINI**

**LAURA MARCELA PICO CASANOVA**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS  
FACULTAD INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2015**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD  
BASADO EN LA NORMA ISO 9001: 2008 PARA LA EMPRESA CALZADO  
GIORGIO GABRINI**

**LAURA MARCELA PICO CASANOVA**

**Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial**

**Directora  
María Alejandra Jaimes  
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS  
FACULTAD INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2015**

## **DEDICATORIA**

A Dios por todas las oportunidades que me ha dado en la vida, por mi salud y la persistencia que me acompañó en el camino de alcanzar este logro.

A mis padres, que sin su apoyo y acompañamiento en este proceso no habría sido posible llegar, a mi esposo y mis hijos, que gracias a sus consejos y palabras de aliento me han motivado siempre a seguir adelante, a mi familia con su ejemplo de unión y perseverancia he tenido las ganas de terminar mis metas y comenzar nuevos proyectos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a las directivas de la Universidad Santo Tomas de la ciudad de Bucaramanga, la Facultad de Ingeniera Industrial por su confianza, apoyo y disponibilidad para que este proyecto se realizara.

A Mario Ardila, por creer que los logros si pueden llegar, y crear una familia que con cariño se fortaleció.

Agradezco a mi directora Alejandra Jaimes, por su dedicación, soporte y enseñanzas, gracias a sus directrices pude terminar un escalón más en esta enorme meta.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN.....	14
1. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA LA EMPRESA DE CALZADO GIORGIO GABRINI. ....	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	16
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
2. MARCO DE REFERENCIA.....	18
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	18
2.2 MARCO TEÓRICO.....	19
2.2.1 El calzado en Colombia.....	29
2.3 MARCO HISTÓRICO.....	30
2.4 MARCO LEGAL.....	31
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE CALZADO GIORGIO GABRINI; EN CUANTO A LOS REQUERIMIENTOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2008 CON EL FIN DE ORIENTAR LA IMPLEMENTACIÓN A REFORZAR LOS PLANES DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA. ....	33
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	33
3.1.1 Reseña histórica.....	33
3.1.2 Misión .....	33
3.1.3 Visión.....	33
3.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	33
3.3 ACTIVIDAD ECONOMICA.....	34
3.4 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	34
3.5 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	34
3.6 ORGANIZACIÓN DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN.....	35
3.7 LISTA DE VERIFICACIÓN.....	37
4. SENSIBILIZAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE CALZADO GIORGIO GABRINI EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD CON EL FIN DE COMPROMETERLO Y GARANTIZAR EL ÉXITO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	55
5. DOCUMENTAR LOS PROCESOS DESARROLLADOS EN LA EMPRESA DE CALZADO GIORGIO GABRINI .....	60
5.1 CRONOGRAMA DE TRABAJO Y DE IMPLEMENTACIÓN.....	60
5.2 IDENTIFICACIÓN DEL REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN.....	61
5.3 MISIÓN.....	61
5.4 VISIÓN.....	61
5.5 ALCANCE Y EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	61

5.5.1 Responsabilidad de la dirección .....	61
5.5.2 Revisión por la dirección.....	61
5.5.3 Requisitos del cliente.....	61
5.6 POLÍTICA DE CALIDAD.....	64
5.7 INDICADORES DE LOS OBJETOS DE CALIDAD.....	70
5.8 MAPA DE PROCESOS .....	70
5.9 CARACTERIZACIONES DE LOS PROCESOS .....	71
5.10 MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Y LA EXPLICACIÓN DEL PROCESO PARA FORMULARLO.....	79
5.11 MANUAL DE CALIDAD ACTUALIZADO .....	79
5.12 GUIA DE LA NOMENCLATURA DE LA DOCUMENTACIÓN.....	79
5.13 ESTRUCTURA GENERAL DE LA DOCUMENTACIÓN .....	81
5.14 CONFIGURACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	82
5.14.1 Alcance .....	82
5.14.2 Política de calidad GIORGIO GABRINI .....	82
5.14.3 Objetivos de calidad .....	82
5.14.4 Planificación del sistema de gestión integrado .....	83
5.15 RESPONSABILIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD....	83
5.16 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA .....	85
5.17 MAPA DE PROCESOS CALZADO GIORGIO GABRINI.....	86
5.18 PROCESOS DE MANUFACTURA .....	87
5.18.1 Diseño del producto .....	89
5.18.1.1 Materiales .....	89
5.18.1.2 Tipos de forros .....	92
5.18.1.3 Pegantes .....	92
5.18.1.4 Crema .....	93
5.18.1.5 Liquido .....	94
5.18.1.6 Pinturas .....	96
5.18.1.7 Suelas.....	96
5.18.2 Manufactura del proceso productivo.....	98
5.18.3 Control de la producción.....	99
5.19 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDAD DE CREAR O MODIFICAR DOCUMENTOS DEL SGC .....	99
5.19.1 Aprobación de documentos .....	99
5.19.2 Revisión de los documentos .....	99
6 EVALUAR LA CONFORMIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROPUESTO CON LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008 MEDIANTE LA EJECUCIÓN DE UNA AUDITORIA INTERNA Y LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN .....	102
6.1 OPORTUNIDAD DE MEJORA .....	106
7 PLAN DE MEJORA APARTIR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA REALIZADA MEDIANTE LA TOMA DE ACCIONES QUE PERMITAN CORREGIR LAS NO CONFORMIDADES ENCONTRADAS .....	107
8 CONCLUSIONES .....	109
9 RECOMENDACIONES .....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS.....	114

## LISTADO DE FIGURAS

Pág.

FIGURA 1 . CICLO PHVA.....	20
FIGURA 2 . MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN LOS PROCESOS.....	24
FIGURA 3 ORGANIGRAMA.....	34
FIGURA 4 PLANO DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN.....	35
FIGURA 5 DISTRIBUCIÓN PLANTA SUPERIOR.....	35
FIGURA 6 PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO FRENTE A LA NORMA.....	54
FIGURA 7 SENSIBILIZACIÓN PERSONAL CALZADO GABRINI.....	56
FIGURA 8 SENSIBILIZACIÓN REUNIÓN PERSONAL.....	57
FIGURA 9 FORMATOS SENSIBILIZACIÓN SGC:.....	58
FIGURA 10 CAPACITACIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DEL SGC.....	58
FIGURA 11 PREGUNTAS A TENER EN CUENTA PARA HACER LA POLÍTICA DE CALIDAD.....	64
FIGURA 12 ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN.....	81
FIGURA 13 CONTROL DOCUMENTAL.....	81
FIGURA 14 CONTROL DE REGISTROS.....	82
FIGURA 15 MAPA DE PROCESOS CALZADO GABRINI.....	86
FIGURA 16 ZONA DE CORTE.....	88
FIGURA 17 ZONA DE MUESTRAS.....	88
FIGURA 18 BODEGA DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS.....	89
FIGURA 19 CUERO TOLEDO ESPIGA MIEL.....	90
FIGURA 20 CUERO PULAC ESPIGA NEGRA.....	90
FIGURA 21 CUERO NAPPA.....	91
FIGURA 22 CUERO GAMBIER.....	91
FIGURA 23 CUERO KOSOVO.....	91
FIGURA 24 FORRO VADANA.....	92
FIGURA 25 PEGANTE AMARILLO.....	92
FIGURA 26 PEGANTE BLANCO.....	93
FIGURA 27 CREMA FLOREAL.....	93
FIGURA 28 LÍQUIDO LIMPIADOR (I222).....	94
FIGURA 29 VENENO PARA SUELAS TR Y CAUCHO (I333).....	94
FIGURA 30 LÍQUIDO VELOUR.....	95
FIGURA 31 LÍQUIDO CHAVAN.....	95
FIGURA 32 PINTURA DE AGUA.....	96
FIGURA 33 SUELA TR.....	96
FIGURA 34 SUELA PVC.....	97
FIGURA 35 CAUCHO.....	97
FIGURA 36 FORMATO PROGRAMACIÓN DE AUDITORIA.....	103
FIGURA 37 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN APLICACIÓN DEL SGC.....	104

## LISTADO DE TABLAS

Pag.

TABLA 1 INFORMACIÓN CLAVE DE PRODUCCIÓN.....	36
TABLA 2 .LISTA CHEQUEO CALZADO GABRINI. ....	37
TABLA 3 BENEFICIOS DELA IMPLEMENTACIÓN .....	55
TABLA 4 MATRIZ DE RELACIÓN DE DIRECTRICES VS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE. ...	63
TABLA 5 DIAGNOSTICO INTERNO CON BASE EN LA POLÍTICA DE CALIDAD.....	65
TABLA 6 INDICADORES DE GESTIÓN.....	70
TABLA 7 INSTRUCTIVO DE ELABORACION DE DOCUMENTOS DEL SGC ....	79
TABLA 8 DOCUMENTACIÓN GENERADA POR PROCESO.....	99
TABLA 9 NO CONFORMIDADES Y PLANES DE MEJORA. ....	108

## ANEXOS

	Pag.
Anexo A. CARACTERIZACIÓN TALENTO HUMANO.....	114
Anexo B. CARACTERIZACIÓN PROCESO PRODUCCIÓN.....	115
Anexo C. FOLLETO SENSIBILIZACIÓN PERSONAL.....	118
Anexo D. FORMATO PROCESO PQRS.....	119
Anexo E. SOPORTES CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN.....	120
Anexo F. FORMATO AUDITORIA INTERNA.....	123
Anexo G MANUAL DE CALIDAD.....	124
Anexo H. CRONOGRAMA IMPLEMENTACIÓN.....	146

## GLOSARIO<sup>1</sup>

**Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

**Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de una organización.

**Calidad:** Grado en que un conjunto de características cumple con los requisitos.

**Cliente:** Organización o persona que recibe un producto.

**Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Estructura Organizacional:** Es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**ISO** es la designación que recibe la Agencia Internacional de Normalización (International Organization for Standardization), este es un organismo no gubernamental y no presenta dependencia de ninguna entidad, lo que conlleva a que las normas emitidas por dicha organización no sean impuestas en ningún país, sino que las entidades se acogen voluntariamente a ellas.<sup>2</sup>

**Manual de calidad:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

**Procedimientos:** son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio.

**Procesos:** Son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables.

---

<sup>1</sup> Norma Iso 9001 – En línea. Disponible en: <http://es.slideshare.net/Albamarina7/norma-iso-9001-44391388>

<sup>2</sup> ISO 9001 – What does it mean in the supply chain? [www.iso.org/iso/iso\\_9001\\_2008](http://www.iso.org/iso/iso_9001_2008)

**Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado que se han cumplido sus requerimientos de un servicio o producto adquirido.

**Sistema de Gestión de la calidad (SGC):** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Todos estos elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí y a su vez son gestionados a partir de tres procesos de gestión, Planear, Controlar y Mejorar.<sup>3</sup>

**Trazabilidad:** Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

---

<sup>3</sup> MATEO C., Rafael J. Sistemas de gestión de la calidad – un camino hacia la satisfacción del cliente – parte I.

## RESUMEN

Calzado Gabrini, es una empresa colombiana, fabricante de calzado en cuero y sintético para hombre de la ciudad de Bucaramanga, que con la necesidad de permanecer en el mercado y ser más competitiva ha decidido empezar a crecer de una forma organizada siguiendo parámetros de calidad en sus procesos como son las exigidas por la norma NTC-ISO 9001:2008, sistemas de gestión de la calidad. Requisitos, y por las necesidades que los clientes buscan en una empresa como ésta, para satisfacerlas.

La documentación del sistema de gestión de la calidad como primer requisito para la implementación de un SGC, ha demostrado ser el soporte de los sistemas de calidad como parte indispensable en la toma de decisiones y en la mejora de los procesos, enmarcando como prioridad principal, la satisfacción de las necesidades de los clientes.

En este trabajo, se analizó el sistema de gestión de la calidad de la empresa Calzado Gabrini, basada en la norma NTC-ISO 9001:2008, sistemas de gestión de la calidad. Se inició con un diagnóstico documental de la situación de la empresa, Se hizo un enfoque basado en procesos del sistema de gestión de la calidad, definiéndolos y conociendo la interacción de estos, y por último se elaboró toda la documentación requerida por la norma NTC-ISO 9001:2008, sistemas de gestión de la calidad, acorde con los objetivos planteados en el presente trabajo.

## INTRODUCCIÓN

La importancia de implementar un sistema de gestión de calidad en esta empresa, radica en el hecho de que sirve como base para desarrollar desde el interior de la organización, un conjunto de actividades, procesos y procedimientos enfocados en lograr que los productos y el servicio cumplan con los requisitos de los clientes, determinar la mejora continua en sus procesos para garantizar servicios y productos de calidad y de esta manera incrementar el porcentaje de ventas propuesto por la organización.

El mejoramiento continuo es una fuerte herramienta de competitividad, ya que se establecen los lineamientos de conducta dentro de la organización, que a su vez conllevan a ocupar lugares privilegiados en el mercado. En la actualidad el mejoramiento continuo está ligado a los sistemas de gestión, donde el Planear, Hacer, Verificar y Actuar son la estructura metodológica indispensable para competir con calidad.

Con estas premisas, la adopción del Sistema de Gestión de la Calidad es una decisión estratégica, con el propósito de mejorar el desempeño de sus dependencias, cumplir con las expectativas de los clientes y lograr posicionar a la empresa en un nivel competitivo haciendo frente a los modernos cambios en materia de gestión, Calzado Gabrini en aras de un mejoramiento continuo, decide apropiarse de la adopción de este sistema, buscando con ello brindar productos de calidad bajo parámetros certificados.

La implementación, el mantenimiento y adecuación del Sistema de Gestión de la Calidad, proporcionan una mejora en el desempeño de la organización el cual se ve reflejado en la satisfacción de los clientes y una mayor eficiencia y eficacia de los empleados; además constituye el fundamento para posteriores proyectos, trabajos o actividades relacionados con la mejora continua de los procesos de la empresa.

# 1. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001: 2008 PARA LA EMPRESA DE CALZADO GIORGIO GABRINI

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Bucaramanga es considerada la capital del calzado del país. Título obtenido por la cantidad de medianas y pequeñas empresas que se destinan a la fabricación de zapatos, además de la calidad de producto ofrecido.

En la actualidad las empresas tienen como desafío no solo cautivar a los clientes sino proporcionales beneficios de manera permanente y continua, además de constituirse como organizaciones con una misión, visión y valores por cumplir, buscando con ello determinar el futuro organizacional de cada una.

Santander genera gran porcentaje de calzado en el mercado nacional y exporta calzado hacia países vecinos, principalmente, México, Islas del Caribe, Puerto Rico, Costa Rica, Estados Unidos y Canadá. En promedio se están produciendo entre dos y dos y medio millones de pares de zapatos al mes, lo que significa que al año se pueden estar fabricando entre 25 y 26 millones de pares de zapatos.<sup>4</sup>

En la actualidad los sistemas de gestión de calidad han forzado a las empresas del sector Calzado del país, a mejorar sus procesos, por ende el sector calzado en Santander no es ajeno a estas nuevas estrategias empresariales, que buscan fidelizar sus clientes por calidad y estandarizar sus procesos, optando nuevas técnicas y perfeccionando la calidad de la fabricación de este producto que aún se elabora de forma artesanal sin incluir ningún tipo de innovación tecnológica en su producción.

Adicionalmente y según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, *“el subsector calzado emplea aproximadamente 33.414 personas, con un porcentaje de error del 5%, el total de empleados, que dicen tener las empresas registradas ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, es de 122.456, lo cual indica que el subsector calzado en la ciudad emplea aproximadamente el 27,3 % de la población apta para laborar”*<sup>5</sup>

La adopción de sistemas de gestión de la calidad en este sector económico, permite controlar en las empresas, procesos en referencia a la calidad del

---

<sup>4</sup> Informe del Sector. Asoinducal. 2013.

<sup>5</sup> Cámara de Comercio de Bucaramanga (2012); Datos consultados (en línea) en la [www.sintramites.com.co](http://www.sintramites.com.co), Observatorio del empleo. IMEBU. [www.imebu.gov.co](http://www.imebu.gov.co).

producto o servicio que se preste, teniendo como prioridad las necesidades del mercado generando así procesos eficientes y eficaces, los se traducen en mayor impacto en el mercado.

La empresa GIORGIO GABRINI se propuso en la actualidad producir calzado para exportación pero no cuentan con una certificación basada en los sistemas de calidad que permita que sus productos obtengan el reconocimiento con base en la estandarización de sus procesos, por ende, es imperioso el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basándose en la Norma ISO 9001: 2008.

Pregunta de investigación.

¿Cuáles son los factores que se deben tener en cuenta para diseñar e Implementar el sistema de gestión de calidad según los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2008 para la empresa de calzado Giorgio Gabrini??

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

En 1987 cuando surgieron los sistemas de aseguramiento de la calidad, se dio paso a los mencionados procesos de gestión de calidad, que han resultado para beneficio de organizaciones y empresas, en eficientes y eficaces herramientas para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las mismas, en aras de encontrar el equilibrio entre rentabilidad y satisfacción de clientes.

Así mismo, ciertos mercados se han delimitado únicamente en que las empresas adopten los sistemas de gestión de calidad y aseguran a sus acreedores comerciales la calidad de cada uno de los productos y servicios que manejan.

Por lo anterior y ante la necesidad de participar competitivamente en nuevos mercados la empresa GIORGIO GABRINI confía en que implementando la NTC – ISO 9001:2008 logrará una mejora en su imagen frente a sus clientes, lo cual permitirá planear su política y objetivos de calidad, diseñar una estructura de procesos controlada y abrir nuevos canales de comercialización de sus productos permitiendo orientar el crecimiento de la misma en el mercado nacional e internacional.

Es por eso que para la Dirección de GIORGIO GABRINI, este proceso, traerá nuevos beneficios como la adopción de canales eficaces de retroalimentación

con el cliente, conocimiento del desempeño de los procesos de la compañía y mecanismos de planeación y ejecución de acciones continuas de mejoramiento, y sobre todo una orientación de los objetivos de la organización para satisfacer las necesidades del activo máspreciado de una empresa: Sus clientes.

### **1.3. OBJETIVOS**

**1.3.1. Objetivo general.** Implementar el sistema de gestión de calidad según los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2008 para la empresa de calzado Giorgio Gabrini, con el fin de estandarizar procesos organizacionales en pro de la satisfacción del cliente y la mejora continua.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa de calzado GIORGIO GABRINI, en cuanto a los requerimientos de la Norma NTC-ISO 9001:2008, con el fin de orientar la implementación a reforzar los planes de mejoramiento de la empresa.
- Sensibilizar al personal de la empresa de calzado GIORGIO GABRINI en el Sistema de Gestión de la Calidad con el fin de comprometerlo y garantizar el éxito de la implementación del sistema de gestión de calidad.
- Documentar los procesos desarrollados en la empresa de Calzado GIORGIO GABRINI mediante la identificación y revisión de la información existente que permita establecer mejoras y la elaboración de nuevos documentos que garanticen el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la norma ISO 9001:2008, aplicables para la organización.
- Evaluar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad propuesto con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, mediante la ejecución de una auditoría interna y la revisión por la dirección.
- Elaborar un plan de mejora a partir de los resultados de las auditorías realizadas, mediante la toma de acciones que permitan corregir las no conformidades encontradas.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. MARCO CONCEPTUAL

Dentro de la realización del proyecto se encuentran palabras que le permitirán al lector comprender el sentido y contexto del diseño e implementación del Sistema de gestión de calidad.

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

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

**Conformidad:** Cumplimiento de un requisito

**Competencia:** como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a estándares históricos y tecnológicos vigentes, y que afectan la calidad de sus productos y/o servicios.

**Costo de Calidad:** Son aquellos en los que se incurre con el fin de garantizar la calidad de los productos fabricados y/o de la prestación de servicios.

**Costo de No Calidad:** Son aquellos en los que se incurre por no haber hecho las cosas bien.

**Criterios De Auditoria:** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.

**Eficacia:** es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios.

**Eficiencia:** es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

**Formación** responde a los criterios pedagógicos más novedosos cuyo resultado es la aplicación de los mismos en la cotidianidad de quien se forma.

**Habilidades:** Es la capacidad adquirida por el hombre, de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos tanto en el proceso de actividad teórica como práctica

**ISO:** International Organization for Standardization

**No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

**NTC:** Norma Técnica Colombiana

**Planificación De La Calidad:** Actividades que establecen los objetivos y los requisitos de calidad, así como los requisitos para la aplicación de los elementos del sistema de calidad.

**Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Satisfacción Del Cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**SGC:** Sistema de Gestión de la Calidad.

**SISTEMA:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**SISTEMA DE GESTIÓN:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

## 2.2. MARCO TEÓRICO

Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática<sup>6</sup>.

Los estándares internacionales contribuyen a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios que usamos diariamente. Nos ayudan a asegurar que dichos materiales, productos, procesos y servicios son los adecuados para sus propósitos.

Existen varios Sistemas de Gestión de la Calidad, que dependiendo del giro de la organización, es el que se va a emplear. Todos los sistemas se encuentran

---

<sup>6</sup> Sistemas de Gestión de la Calidad | Historia y Definición. En línea. Consultado en octubre de 2014. Disponible en: <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>

normados bajo un organismo internacional no gubernamental llamado ISO, International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización).

**Ciclo PHVA.** A partir de los años 50, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleo el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindo en la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo (que fue desarrollado por W. Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutible de la mejora continua.

Dentro del contexto de un sistema de gestión de calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en plena rotación. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los servicios como los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Figura 1 . Ciclo PHVA.



Fuente: Min Protección social.

De este ciclo se puede describir cada una de sus fases de la siguiente forma:

### **Planificar**

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes

- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- Desarrollar el plan y entrenar el personal

#### **Hacer**

- Implementar la mejora y verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

#### **Verificar**

- Analizar los datos desplegados de la recopilación
- Preguntarse si se han logrado los resultados deseados
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- Preguntarse qué se pudo aprender
- Cuestionarse sobre que queda aún por resolver

#### **Actuar**

- Incorporar las mejoras
- Comunicar las mejoras a todos los interesados
- Identificar nuevos proyectos y problemas que llegase a presentarse.

**Los 14 puntos en la filosofía de Deming<sup>7</sup>.** La filosofía de Deming se enfoca en la mejora continua en la calidad de productos y servicios reduciendo la incertidumbre y la variabilidad en los procesos de diseño, manufactura y servicio, bajo el liderazgo de los líderes de proceso y jefes de área.

Los 14 puntos de Deming son:

- Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa u organización. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.
- Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.
- Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.
- Terminar con la práctica de otorgar contratos basándose únicamente en el precio.

---

<sup>7</sup> James R. Evans y William M. Lindsay Administración y control de la calidad.. 2005.

- Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
- Instituir la capacitación.
- Enseñar e instituir el liderazgo.
- Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ambiente adecuado para la innovación.
- Optimizar hacia los objetivos y propósitos de la empresa los esfuerzos de equipos, grupos y áreas de personal.
- Eliminar las exhortaciones para la fuerza laboral.
- Eliminar las cuotas numéricas para la producción; en cambio, aprender e instituir métodos para mejorar.
- Eliminar la administración por objetivos. En vez de ella, aprender las capacidades de los procesos y cómo mejorarlos.
- Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.
- Fomentar la educación y la auto mejora personal.
- Emprender acciones para lograr la transformación.

**Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001<sup>8</sup>.** La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,
- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y la estructura de la organización.

La norma ISO 9001:2008 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema

---

<sup>8</sup> Lic. Erick Méndez Interpretación de Requisitos de ISO 9001:2008 2010, En línea. Consultado en noviembre de 2014. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/interpretacion-aplicacion-requisitos-iso-9001-2008.pdf>

de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso<sup>9</sup>.

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

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

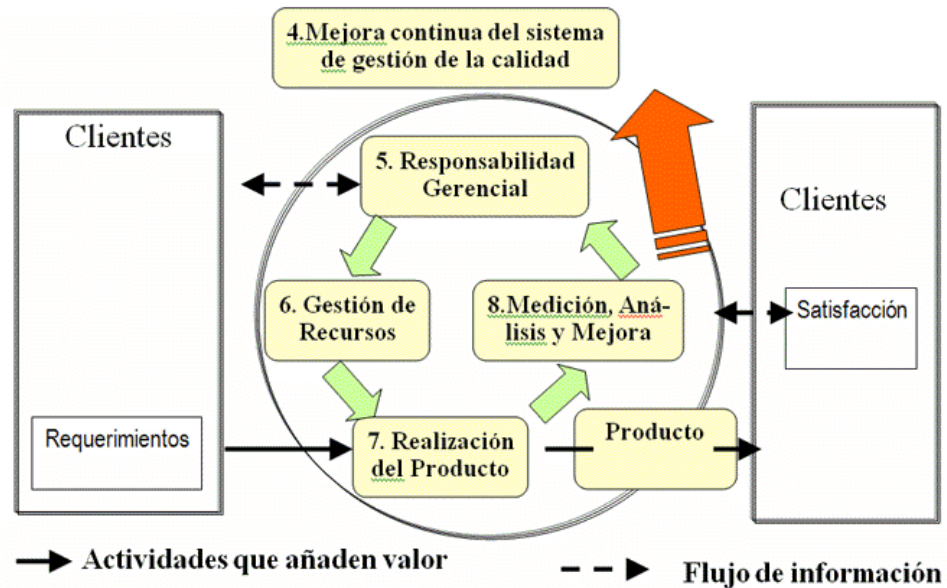
- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la Figura 3, ilustra los vínculos entre los procesos, muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

---

<sup>9</sup> Ibíd. Pág. 18.

Figura 2 . Modelo de un Sistema de Gestión Basado en los Procesos.



Fuente: INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos. NTC-ISO 9001:2008. Bogotá D.C.: El Instituto, 2009.

### Ocho Principios Básicos de la Gestión de Calidad<sup>10</sup>

1. **Enfoque al Cliente.** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse por exceder las expectativas de los clientes.
2. **Liderazgo.** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. **Participación del personal.** El personal, en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

<sup>10</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de calidad: requisitos. NTC-ISO 9000. Bogotá D.C., El instituto 2005.

4. **Enfoque basado en procesos.** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque de sistema para la gestión.** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. **Mejora continua.** La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

**Aseguramiento de la Calidad.** Las organizaciones cumplen un rol muy importante en la economía del país ya que se constituyen como una fuente generadora de empleo, y a su vez brinda a la población productos y servicios con beneficio mutuo.

El objetivo primario de las organizaciones se fundamenta en tener elementos que le ayuden a consolidarse, aumentando su capacidad de producción y ventas, comprometiéndose con el cumplimiento de un grupo de objetivos a corto y largo plazo que le dará la oportunidad de mantenerse en el mercado.

De igual forma, se han generado nuevas estrategias que garanticen productos y servicios con niveles de calidad esperados por los clientes, desde la década de 1980, las organizaciones empezaron a detectar que la filosofía y la metodología de la calidad total ofrecían una línea de acción que las direccionaba al cumplimiento de este propósito<sup>11</sup>.

El control de la calidad se ha entendido como un sistema clave proveniente de los esfuerzos internos de una empresa para un desarrollo integro de sus procesos en cuanto a actividades de mercadeo, producción y servicio a favor de la satisfacción total del cliente y a costos mínimos.

Posteriormente, se ha introducido el concepto de aseguramiento de la calidad involucrando el mejoramiento continuo como aliado fundamental para

---

<sup>11</sup> CALZADA CRUZ, Esther. Evaluación del impacto que ha tenido la certificación ISO 9001 en una empresa manufacturera transnacional, Capítulo 2 [Online]. Cholula (Puebla): Colección de tesis digitales Universidad de las Américas Puebla, 22 de abril de 2004 [Citada el 01 de Junio de 2014] disponible para UDLAP Bibliotecas e Internet <URL:[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/meni/calzada\\_c\\_e/capitulo\\_2.html#](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/meni/calzada_c_e/capitulo_2.html#)>

establecer estándares a través de los cuales las organizaciones pueden garantizar a los clientes, proveedores, consumidores y a la sociedad en general, que sus servicios cumplen con los requisitos de la calidad.

El pensamiento y estudio de W. Edwards Deming, apoya en su obra calidad, productividad y posición competitiva este concepto, presentando catorce puntos de la alta administración, dentro de las cuales se puede resaltar “establecer el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con la meta de ser competitivos y seguir en el mercado”<sup>12</sup>

Algunas empresas desde sus comienzos presentan una sólida y organizada estructura que les facilita a través del tiempo el apropiado manejo de sus recursos y el control de los procesos que enfrentaran; pero gran parte no cuentan con las suficientes bases que les proporcione una estabilidad y una adecuada realización de sus operaciones productivas.

“Entre menos defectos mayores niveles de productividad; menores costos, mejores niveles de satisfacción ; menores tiempos de entrega y ciclos de diseño y puestas del mercado más cortos, son indispensables hoy en día para que las empresas puedan ser consideradas de clase mundial y por lo tanto competir dentro de la economía globalizada”<sup>13</sup>.

“El Dr. Joseph M. Juran en sus estudios expone que para poder manejar la calidad de los productos es necesario crear conciencia e implementar las capacitaciones en todos los niveles de la organización, así mismo el Dr. Philip Crosby coincide con Juran en establecer un sistema de calidad preventivo con respecto a la educación del personal”

Aunque realizar capacitaciones al personal de una empresa es una de las dificultades que más aquejan a los empresarios, debido a que muchos de ellos no ven en esto la mejor inversión, pueden pensar que es una pérdida de tiempo y dinero y que no es un factor influyente al momento de realizar su producto; el hecho de tener exponentes con un mismo concepto y no considerar la preparación como una ventaja, los aleja de participar como una unidad competitiva frente al mercado y no solo sería un punto diferenciador fuera de la compañía sino también dentro de ella, ya que los trabajadores apreciarían que se están preocupando por su desarrollo integral, además de incentivar su progreso personal con posibilidades de ascender en su oficio. La capacitación es desarrollo e implica la obtención de herramientas que puedan usarse para

---

<sup>12</sup> DEMING, W. Edwards. Calidad, Productividad y competitividad: La salida de la crisis. La calidad y la productividad en las empresas de servicios. Madrid: Cambridge University Press, 1989. p. 155

<sup>13</sup> QUINTERO, Cristóbal. La importancia de la calidad [Online]. Gestipolis, Septiembre 2008 [Citado Junio de 2014] disponible en internet: <URL: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/control-de-la-calidad-y-su-importancia.htm>>

mejorar el rendimiento de una empresa y por consiguiente el de sus empleados; es para la mente lo mismo que el entrenamiento para un deportista, si quiere conseguir los resultados hay que entrenar, así que hay que entrenar y capacitarse para llegar a la meta.

El impacto que tiene la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en las empresas es básicamente acceder ante las modificaciones y posibles cambios que se agregan, como consecuencia de los procesos de implementación de estos sistemas se encuentra aceptar esas reformas. La primera de ellas es la aparición de un nuevo elemento empresarial con responsabilidad y autoridad sobre toda la organización y en contacto directo con la alta dirección; el segundo es más operativo por que corresponde a los cambios en los canales formales de comunicación empresarial.

“En los elementos que conforman la norma se establece como requisito indispensable la necesidad de que todo lo relacionado con la calidad quede formalmente documentado como una demostración ante el cliente de que todos los procesos productivos que dan origen a los bienes o servicios ofrecidos se encuentran controlados; esto es lo que se conoce como control de la documentación y es lo que ha dado origen a que en mucho casos se interprete la norma ISO 9001 como una exigencia que genera una gran cantidad de papeles caracterizados por procedimientos, formularios, instructivos, registros, entre otros; y que se pierda la interpretación de su fin verdadero como controlador de procesos productivos y generador del mejoramiento continuo, según los expresa el ingeniero civil Diego Zapata en la revista EIA<sup>14</sup>.

Una meta de clara importancia para la empresas es llegar a estandarizar todos sus procesos direccionándose principalmente en simplificar sus operaciones, tratando de dejar solo las necesarias para su funcionamiento, logrando así que se pueda tener un manejo específico, donde se identifique un lenguaje propio y preciso donde pueda ser claro y entendible para todos los que intervienen en el proceso del negocio, lo que permitirá garantizar la calidad de sus productos y procesos asegurándose de la realización eficiente de sus actividades.

Es de esta manera como las normas ISO están entre las empresas con un alto grado de popularidad, siendo un aval de calidad en productos y servicios en 157 países que buscan la estandarización.

La ISO, Organización Internacional para la Estandarización por sus siglas en inglés, es la encargada de establecer el desarrollo de las normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas

---

<sup>14</sup> ZAPATA, Diego. La gestión de Calidad en empresas colombianas de servicios en consulta en ingeniería. [Online]. Número 1. [Medellín, Antioquia] Revista EIA, Febrero 2004 [Citado Junio 2014] disponible en internet <URL:<http://www.revista.eia.edu.co/articulos1/2.pdf>>

industriales. Para el tratamiento específico de las operaciones productivas en una empresa, la norma NTC ISO 9001:2008 es la que se fundamenta en cumplir con la especificación de los requisitos en pro de la estandarización de los procesos con el fin de obtener la calidad total en sus productos y servicios.

La ISO como ente no gubernamental y que no depende de ningún otro organismo internacional no exige el uso de sus normas en ningún país, es decir que la certificación es un proceso empresarial voluntario que ha dado al mercado dinamismo comercial.

Basándose en todo esto, en las empresas cada vez crecen las posibilidades y los esfuerzos por llegar a normalizar sus procesos y a reorganizarse en pro de la certificación.

“La meta de las normas es básicamente tener productos y servicios garantizados, de igual forma ayudar a las empresas mediante las practicas exitosas derivadas de los procedimientos, manuales y documentación que pueden reducir al mínimo, operaciones que no agreguen valor, lo que hace más rápida y efectiva la producción, tal y como lo explica Enrique Aranguren, profesional del ICONTEC y coordinador del comité técnico 68”

“Así mismo, otra virtud de los procesos de certificación es que en varias ocasiones acaban siendo una solución evidente a los errores de gestión, esto debido a que las normas ISO priorizan procesos organizados y documentados”<sup>15</sup>

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

En la actualidad el proceso y sistema empresarial se encuentra en un perfeccionamiento que en si constituye un programa de mejora, per en la medida en que este se apoye en enfoques utilizados en la práctica mundial se obtendrán mejores resultados<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> ¿Por qué es importante certificar los procesos de una empresa? [Online]. [Medellín, Antioquia] Cultura E Medellín, [Citado Junio 2014] disponible en internet: <URL:[http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/importanciadelacertificacion\\_080718.aspx](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/importanciadelacertificacion_080718.aspx)

<sup>16</sup> Arenas Pérez. Pilar. Criterios para evaluar técnica y económicamente la aplicación del sistema de mejoras de gestión de la producción. Revista estudios Empresariales No. 85. 1996.

**2.2.1. El Calzado en Colombia.** La producción de calzado colombiano se utilizan materias primas como caucho o plástico, pero la principal materia prima utilizada en la fabricación de dichos productos es principalmente el cuero, esto es debido a que su comercialización es nacional y no requiere de importaciones para adquirirla, lo que proporciona a la industria del calzado colombiano una ventaja competitiva significativa ya que sus estados de costos de comercialización y precio al público es más bajo que en otros países.

Su cadena productiva está conformada por:

Hato ganadero

Frigoríficos y mataderos

Curtiembres

Fabricación de calzado

Distribuidores y comercializadores de peleterías.

Así mismo el sector cuenta con industrias de apoyo que son de vital importancia para cada uno de los subsectores, por cuanto la calidad de los subproductos suministrados por ellas que influyen en la calidad del producto final entregado al consumidor.

**2.2.2. El Calzado en Bucaramanga.** Bucaramanga es una ciudad en la cual el comercio y la producción de productos marroquineros y calzado es diverso y es el principal jalonador de la economía local, seguido por los sectores de confecciones, servicios y orografía.

Junto a Brasil, China y México, Colombia es uno los países líderes en la fabricación de calzado. Gran parte de la producción se concentra en Bucaramanga y Bogotá. Según el DANE, las exportaciones del producto en 2012 llegaron a 184 millones de dólares y en cuanto a empleo, en la capital santandereana, este representa una de las principales fuentes. La Cámara de Comercio de la ciudad señala que da trabajo a aproximadamente el 27.3% de la población.

Pese a la importancia del sector en la economía nacional, este se ha visto golpeado por diversos factores, la informalidad ha sido la fuente de muchos reveses que impiden el crecimiento del sector y el gremio en general, así mismo el contrabando es uno de los problemas más álgidos que durante el primer trimestre de 2013 generó gran afectación al sector. Según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, Acicam, en este periodo llegaron al país 13 millones de pares de zapatos chinos, el 26% de ellos a menos de un dólar. “

Dirigentes gremiales y empresarios coinciden en que la falta de talento humano con formación calificada es sin dudas el más grande tropiezo del sector. Así mismo este sector cuenta con asociaciones que ayudan a promover a nivel nacional e internacional el Calzado Colombiano, con eventos y ferias especiales para este gremio que se celebran en las ciudades de Bogotá y Bucaramanga, estos eventos están orientados a través de estadísticas del sector, tendencias y proyecciones de mercado, enfocados los eventos a participar de la globalización y apertura de mercados a través de los diferentes tratados de libre comercio firmados entre Colombia y otros países.

Esto ha llevado a las empresas de calzado a modernizarse para poder mantenerse en el mercado y así sostener niveles de productividad y ventas, dirigiendo la reingeniería de sus procesos de manufactura y organizando sus diferentes organizaciones en pro de la calidad y satisfacción de sus clientes.

### **2.3. MARCO HISTÓRICO.**

#### **International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización)<sup>17</sup>.**

Esta organización comenzó en 1926 como la organización ISA, International Federation of the National Standardizing Associations (ISA). Se enfocó principalmente a la ingeniería mecánica y posteriormente, en 1947, fue reorganizada bajo el nombre de ISO ampliando su aplicación a otros sectores empresariales.

ISO se encuentra integrada por representantes de organismos de estándares internacionales de más de 160 países, teniendo como misión:

Promover el desarrollo de la estandarización.

Facilitar el intercambio internacional de productos y servicios.

Desarrollo de la cooperación en las actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas a través de la estandarización.

La familia de normas ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de la Calidad eficaces.

---

<sup>17</sup> CUERVO BALLESTEROS, Martin. La calidad y sus costos como factor de competitividad empresarial. Vol. 2. Caracas.: McGraw-Hill. P. 61

ISO 9000: 2005 - Describe los términos fundamentales y las definiciones utilizadas en las normas.

ISO 9001: 2008 - Valora la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente.

ISO 9004: 2009 - Considera la eficacia y la eficiencia de un Sistema de Gestión de la Calidad y por lo tanto el potencial de mejora del desempeño de la organización. (Mejora Continua).

ISO 19011: 2002 - Proporciona una metodología para realizar auditorías tanto a Sistemas de Gestión de la Calidad como a Sistemas de Gestión Ambiental.

## **2.4. MARCO LEGAL**

Decreto 2649 De 1993: El cual reglamenta los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y a los cuales la empresa debe registrarse en la parte contable.

Resolución No. 510 del 19 de marzo de 2004. Ley que reglamenta el etiquetado de calzado en Colombia, en el artículo se expresa el carácter obligatorio del registro en el Registro de Fabricantes e Importadores de la Superintendencia de Industria y Comercio, luego, este formulario debe ser radicado en este mismo organismo, mediante el cual se verificará, promocionará y controlará el cumplimiento de las normas técnicas.

Decreto 2269 de 1993,<sup>18</sup> por el cual se organiza el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología. Decreto 3466 de 1982, Por el cual se dictan normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones. Circular única título IV, Promoción y Control de Normas Técnicas.”

Ley 905 de 2004. Dado que la mayor parte de las empresas de calzado en el país son Mipymes, es necesario poner entre las normas legales, aquella que rige este tipo de empresas.

Básicamente esta norma fue la que sustituyó la ley 590 del 2000, y en ella se estipulan todas aquellas normas, requerimientos, beneficios, y demás disposiciones que regulan la promoción y desarrollo de la micro, pequeña, y mediana empresa en Colombia, e inclusive la internacionalización de la misma.

---

<sup>18</sup> ACICAM. Registro de Productores de Calzado. Available on worldwide web: <http://www.acicam.org/index.cfm?doc=registroproductorescalzado>

En esta, se legalizan diferentes medidas de apoque para el microempresario, como es la prestación de servicios de capacitación, sistemas de información.

En la ley 99 de 1993<sup>15</sup> y el decreto 2811 de 1974<sup>16</sup> de protección, preservación y disposición ambiental se habla de la necesidad de promover un medio ambiente libre de contaminación que le pueda brindar a la comunidad un entorno sano e ideal para desenvolverse, indicando las conductas que podrían llegar a ser perjudiciales para la supervivencia de los seres vivos, debido a que en la fabricación de productos de calzado se realizan varios procesos que pueden llegar a causar una contaminación significativa, es relevante conocer la normativa que cubre estas prácticas.

En el proceso de producción de calzado se genera una gran variedad de residuos sólidos como residuos de piel, residuos plásticos, papel, aceites usados, entre otros, es por esto que estas industrias tienen la responsabilidad de realizar un tratamiento apropiado a estos materiales, así como lo indica la ley 09 de 1979.<sup>19</sup>

Los vertidos procedentes del uso sanitario del agua de las instalaciones de la fábrica o de las aguas procedentes de las cabinas de acabado pueden ser causa de contaminación, debido al alto grado de concentraciones de productos químicos, en el decreto 1449 de 1977 se puede observar la reglamentación sobre la conservación y protección de aguas.

En la fabricación de calzado se utilizan adhesivos o productos de acabados y se realizan procedimientos de combustiones en calderas para calefacción que suelen emitir gases peligrosos para la salud y el medio ambiente; otro problema de la producción en el sector de calzado para el medio ambiente tiene que ver con la contaminación acústica provocada por algunas fábricas que se encuentran cerca a núcleos de la población, es por lo dicho anteriormente que es necesario que las empresas identifiquen los puntos del decreto 2 de 1982 en donde se habla de la importancia de minimizar estas emisiones<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Ver: Normatividad ambiental y sanitaria, [http://www.upme.gov.co/guia\\_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm#BM2\\_9\\_Normatividad\\_sobre\\_residuos\\_solido](http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm#BM2_9_Normatividad_sobre_residuos_solido).

<sup>20</sup> Normatividad ambiental y sanitaria, [http://www.upme.gov.co/guia\\_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm#BM2\\_9\\_Normatividad\\_sobre\\_residuos\\_solido](http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm#BM2_9_Normatividad_sobre_residuos_solido). En línea. Consultado en noviembre de 2014.

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE CALZADO GIORGIO GABRINI, EN CUANTO A LOS REQUERIMIENTOS DE LA NORMA NTC-ISO 9001:2008, CON EL FIN DE ORIENTAR LA IMPLEMENTACIÓN A REFORZAR LOS PLANES DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA**

#### **3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

**3.1.1. Reseña Histórica.** Calzado Gabrini, inicia operaciones a mediados de los años ochenta en cabeza del señor **ALFREDO CASTELLANOS** quien inicia como empresario a través de la industria casera familiar que data de 24 años (1984) con la colaboración de sus hermanos esposa, con un capital de \$270.000; el cual mejoró a través de los años adquiriendo maquinaria de trabajo de segunda y su habilidad y destreza en la elaboración de calzado. Actualmente cuenta con planta física adaptada a las necesidades de la empresa con maquinaria apropiada y personal calificado, sin embargo carece de tecnología de punta pero sin con la mayor destreza ya que son instruidos por ellos mismos para lograr un desempeño óptimo de sus actividades.

A lo largo del tiempo ha logrado reconocimiento entre sus clientes y proveedores por calidad, cumplimiento y buen desempeño en sus negocios.

**3.1.2. Misión.** Giorgio Gabrini es una empresa que fabrica calzado para caballero con el propósito de llegar con los productos de mayor calidad. Se cuenta con una mano de obra calificada quienes son padres o madres cabeza de hogar dispuestos a ser eficientes y competitivos, para lograr la optimización de recursos y obtención de ganancia, utilizando materiales de la mejor característica para la satisfacción de los clientes.

**3.1.3. Visión.** Giorgio Gabrini tiene como visión ser la una marca líder y modelo en el mercado de calzado, para el año 2020, brindando calidad, comodidad y estilo a los colombianos.

#### **3.2. OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- Tener un alto nivel de calidad satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.
- Tener maquinaria actualizada para el buen desempeño de la labor.
- Adquirir materia prima de alta calidad.

- Ofrecer a nuestros clientes un excelente producto a un precio justo.
- Dar a nuestros empleados una capacitación para llegar a la innovación de nuestros productos.
- Alcanzar las metas propuestas y llegar al crecimiento tanto tecnológico como administrativo.

### 3.3. ACTIVIDAD ECONÓMICA

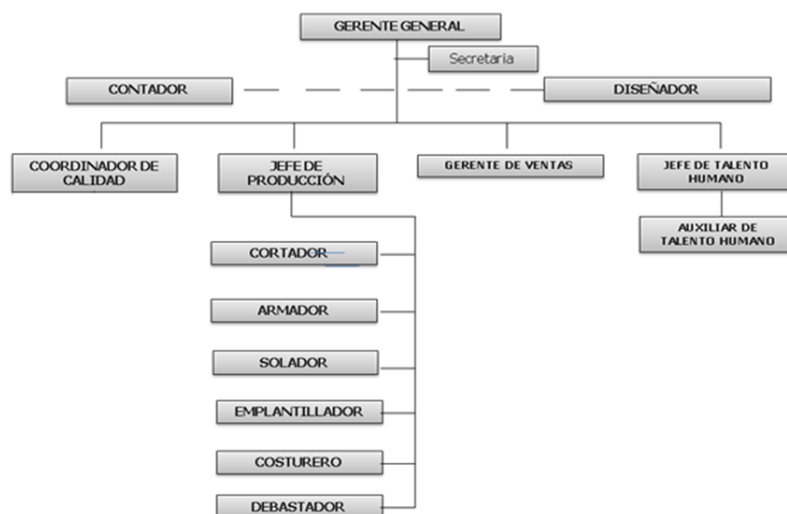
- Su actividad económica siempre se ha regido por la fabricación y venta de calzado.
- Su actividad actual es fabricación y venta de calzado para caballero únicamente.

### 3.4. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

- Hace cinco años se llegó a exportar a Miami con resultados poco favorables por inexperiencia en las políticas de exportación.
- Ha asistido a ferias del calzado, para así tener variedad en los modelos.
- La materia prima la adquiere en Bucaramanga, pero en determinadas ocasiones el cuero es adquirido en la ciudad de Bogotá.
- La forma de pago de calzado es a 30, 45 y 60 días. Producen trescientos pares semanales, dependiendo de la eficiencia de sus empleados además de los pedidos que se van a expedir.

### 3.5. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

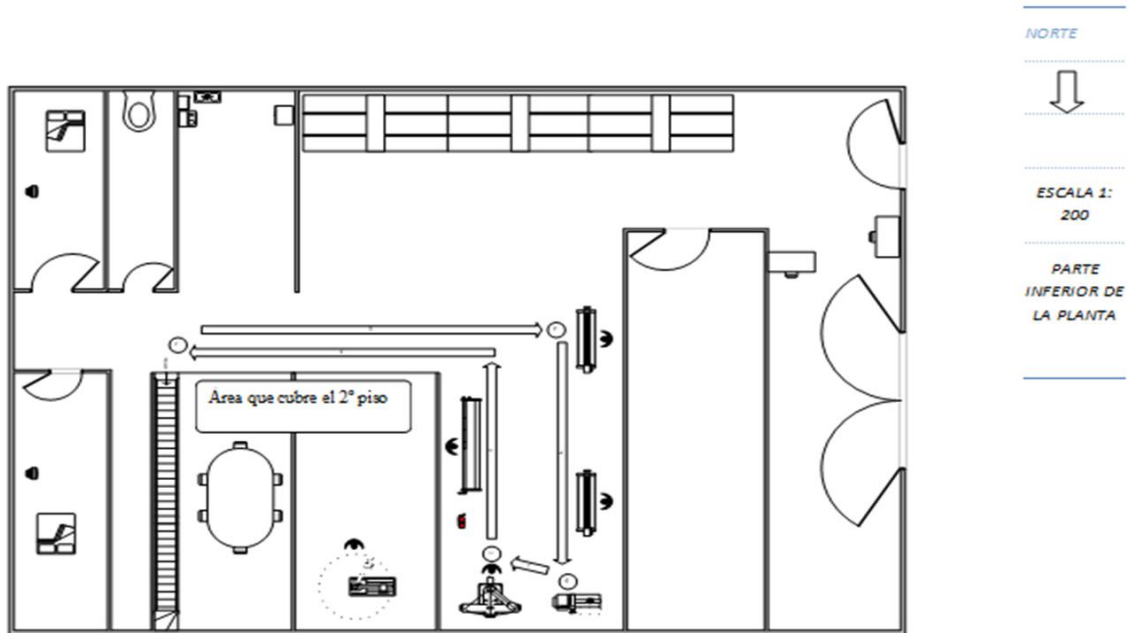
Figura 3. Organigrama



Fuente: Calzado Giorgio Gabrini.

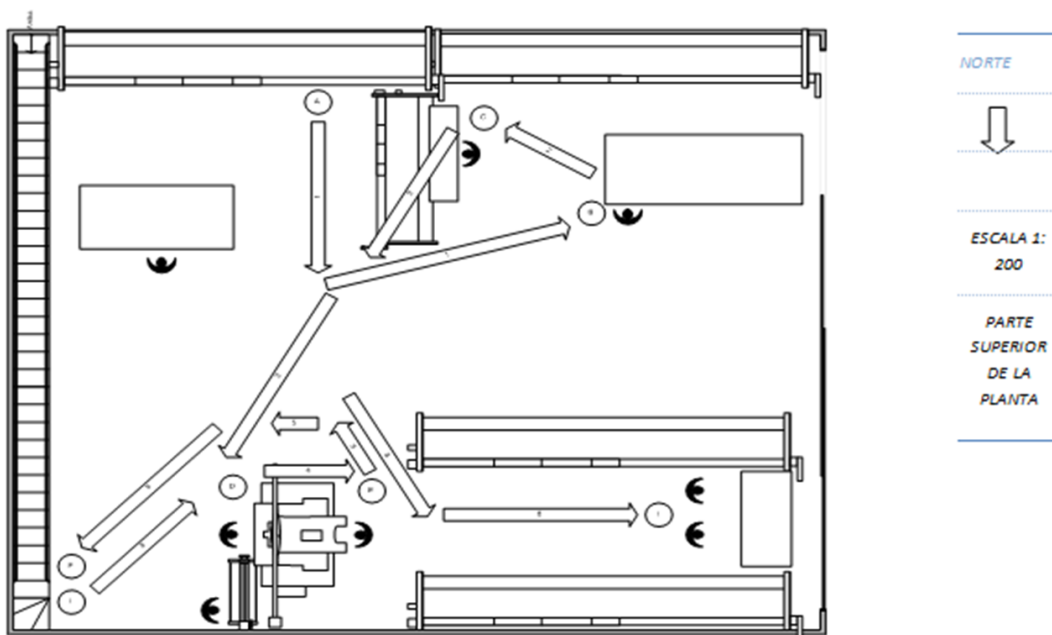
### 3.6. ORGANIZACIÓN DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN

Figura 4 Plano de la planta de producción.



FUENTE: Elaboración Propia.

Figura 5 Distribución planta superior



Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior se requiere tener en cuenta los siguientes datos que se evidencian en la tabla 1.

Tabla 1. Información clave de producción.

<p><b>¿Cuántas líneas de zapatos?</b></p>	<p>Sport Clásico Babucha Botín</p>
<p><b>¿Cuántas personas trabajan?</b></p>	<p>Tiempo muerto (9) Temporada alta (12)</p>
<p><b>Procesos</b></p>	<p>Diseño (externo) Corte Devastadora Marcador de puntos Armada Costura Montaje Terminada Emplantillada</p>
<p><b>¿Cuántas unidades producen en la semana?</b></p>	<p>Temporada Baja (150 semanales) enero-febrero-marzo-abril-mayo-junio-julio-agosto-diciembre Temporada alta (400 semanales) sep.-octubre-nov</p>
<p><b>¿Tiene bodega de inventarios?</b></p>	<p>Producción sobre pedido, el stock que tienen es el muestrario aprox 150 unidades.</p>

Fuente: elaboración propia.

### 3.7. LISTA DE VERIFICACIÓN

Para realizar el diagnóstico con base en la lista de chequeo del SGC, se aplicó la metodología de revisión de requisitos del sistema de gestión de calidad para la empresa Calzado Gabrini como se evidencia en la tabla 1.

Tabla 2 .Lista chequeo Calzado Gabrini.

DIAGNOSTICO SITUACIÓN REAL DEL SGC		FECHA					
		Ene-15					
<b>EMPRESA</b>	CALZADO GABRINI						
<b>QUIEN PRESENTA EL DIAGNOSTICO</b>	LAURA MARCELA PICO CASANOVA						
LISTA DE CHEQUEO DEL SGC							
ELEMENTOS DE SGC 9001	PREGUNTAS	VALORACION				OBSERVACIONES	DOCUMENTOS DE SOPORTE
		N D N H	H N D	D N H	D H		
						ND= No Documentado NH= No se Hace D= Documentado H= Se Hace	
4 REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD							
4.1 Requisitos generales	La Dirección ha estructurado su SGC bajo un enfoque de procesos, orientado hacia la mejora continua de su eficacia, bajo las directrices y requisitos de ISO 9001		1			Existe un manual basico de SGC para la empresa Gabrini, sin embargo se requiere	si

				realizar actualizaciones para el documento	
	<p>El enfoque de procesos del SGC ha tenido en cuenta:</p> <p><b>a.</b> La identificación y determinación de la secuencia de los procesos</p> <p><b>b.</b> El establecimiento de criterios y métodos para la operación y control de los procesos</p> <p><b>c.</b> La asignación de recursos y la implementación efectiva del seguimiento y control</p> <p><b>d.</b> La mejora continua de su eficacia.</p> <p><b>e.</b> El control sobre los procesos subcontratados o delegados a terceros, dentro del ámbito del SGC.</p>	1		Existe una política de calidad y objetivos organizacionales	
<b>4.2 Requisitos de la documentación</b>	La organización dispone de un manual de calidad en el que describe el SGC, su alcance y exclusiones, presenta la política de calidad, referencia los procedimientos y documentos de soporte, e ilustra la interacción entre los procesos.	1			
	Se han implementado de manera efectiva disposiciones (procedimientos), para el control de los documentos y de los registros.	1			
<b>5. RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN</b>					

<b>5.1 Compromiso de la dirección</b>	La alta dirección hace evidente su compromiso con el SGC, mediante su liderazgo y participación en la formulación y despliegue de la política y objetivos de calidad, en la revisión del SGC, al igual que en las comunicaciones a toda la organización en donde destaca la importancia de cumplir con los requisitos.			1					
<b>5.2 Enfoque al cliente</b>	La organización identifica las necesidades y expectativas de sus clientes de manera sistemática y regular			1					
	Asegura la organización que se han considerado los requisitos legales y reglamentarios		1						
<b>5.3 Política de la calidad</b>	La organización ha establecido y divulgado una política de calidad acorde con su naturaleza y características.		1						
	Las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas son entendidas y consideradas como punto de referencia para formular la política de calidad		1						
	La política calidad incluye un compromiso formal con la mejora continua y con el cumplimiento de los requisitos.		1						
	La política de calidad se revisa y actualiza, según las necesidades y dinámica de la organización.		1						
<b>5.4 Planificaci</b>	Con el liderazgo de la alta dirección, se establecen		1						

	y despliegan los objetivos de calidad, en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.					
	Los objetivos están alineados con la política de calidad, y la traducen en metas medibles.	1				
	Los objetivos son desplegados a cada nivel, para asegurar la contribución individual para su logro	1				
	La dirección asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir los objetivos	1				
	La planificación del SGC se ha configurado de tal manera que permite asegurar tanto el cumplimiento de los requisitos de calidad, como el de los objetivos y metas establecidos.	1				
	La organización ha establecido e implementado de manera efectiva disposiciones que le permiten asegurar la integridad del SGC, no obstante los cambios que se puedan requerir.		1			
<b>5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación</b>	La alta dirección asegura que se establezcan y comuniquen las responsabilidades al personal de la organización.		1			
	Se ha designado a un representante de la dirección, del nivel directivo para retroalimentar a la gerencia acerca del desempeño del SGC, asegurar la planificación,	1				

	implementación y mejora del SGC, y para promover la toma de conciencia acerca de los requisitos del cliente.					
	Las comunicaciones hacen énfasis en la retroalimentación acerca del cumplimiento de los requisitos, objetivos y logros de calidad, al igual que en la mejora en el desempeño y eficacia del SGC.		1			
	La alta dirección asegura que los procesos de comunicación interna son adecuados, y que sus empleados conocen a donde acudir por información sobre la gestión de la calidad en la organización		1			
<b>5.6 Revisión por la dirección</b>	La alta dirección realiza de manera planificada y sistemática la revisión del SGC.			1		
	Se dispone de información de entrada válida para adelantar la revisión del SGC por parte de la dirección.			1		
	Las revisiones del SGC consideran según se requiera, la revisión y/o cambios de su política y objetivos de calidad.				1	
	Durante la revisión por la dirección se evalúa y analiza la información para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de la organización.		1			
	La revisión del SGC genera salidas en las que se consideran decisiones claves para el futuro y		1			

	proyecciones del SGC, asignación de recursos, y reformulación de objetivos y metas de calidad, según se requiera.					
<b>6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>						
<b>6.1 Provisión de recursos</b>	La organización asegura que los recursos que son esenciales para implementar, mantener y mejorar la eficacia del sistema de gestión de calidad y buscar la satisfacción del cliente, sean identificados y asignados de manera oportuna y adecuada.		1			
<b>6.2 Recursos humanos</b>	La organización promueve la participación y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización.		1			
	La organización asegura que el nivel de competencia de cada individuo es adecuado para las necesidades actuales y próximas		1			
<b>6.3 Infraestructura</b>	Se asegura que la infraestructura (instalaciones físicas, equipos, transporte, comunicaciones, hard y soft), es apropiada para la consecución de los objetivos de la organización y para la operación de sus procesos.		1			
<b>6.4 Ambiente de trabajo</b>	La configuración y condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas y consistentes con los requerimientos y necesidades de los procesos, con respecto al		1			

	cumplimiento de los requisitos del producto.					
<b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b>						
<b>7.1 Planificación de la realización del producto</b>	La planificación para la realización del producto tiene en cuenta: <b>a.</b> La definición de las actividades y secuencias requeridas para el cumplimiento de los requisitos aplicables, de manera consistente con otros requisitos del SGC <b>b.</b> El establecimiento de objetivos y requisitos específicos para el producto <b>c.</b> El establecimiento y documentación según se requiera, de las condiciones de operación, medición, seguimiento y control de las actividades y procesos requeridos <b>d.</b> La definición de los registros que se deben llevar.			1		
	La planificación se ha documentado en un plan o en un documento similar en el que se establecen las disposiciones relativas al hacer y controlar para el producto.			1		
<b>7.2 Procesos relacionados con el cliente</b>	Se han definido e implementado los procesos de interacción con los clientes para asegurar la definición, conocimiento y dominio de la necesidades, expectativas, y todo tipo de requisitos aplicables.			1		

	Los requisitos definidos son sometidos a revisión para asegurar la claridad en su definición, la solución de discrepancias con el cliente al respecto, al igual que la capacidad de cumplirlos por parte de la organización. Existen registros al respecto.		1		
	La organización ha establecido canales y medios de comunicación con sus clientes, en lo relacionado con información sobre sus productos, atención, respuesta y trámite a solicitudes, requerimientos y/o llamados o cualquier tipo de retroalimentación de los clientes.		1		
<b>7.3 Diseño y desarrollo</b>	La organización ha establecido los procesos de diseño y desarrollo en forma tal que permiten responder a las necesidades y expectativas de los clientes, cumpliendo de manera efectiva los requisitos aplicables.		1		
	Cada diseño tiene una planificación de sus etapas con la asignación de tiempos y responsables, que se actualiza según se requiera durante su desarrollo.		1		
	Están definidos de manera adecuada los datos de entrada de los diseños y son cotejados contra los requisitos aplicables. Existen evidencias acerca de la		1		

	revisión de los datos de entrada					
	Los datos de salida de cada diseño son documentados de manera adecuada con respecto a los datos de entrada y requisitos aplicables.			1		
	Los diseños son objeto de verificación, validación y revisión de manera sistemática y coherente por personal competente y calificado			1		
	La validación de los diseños considera de manera efectiva la verificación bajo condiciones de uso o de funcionamiento.			1		
	Existe un sistema efectivo para la documentación, divulgación, manejo y control de los cambios de diseño, que integra todos los procesos relacionados.			1		
<b>7.4 Compras</b>	El proceso de compras se ha definido en forma tal que permite asegurar que los productos y servicios comprados satisfacen las necesidades de la organización y los requisitos establecidos.	1				
	Se han establecido disposiciones de seguimiento y control sobre los proveedores, acordes con la naturaleza y características tanto del producto, como de los términos contractuales y la situación del proveedor o contratistas.	1				

	Se han establecido criterios específicos para determinar los productos y servicios comprendidos en el SGC	1				
	Los datos de compras contienen la información completa relacionada con los requisitos de los productos y/o servicios a comprar, incluyendo requisitos específicos acerca del control, las competencias, los equipos y el SGC del contratista o proveedor. Además son objeto de revisión y aprobación	1				
	Se han establecido disposiciones, medios, recursos y competencias para realizar la verificación de los productos o servicios comprados, según se requiera.	1				
	Se consideran disposiciones para realizar la verificación del producto en las instalaciones del proveedor, de la organización, o del cliente, según se requiera.	1				
<b>7.5 Producción y prestación del servicio</b>	La planificación y realización de la producción y/o prestación del servicio se realiza bajo condiciones controladas en las que se tiene en cuenta: <b>a.</b> La definición de procesos y la documentación de los instructivos o procedimientos que se requieran <b>b.</b> La disponibilidad y	1				

mantenimiento de los equipos de operación y control requeridos <b>c.</b> Las competencias del personal involucrado en las operaciones <b>d.</b> La disponibilidad del material requerido <b>e.</b> La definición e implementación efectiva de disposiciones relativas a la liberación, entrega y posventa.					
Se han identificado los procesos o actividades que requieran validación.	1				
Se han definido e implementado las disposiciones relativas a la validación de los procesos que lo requieren.		1			
Se han establecido criterios y disposiciones relativas a la revalidación de los procesos que lo requieren.		1			
Se han implementado de manera efectiva los mecanismos que conforman el sistema de identificación y trazabilidad del producto.		1			
Se tiene certeza de las obligaciones y requisitos legales aplicables en materia de identificación y trazabilidad. Se cumplen estos requisitos.	1				
Se han establecido e implementado de manera efectiva disposiciones para el control y administración de los elementos tangibles o de propiedad intelectual del cliente, que siendo suministrados por el, son empleados para la	1				

	planificación o realización del producto.					
	Se ha establecido un sistema efectivo para la la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección de materiales productos en proceso, productos terminados o productos en proceso de despacho, transporte y entrega.	1				
	Los mecanismos de preservación de productos son adecuados tanto en la logística de suministro, como en la logística de distribución hasta el destino previsto.	1				
<b>7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición</b>	La organización planifica y determina qué mediciones y verificaciones debe realizar y determina tanto los requerimientos de medición, como los equipos que dan respuesta a estos requerimientos.	1				
	La organización ha establecido un sistema de aseguramiento metrológico que le permite que sus dispositivos de medición y seguimiento sean adecuados, y que la información que se está obteniendo y usando para la toma de decisiones es confiable.	1				
	La gestión metrológica de la empresa (interna o externa), tiene en cuenta la verificación,	1				

	mantenimiento, identificación, calibración y reclasificación, según se requiera, de los elementos de medición.					
	Los elementos de medición y/o calibración están trazados contra patrones reconocidos.	1				
	Se han establecido disposiciones para evaluar y registrar la validez de resultados anteriores, cuando se encuentre un equipo descalibrado	1				
<b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>						
<b>8.1 Generalidades</b>	La gestión de medición, retroalimentación, análisis y mejora es planificada e implementada bajo la perspectiva de asegurar la conformidad del producto con los requisitos, del SGC con ISO 9001 y otros requisitos aplicables, al igual que el progreso continuo de la organización en cuanto a su eficacia.	1				
<b>8.2 Seguimiento y medición</b>	La organización ha establecido métodos y disposiciones para medir la percepción y satisfacción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos, al igual que para analizar la información como punto de partida para la mejora continua.	1				

<p>Se ha establecido e implementado de manera efectiva un procedimiento para la planificación y realización de auditorías internas de calidad, como mecanismo independiente para evaluar el cumplimiento de los requisitos de ISO 9001, al igual que para verificar el mantenimiento eficaz del SGC.</p>	1						
<p>Las auditorías tienen en cuenta la totalidad de procesos del SGC, considerando su estado, importancia y resultados previos.</p>	1						
<p>La dirección de la organización o los responsables de cada proceso realizan un seguimiento al cierre y efectividad de las acciones correctivas generadas por las no conformidades detectadas en las auditorías.</p>		1					
<p>Se han establecido e implementado efectivamente disposiciones y mecanismos de seguimiento y control sobre los procesos, en cuanto al cumplimiento de objetivos, requisitos, condiciones y demás reglas de juego previstas.</p>		1					
<p>Cuando no se cumplen las disposiciones antes mencionadas se realiza el tratamiento de las no conformidades y las acciones correctivas, según se requiera</p>			1				

	Se han establecido e implementado efectivamente disposiciones y mecanismos de seguimiento y control sobre los productos y servicios, en cuanto al cumplimiento de objetivos, requisitos, condiciones y demás reglas de juego previstas. Cuando no se cumplen las disposiciones antes mencionadas se realiza el tratamiento de las no conformidades y las acciones correctivas, según se requiera			1		
	La liberación del producto y la prestación del servicio no se llevan a cabo hasta completar satisfactoriamente las disposiciones planificadas. Existen registros que indican la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto	1				
<b>8.3 Control del producto no conforme</b>	Existe un procedimiento implementado de manera efectiva para realizar el control de no conformidades de procesos y productos?	1				
	El tratamiento de las no conformidades incluye la reinspección o reevaluación en los casos que lo requieran, al igual que la interrelación con las acciones correctivas, según criterios establecidos.		1			

<b>8.4 Análisis de datos</b>	<p>La organización analiza de manera integral la información relacionada con: la satisfacción del cliente, el comportamiento y no conformidades del producto, el comportamiento y no conformidades del procesos, los resultados de auditorías de calidad, el desempeño del sistema en cuanto al cumplimiento de los objetivos de calidad, al igual que el desempeño de los proveedores, como punto de partida para la planificación y desarrollo de acciones de mejora.</p>	1				
<b>8.5 Mejora</b>	<p>La organización planifica e integra la mejora en los ejes producto, proceso, sistema, de tal manera que puede hacer evidente la mejora en la eficacia del SGC.</p>	1				
	<p>Se ha establecido e implementado de manera efectiva un procedimiento para la planificación y realización de acciones correctivas</p>	1				
	<p>Se ha establecido e implementado de manera efectiva un procedimiento para la planificación y realización de acciones correctivas de producción.</p>	1				

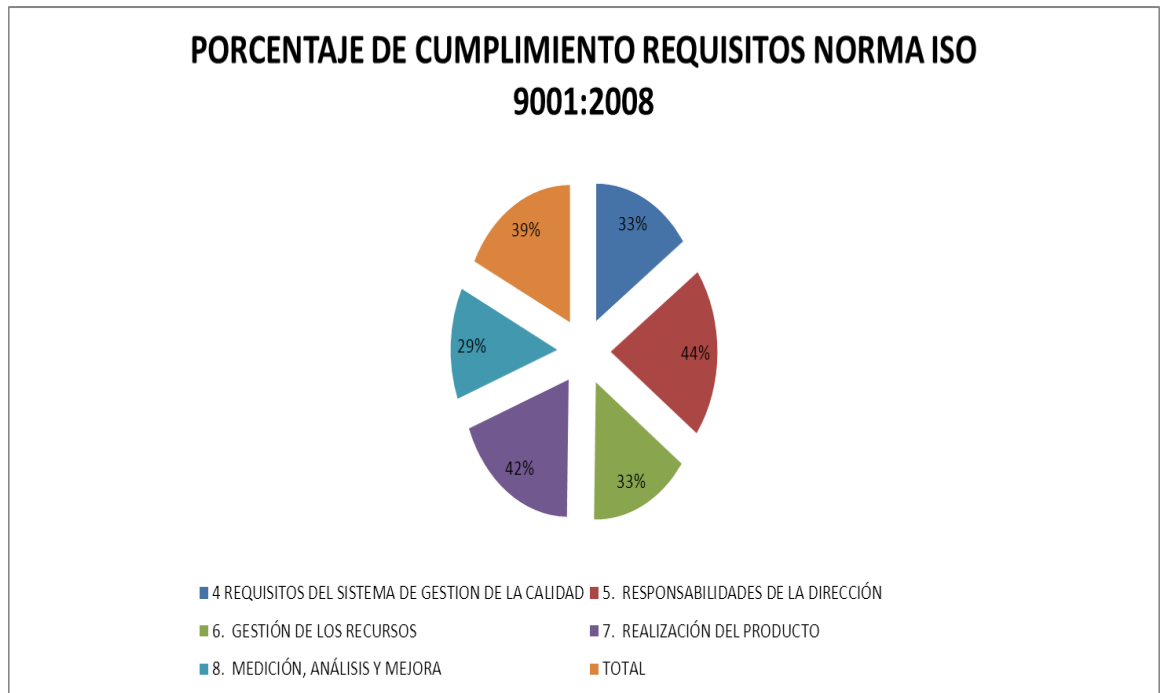
**PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO**      **39%**

<b>4 REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>33%</b>
<b>5. RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN</b>	<b>44%</b>
<b>6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>	<b>33%</b>
<b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b>	<b>42%</b>
<b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>	<b>29%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>39%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla solo en un 39% la empresa de calzado Gabrini posee la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, evidenciando con ello que requiere planes de mejoramiento y actualización de procesos con base en la documentación requerida de la norma, una vez establecido este análisis interno se presenta en la figura 5, el resumen por requisitos de la norma revisados en la lista de chequeo.

Figura 6. Porcentaje de cumplimiento frente a la norma



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los requerimientos del sistema de gestión de la calidad la empresa Calzado Gabrini solo cuenta con un 39% de cumplimiento, un 44% en responsabilidad de la dirección, un 33% en la gestión de recursos y un 29% en medición análisis y mejora, esto indica que se requieren planes de mejoramiento un mayor compromiso de la Gerencia para la implementación del SGC.

La empresa ve en el desarrollo de un manual de un Sistema de Gestión de Calidad una oportunidad de obtener una ventaja competitiva con respecto a su competencia, pensando en una futura ampliación debido al impacto que esta adopción ofrece a los clientes, seguridad y tranquilidad a la hora de adquirir sus productos.

Así mismo, se puede concluir que la empresa cuenta con muchas ventajas en el momento de pensar en una implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, ya que cuentan con las herramientas, maquinas, y el capital necesario para llevarlo a cabo.

**4. SENSIBILIZAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE CALZADO GIORGIO GABRINI EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD CON EL FIN DE COMPROMETERLO Y GARANTIZAR EL ÉXITO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.**

En su desempeño por mejorar la organización Calzado Giorgio Gabrini ha desarrollado las condiciones óptimas para la implementación del SGC, dentro de los beneficios que esto genera a la empresa están:

Tabla 3. Beneficios de la implementación

<b>BENEFICIOS EXTERNOS</b>	<b>BENEFICIOS INTERNOS</b>
Permanecer en el mercado.	Mejorar la eficacia en las labores de la empresa
Mejorar el servicio al cliente	Crea la infraestructura para consolidar una empresa a nivel laboral, económicos y de imagen en pro de mejorar constantemente.
Es un medio para abrir puertas en los mercados nacionales e internacionales	Establece mejores herramientas para el manejo control y preservación de las actividades.
Mostrarse como una empresa bien consolidada y bien preparada en el desarrollo de manera óptima de sus funciones.	Reduce costos de operación, pues evita estar realizando inversiones innecesarias para la organización, así mismo los despilfarros de recursos, pérdidas de tiempo y reprocesos por mala calidad.
Atracción de clientes por la percepción de alta calidad en el servicio y productos ofrecidos.	Crear un mejor ambiente de trabajo más organizado en busca del sentido de pertenencia de los colaboradores.
Generar un alto grado de satisfacción de los clientes.	Reduce las tasas de reclamos y de inconformidad de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación de la norma es indispensable que todas las personas dentro de la organización conozcan y entiendan las razones, objetivos, políticas y lineamientos que la empresa en este proceso debe tener en cuenta, y se deba hablar un mismo idioma, para ello se presenta a continuación la planeación de los diferentes momentos que se requieren así como los horarios de capacitación que se tuvieron en cuenta:

Se diseñó por lo tanto una primera capacitación de duración de 9 horas repartidos en tres (3) días<sup>21</sup>, a la cual asistieron la totalidad de los empleados en temporada baja que son los encargados de la producción de muestras, moldeado y requisición de pedidos para producción. La capacitación se dictó en principio, una parte teórica, necesaria para el conocimiento general de la norma, teniendo en cuenta la participación de los empleados y buscando siempre una retroalimentación respecto a los temas tratados.

Se distribuyeron folletos entre el personal asistente (ver anexo C) para dar a conocer el sentido del sistema de gestión de calidad que será implementado en la empresa, así como se evidencia en las siguientes figuras donde se registra la sensibilización hecha al personal de la empresa.

Figura 7 sensibilización personal Calzado Gabrini.



Fuente: Elaboración propia.

---

<sup>21</sup> La capacitación se realizó el 15,16 y 17 de enero aprovechando la temporada baja y el fin de semana para reunir al personal.

Figura 8 Sensibilización reunión personal



Fuente: elaboración propia.

De la sensibilización de la implementación del SGC en calzado Gabrini se evaluó la aplicación del taller y su correcta comprensión, dando resultado a la

primera fase de la implementación como tal, por ello se evidencia en las actas de asistencia la colaboración y participación de todos y cada uno de los involucrados en los procesos de producción y administrativos de la empresa, en la figura 9 se evidencian los diferentes formatos de asistencia a dichas sensibilizaciones y capacitaciones realizadas. (Ver anexo G soportes capacitaciones y sensibilizaciones del SGC.)

Figura 9. Formatos sensibilización SGC:

FORMATO DE ASISTENCIA A CAPACITACION		Codigo:	DP-A-01
		Version:	01
		Fecha:	01/11/2013
TEMA: Beneficios del SGC.		FECHA:	8/11/2014
RESPONSABLE: Lorea Marcela Rizo Casanova		HORA:	3:00 pm
NOMBRE	CARGO	FIRMA	
Yury Lizette Castellanos H.	Armadora	Yury I Castellanos H.	
Vanía Enes Villate	Armadora	Vanía Enes Villate	
Nancy Mariana Silva	Cosquera	Nancy Mariana S.	
Carson Mauricio Castellanos Herrera	Administrador	Carson Castellanos	
Valber Cardona Amaya	Cortador	Valber Cardona	
Oliver Almazán	Solador	Oliver Almazán	
Pitredo Castellanos	Arroba Nacional	Pitredo Castellanos	
Juan Esteban Valencia Pacheco	Administrador	Juan Esteban Valencia P.	
Pablo Sepúlveda Mantilla	Solador	Pablo de Mantilla	
Yuley Katherine Garzón	Armadora	Yuley Katherine	
Shirley Jiménez	Puntadora	Shirley Jiménez	
Miguel Hernández	Solador	Miguel	
Rosalba Herrera	Tejedora	Rosalba Herrera	

Fuente: Calzado Gabrini.

Figura 10. Capacitación sobre la importancia del SGC





Fuente: elaboración propia.

Se contó con la colaboración de la Profesional Diana Carolina Pico Casanova especialista en Salud Ocupacional y Auditora Interna HSEQ; quien apoyó el proceso frente a la importancia de la adopción e implementación del SGC en calzado Gabrini, realizando las indicaciones pertinentes a tener en cuenta para importante labor de producción.

## 5. DOCUMENTAR LOS PROCESOS DESARROLLADOS EN LA EMPRESA DE CALZADO GIORGIO GABRINI

### 5.1. CRONOGRAMA DE TRABAJO Y DE IMPLEMENTACIÓN (ver Anexo H)

Nº	REQUISITO NORMA ISO 9001:2008	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CRONOGRAMA DE DISEÑO E IMPLEMENTACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD GIORGIO GABRINI												OBSERVACIONES												
				OCTUBRE DE 2014				NOVIEMBRE DE 2014				DICIEMBRE DE 2014					ENERO DE 2015				FEBRERO DE 2015				MARZO DE 2015			
				SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
1	4.1	Definir y socializar el Mapa de procesos	Gerencia																									
		Revisión de Caracterizaciones	Gerencia con coordinación de calidad																									
2	4.2.1	Aprobar y socializar Matriz de calidad	Gerencia																									
	4.2.2	Aprobar y socializar Matriz de requisitos internos	Gerencia																									
3	4.2.3	Aprobar e implementar procedimiento de control de Documentos y Registros, acciones preventivas, correctivas y de mejora, auditorías internas de calidad, servicio no conforme, quejas y reclamos.	Gerencia con coordinación de calidad																									
		4.2.4	Calificar, revisar, aprobar, distribuir y socializar la documentación requerida por los procesos para la implementación del SGC	Coordinación de calidad																								
		7.5.5	Aprobar y socializar los listados maestro de documentos y registros	Coordinación de calidad																								
		7.2.3																										
		8.2.1																										
4	4.2.4	Revisión y seguimiento a la documentación del SGC	Coordinación de calidad																									
	7.5.5																											
5	5.1	Compartir con la alta dirección con el SGC e su implementación (Misión, Visión, política de calidad, objetivos de calidad, Mapa de procesos, procedimientos, obligaciones, roles, matrices de documentos y registros, matriz de requisitos legales, plan de indicadores, caracterizaciones, cronograma de implementación, organigrama, representantes de la dirección, presupuesto de calidad)	Gerencia con coordinación de calidad																									
		5.3																										
		5.4.1																										
		5.4.2																										
		6.1																										
6	5.4.2	Seguimiento al cronograma de diseño e implementación del SGC	Coordinación de calidad																									
	5.1																											
7	5.3	Aprobar y socializar matriz de caracterizaciones	Coordinación de calidad																									
	7.2.3																											
8	5.1	Realizar la revisión por la dirección	Gerencia																									
	5.1	Elaborar el presupuesto para la implementación del SGC	Coordinación de calidad																									
	6.1	Elaborar el presupuesto para la implementación del SGC	Coordinación de calidad																									
10	6.2	Implementación del procedimiento de Gestión del Talento Humano (Selección, contratación, inducción)	Jefe de Talento humano - Gerencia																									
		Actualización de los presupuestos de funciones teniendo en cuenta el resultado de la acción	Jefe de talento humano - Gerencia																									
		Realizar seguimiento a los cronogramas del proceso Talento Humano (Contratación y selección de personal, aplicación Evaluación de desempeño)	Jefe de talento humano																									
11	6.3, 6.4	Realizar seguimiento a los cronogramas del proceso Gestión de recursos y definir planes de mejora	Coordinación de calidad																									
		Realizar seguimiento al cronograma de Salud ocupacional y definir planes de mejora	Jefe de talento humano																									
		Aplicar acciones dentro institucional y generar informe con plan de mejora	Jefe de talento humano																									
12	7.4	Aprobar e implementar procedimientos de compra, selección y evaluación de proveedores	Coordinación de calidad																									
13	8.2.1	Aplicar esquemas de satisfacción de los clientes	Coordinación de calidad																									
14	8.2.2	Desarrollar las auditorías internas de calidad, informe y levantamiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora	Gerencia con coordinación de calidad																									
15	8.2.3	Informe de gestión por proceso	Coordinación de calidad																									
		8.2.4																										
16	8.2.3	Elaboración planes de seguimiento por función	Coordinación de calidad																									
	8.4																											
17		Archivo de documentos del SGC	Coordinación de calidad																									
18		Auditoría de Certificación	Gerencia con coordinación de calidad																									

### 5.2. IDENTIFICACIÓN DEL REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

La Dirección General nombra a un miembro de la Dirección como representante de la dirección para el sistema de calidad quien tiene la responsabilidad de:

- Asegurarse de que el sistema de calidad se implemente y mantenga;
- Informar a la dirección sobre el rendimiento del Sistema de Gestión de Calidad;
- Asegurarse de que la conciencia de los requisitos del cliente se promueva en toda la organización.

El representante de la alta dirección debe asegurarse de que exista un proceso adecuado para concientizar a los EMPLEADOS sobre los requisitos de los clientes, a quienes deben satisfacer. Atendiendo a que Giorgio Gabrini es una empresa de constitución familiar, la Gerencia nombra como su representante de la alta Dirección a YURI CASTELLANOS.

Con apoyo de la representante de alta Dirección es que se han ejecutado las actividades propuestas en el cronograma.

### **5.3. MISION**

Giorgio Gabrini es una empresa que fabrica calzado para caballero con el propósito de llegar con los productos de mayor calidad. Se cuenta con una mano de obra calificada quienes son padres o madres cabeza de hogar dispuestos a ser eficientes y competitivos, para lograr la optimización de recursos y obtención de ganancia, utilizando materiales de la mejor característica para la satisfacción de los clientes.

### **5.4. VISION**

(Que quiero ser + cuando): Visión =  $\sum$  (Directrices organizacionales mas importantes) + tiempo.

Giorgio Gabrini tiene como visión ser la una marca líder y modelo en el mercado de calzado, para el año 2020, brindando calidad, comodidad y estilo a los colombianos.

### **5.5. ALCANCE Y EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La responsabilidad por la dirección, para dar cumplimiento a este requisito se estableció el requisito de los clientes, dando como resultado el alcance y las exclusiones del sistema, lo política de Calzado Gabrini.

**5.5.1. Responsabilidad de la Dirección.** La alta dirección se asegura que las responsabilidades y autoridades están definidas de manera escrita, y que cada miembro de la organización conoce sus responsabilidades y autoridad inmediata.

El gerente de calzado Gabrini el Señor Alfredo Castellanos, actuara como representante de la dirección, mediante un acta de designación del representante que se encuentra dentro de los anexos y archivos del SGC.

Dentro de sus responsabilidades están:

- Asegurarse de que se establezcan, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- Informar sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los procesos de la empresa.

**5.5.2. Revisión por la Dirección.** El gerente de Calzado Gabrini, es el encargado de programar las reuniones para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia continua, así como la evaluación de las mejoras, las necesidades de efectuar cambios tanto en procesos, asegurando el cumplimiento de los objetivos y políticas de calidad.

Se tendrán por lo tanto en cuenta los conceptos y resultados de auditorías, retroalimentación del cliente y encuestas de satisfacción.

**5.5.3. Requisitos del cliente.** Necesidades y expectativas de los clientes

- Calzado y productos de calidad
- Infraestructura adecuada
- Cumplimiento con las fechas de entrega y despacho de productos
- Buena calidad en la prestación del servicio.
- Que cuente con el personal idóneo para fabricar los productos ofrecidos
- Atención oportuna para todo evento de queja, reclamos o sugerencia de los productos entregados y ofrecidos.

Tabla 4. Matriz de relación de directrices vs requerimientos del cliente.

Directrices Requisitos cliente	Rentabilidad	Recursos humano idóneo	Alta calidad de la producción de los productos	Excelencia en tiempos de entrega y despachos	Total
Productos de calidad	1	5	5	4	15
Infraestructura adecuada	1	5	5	3	14
Cumplimiento de fechas de entrega y despachos	1	5	5	5	16
Buena calidad en la fabricación del producto	1	4	5	3	13
Personal idóneo y competente	1	5	5	4	15
Atención oportuna a reclamos, quejas, sugerencias	1	4	5	5	15
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>88</b>

Fuente: Elaboración Propia

- DIRECTRICES DE LA EMPRESA

Recurso humano idóneo y competente

Alta calidad en la producción de los productos.

- REQUISITOS DE MAYOR PUNTAJE

Productos de alta calidad

Cumplimiento de las fechas de despacho y envío

Y personal idóneo y competente.

## 5.6. POLÍTICA DE CALIDAD

Para crear una buena Política de Calidad se debe ser consciente de que esta deberá responder las siguientes preguntas como se evidencia en la figura 11:

- ¿A qué me dedico?:
- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Bajo qué método trabajo?:
- ¿Cómo lo quiero lograr?

Figura 11 Preguntas a tener en cuenta para hacer la política de calidad.



Fuente: Elaboración propia.

Como punto de partida resulta prioritario que la organización haga una mirada interior para detectar sus fortalezas y debilidades en los diferentes

componentes que conforman su estructura pues es este el punto de partida para determinar su funcionamiento.

Para hacer el diagnóstico inicial interno era importante considerar temas como: Capacidad Directiva, capacidad competitiva, capacidad legal, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad de su talento humano y su capacidad de estandarización como se evidencia en la tabla 5.

Tabla 5. Diagnostico interno con base en la política de Calidad.

<b>DIAGNOSTICO INTERNO</b>										
<b>CAPACIDAD</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FORTALEZA</b>			<b>DEBILIDAD</b>			<b>IMPACTO EN EL SGC</b>		
		<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>DIRECTIVA</b>										
La capacidad que tiene la alta Gerencia en dirigir su negocio es factor clave para el direccionamiento estratégico de la compañía y el cumplimiento en las necesidades del cliente. Puesto que de una oportuna toma de decisiones así como una comunicación eficaz se garantizará la mejora continua.										
	Liderazgo	X						X		
	Planeación Estratégica	X						X		
	Habilidad para la toma de decisiones	X						X		
	Comunicación Eficaz		X					X		
<b>COMPETITIVA</b>										
Giorgio Gabrini es una empresa que siempre ha buscado satisfacer las necesidades de su cliente principal que es el género masculino. Busca innovar permanentemente y está a la vanguardia frente a nuevos productos en el mercado que garanticen la calidad de sus productos. Tienen claro que en el calzado femenino no son fuertes y por ende no incursionan en este sector.										
	Satisfacción del Cliente	X						X		
	Conformidad del producto	X						X		
	Participación en el mercado					X			X	
	Ciclo de vida del producto	X						X		
	Portafolio de productos	X						X		
	Diseño y desarrollo de nuevos productos	X						X		
	Capacidad de los proveedores y disponibilidad de insumos	X						X		
<b>LEGAL</b>										
A pesar de dar cumplimiento a temas básicos frene a la conformación de la compañía, legalización de la misma, llevar una contabilidad impecable, pagar										

honorarios y demás responsabilidades administrativas, hace falta el fortalecimiento legal frente al cumplimiento de normativas enfocadas al personal como lo son entrenamientos, planes de emergencias, seguridad y salud en el trabajo, seguridad industrial entre otros.

Identificación de requisitos legales y reglamentarios					X		X		
Cumplimiento de requisitos					X		X		

**FINANCIERA**

La capacidad financiera de la compañía siempre ha permitido el cumplimiento de los requisitos del cliente sin ir a modificar la materia prima a fin de cumplir con tiempos o productos. Por el contrario la compañía siempre ha buscado ser pionera en el mercado por la calidad y esto se logra con una buena capacidad financiera y organización contable donde se destinan los recursos para la elaboración, diseño, comercialización del calzado y la participación de la compañía en las grandes ferias del calzado a nivel nacional.

Los precios del calzado son asequibles.

Disponibilidad de Capital		X					X		
Rentabilidad	X						X		
Liquidez		X					X		
Precios	X						X		
Estabilidad de Costos		X					X		

**TECNOLÓGICA**

La compañía cuenta con maquinaria especializada para la elaboración de calzado de alta calidad y que permite dar cumplimiento a los requerimientos del cliente en tiempos acordados lo que hace que la capacidad de producción sea optima

Capacidad de producción	X						X		
Capacidad de innovación	X						X		
Efectividad en la producción y entregas	X						X		
Intensidad de la mano de obra en el producto	X						X		

**RECURSO HUMANO**

En Giorgio Gabrini el personal en su mayoría son mujeres cabeza de hogar, personal altamente comprometido con la labor. Son capacitados a través del SENA y a través de su propio dueño quien en compañía de su familia (cabe resaltar que es una empresa familiar) entrenan a las personas de acuerdo al cargo a desempeñar. La responsabilidad que adquiere cada una de estas personas hace que se tenga sentido de pertenencia, compromiso lo que genera excelente desempeño, trabajo en equipo. Sin embargo hace falta fortalecer al personal en temas asociados a la Seguridad y Salud en el trabajo y en la

cultura frente al servicio al cliente. Así mismo el buen desempeño de los trabajadores se ve reflejado en la calidad del producto lo que hace que se mantengan los clientes permitiéndole a la compañía seguir siendo estable pagando puntualmente a su equipo Humano.										
Competencia		X						X		
Estabilidad	X							X		
Pertenencia	X							X		
Motivación		X						X		
Remuneración	X							X		
Accidentalidad							X	X		
Desempeño	X							X		
Cultura		X						X		
Trabajo en equipo	X							X		
<b>ESTANDARIZACIÓN</b>										
Este es el punto al que mayor compromiso ha brindado la gerencia, a fin de lograr certificarse en SGC, sin embargo para el su interés principal se centra en optimizar sus recursos, garantizar la mejora continua de su microempresa a fin de incursionar en nuevos mercados y por qué no nuevos sectores. Por lo anterior era importante la realización de este proyecto en su empresa a fin de estandarizar y describir cada uno de sus procesos, por lo cual mediante el análisis de esta matriz, la planeación estratégica y la búsqueda de la mejora continua, identificó su misión, su visión y de allí estableció su política de calidad.										
Trabajo Por procesos						X		X		
Normas y procedimientos internos						X		X		
<b>DIAGNOSTICO EXTERNO</b>										
<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>			<b>IMPACTO EN EL SGC</b>		
		<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>ECONÓMICOS</b>										
En general la economía del país ha venido presentando cambios que se han visto reflejados en los diferentes sector económicos y el calzado no se queda atrás, los tratados de libre comercio han permitido el ingreso al país de calzado proveniente de otros países minimizando la compra de calzado nacional lo que se ha vuelto una amenaza inminente para el sector y de una u otra forma genera impacto en el sistema pues muchas veces las empresas locales a fin de competir con el mercado extranjero cambia sus materias primas por unas de menor calidad lo que afecta la calidad del producto.										
Inversión Local y Extranjera	X							X		
Sectores Estratégicos	X							X		

Tratados de libre comercio				X				X	
<b>POLÍTICOS</b>									
Las políticas nacionales y la creación de nueva normatividad hace que hoy en día las pequeñas empresas no puedan crecer lo que se ha vuelto una amenaza. Sumándole las políticas establecidas frente a los tratados de libre comercio que de una u otra forma afectado al sector.									
Política nacional				X				X	
Marco Legal				X				X	
<b>SOCIALES</b>									
El sector del calzado en la región es una de las actividades económicas que mayor empleo genera en la región, sin embargo ha sido afectado por el ingreso de nuevas marcas, nueva modas lo que se ha vuelto una amenaza permanente para los dueños de empresas en este sector. Sin embargo la cultura nacional siempre ha visto como pioneros en el mercado el calzado de la región lo que lo convierte en una fortaleza ser Calzado santandereano. Sin embargo es uno de los sectores con mayor índice de personal con problemas de impacto social como lo son la drogadicción, el alcohol, y problemas de tabaquismo del cual casi nunca se ha prestado atención.									
Presencia pública de la empresa, imagen, aceptación y protagonismo.			X					X	
Régimen Laboral y seguridad social				X				X	
Nivel de desempleo				X					X
Cultura Ciudadana		X							X
Proyecto de desarrollo con impacto social			X						X
<b>TECNOLÓGICOS</b> A pesar que existen nuevas tendencias tecnológicas, para la compañía de estudio actual es difícil acceder a muchas de estas por cuanto es una microempresa familiar que apenas está en crecimiento sin embargo la automatización industrial se ha convertido en una amenaza para estos pues de una u otra forma las empresas que si tienen facilidad de acceso a la tecnología pueden cubrir en menor tiempo mayores cantidades de productos y con la misma calidad lo que les va quitando participación en el mercado.									
Facilidad de acceso a la tecnología			X					X	
Automatización Industrial				X				X	
Tendencia a la innovación	X							X	
<b>COMPETITIVOS</b>									
Existen nuevas empresas, sin embargo las alianzas estratégicas, junto con la participación activa en ferias y congresos del sector la compañía a logrado									

establecer alianzas que le han permitido mantenerse en el mercado. El área comercial siempre está atenta a lograr entender la necesidad del cliente para buscar el producto que se adecue a estas y ofrecerlo al mejor precio con la mejor calidad.

Alianzas Estratégicas	X						X		
Nuevos Competidores			X				X		
Productos o servicios Sustitutivos	X							X	
Poder de negociación – Compradores clientes		X						X	
Poder de negociación proveedores		X						X	

#### **GEOGRÁFICOS**

Geográficamente la compañía está ubicada en la ciudad de Bucaramanga, que por su trayectoria y experiencia en el sector genera uno de los más competitivos de calzado del país.

Ubicación	X							X	
Vías de acceso y topografía	X							X	
Condiciones Climáticas	X							X	

Fuente: elaboración propia.

Precedido de lo anterior y bajo la directriz de la misión y visión establecidas, en GIORGIO GABRINI, la Alta Gerencia define la política de calidad, que especifica claramente los objetivos generales del sistema de gestión de calidad y un compromiso para el mejoramiento continuo del desempeño:

- Política de calidad.

Como organización dedicada al diseño, confección y comercialización de Calzado para hombre a nivel nacional, buscamos satisfacer las necesidades y expectativas que tienen nuestros clientes buscando el desarrollo y crecimiento personal, social y profesional de todos nuestros colaboradores y de la organización en general.

Cabe aclarar que la Política de Calidad es comunicada y comprendida en todos los niveles de la empresa, los clientes, proveedores y empresas con las

colaboramos y está publicada en las instalaciones de la compañía con la firma del Gerente y la fecha de publicación.

## 5.7. INDICADORES DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

En la tabla 6 se muestran los indicadores de calidad.

Tabla 6. Indicadores de gestión.

DIRECTRIZ DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD	INDICADOR	UNIDAD	PROCEDIMIENTO DE CALCULO - FORMULA	META	FRECUENCIA DE EVALUACION	RESPONSABLE	PROCESO
Recurso humano competente	Capacitar y sensibilizar continuamente al personal	% capacitaciones realizadas y ejecutadas	%	(% capacitaciones realizadas / # capacitaciones programadas) *100	85%	semestral	Jefe de Recursos humanos - Coordinacion calidad	Gestion de recursos humanos.
	Porcentaje de asistencia a la convocatoria de capacitaciones	% participacion en la capacitacion	%	(# asistentes a la capacitacion/ # total de convocatorias a capacitacion)*100	100%	Bimensual	Jefe de Recursos humanos - Coordinacion calidad	Gestion de recursos humanos.
Calidad de los productos	Reducir el producto no conforme en un 5% del total de la produccion	% producto no conforme.	%	(# de producto no conforme /total de produccion)*100	5%	Mensual	Jefe de produccion	Gestion de produccion
	Conformidad de compra de materia prima - seguimiento	% materia prima conforme comprada	%	(# Materia prima conforme/# Materia prima total comprada)*100	95%	Mensual	Jefe de produccion	Gestion de produccion
Cumplimiento de las fechas de entrega de los productos fabricados	Cumplir con el tiempo de entrega del calzado	%Producto entregado dentro del tiempo estipulado	%	(# productos entregados a tiempo/ # total de productos vendidos)*100	100%	Mensual	Jefe de Gestion comercial	Gestion comercial
	Dar respuesta oportuna a las PQR(Preguntas - quejas y recomendaciones) de los clientes	%Respuestas oportunas a las PQR	%	(#pqr no respondidas oportunamente/ # total de PQR)*100	100%	Trimestral	Jefe gestion comercial	Gestion comercial
	Atencion a tiempo de las citas con clientes asignadas	% Citas atendidas a tiempo	%	(# Citas atendidas a tiempo/Total de citas)*100	90%	Mensual	Jefe gestion comercial	Gestion comercial
Aumento de las ventas	Aumentar las ventas	%de ventas aumentadas	%	((Ventas del periodo- Ventas periodo anterior)/Ventas periodo anterior)*100	5%	Mensual	Jefe gestion comercial	Gestion comercial
Mejora continua	Alcanza mejoras continuas en los procesos	%Nivel de eficacia de las acciones correctivas y preventivas	%	(#acciones correctivas y preventivas cerradas/#total de acciones no tratadas)*100	90%	semestral	Gerente - coordinacion calidad	Gestion gerencial Gestion de calidad

Fuente: Elaboración propia.

## 5.8. MAPA DE PROCESOS

La Caracterización de los procesos nace de la revisión detallada con cada jefe de proceso donde se revisan: objetivo, alcance, actividades entradas y salidas.

Esto lo único que busca es reflejar de manera práctica y dinámica la interacción entre todos los demás procesos establecidos en el mapa de procesos de la compañía.

Asegurar la mejora continua de una institución exige establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión o de mejor gestión, el punto de inicio del plan es caracterizar dicho sistema para lo cual es necesario identificar y documentar los procesos que le permiten cumplir la misión de la compañía.

La caracterización de los procesos debe contener como mínimo:

- Objeto del proceso y responsable del mismo,
- Proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuarios o clientes
- Indicadores del proceso.
- Recursos
- Documentos asociados.

## **5.9. CARACTERIZACIONES DE LOS PROCESOS**

Los manuales de funciones y responsabilidades sistematizan la información sobre los diferentes aspectos organizacionales necesarios para la ejecución de un trabajo. Describe cada una de las funciones, atribuciones y responsabilidades asignadas a cada cargo de la organización.

Su objetivo principal es facilitar el conocimiento y entendimiento por parte de los dirigentes de la organización de las actividades desarrolladas por los trabajadores, servir como herramientas para el análisis de los resultados obtenidos, ofrecer información que permita establecimiento de métodos de control y seguimiento y adelantar procesos de autoevaluación de logros obtenidos.

GIORGIO GABRINI. a través de los perfiles de cargo define y documenta las funciones, responsabilidades y autoridad del personal que administra, desempeña y verifica actividades que tengan efecto sobre instalaciones y procesos de la organización, con el fin de facilitar la gestión Calidad.

Frente a lo anterior es importante tener en cuenta las competencias organizacionales, las cuales pueden ser personales, intelectuales, Interpersonales u organizacionales algunas de ellas son:

- **ADAPTABILIDAD:** Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.
- **ANÁLISIS DE PROBLEMAS** Eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo.
- **ANÁLISIS NUMÉRICO** Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticos y similares.
- **ASUNCIÓN DE RIESGOS** Capacidad para emprender acciones de forma deliberada con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importantes.
- **AUTOMOTIVACIÓN** Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.
- **ATENCIÓN AL CLIENTE:** Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.
- **CONTROL** Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
- **CAPACIDAD CRÍTICA:** Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.


- **CREATIVIDAD:** Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.
- **COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL PERSUASIVA** Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.
- **COMUNICACIÓN ESCRITA:** Capacidad para redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sí que exista un conocimiento previo de lo que se está leyendo.
- **COMPROMISO** Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre en beneficio propio.
- **DELEGACIÓN** Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
- **DESARROLLO DE SUBORDINADOS** Potenciar las habilidades de las personas a nuestro cargo mediante la realización de actividades (actuales y futuras).
- **DECISIÓN** Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.
- **TOLERANCIA AL ESTRÉS** Mantenimiento firme del carácter ante acumulación de tareas o responsabilidades, lo cual se traduce en respuestas controladas frente a un exceso de cargas.
- **ESPÍRITU COMERCIAL:** Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.
- **ESCUCHA** Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación.
- **ENERGÍA** Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajo.

- **FLEXIBILIDAD** Capacidad para modificar el comportamiento adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios.
- **INDEPENDENCIA** Actuación basada en las propias convicciones sin deseo desagradar a terceros en cualquier caso. Disposición para poner en duda un criterio o línea de acción.
- **INTEGRIDAD** Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.
- **IMPACTO** Causar buena impresión a otros que perdure en el tiempo.
- **INICIATIVA** Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.
- **LIDERAZGO** Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
- **METICULOSIDAD** Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos, independientemente de su insignificancia.
- **NIVELES DE TRABAJO:** Establecimiento de grandes metas u objetivos para uno mismo, para otros o para la empresa. Insatisfacción como consecuencia de bajo rendimiento.
- **PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN** Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.
- **RESISTENCIA** Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de rechazo.
- **SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL** Capacidad para percibir e implicarse en decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
- **SENSIBILIDAD INTERPERSONAL** Conocimiento de los otros, del grado de influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las actuaciones indican el conocimiento de los sentimientos y necesidades de los demás.
- **SOCIABILIDAD** Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.
- **TENACIDAD** Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable de forma razonable.

- TRABAJO EN EQUIPO Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.

Para ello se a través de entrevista con los dueños de la compañía se determina cuáles son las funciones que debe cumplirse en cada área y dependiendo la criticidad de la tarea y la relación directa con la calidad del producto, con apoyo de la Psicóloga Diana Carolina Pico, se determinaron los perfiles de cada cargo.

## 5.10. MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Y LA EXPLICACIÓN DEL PROCESO PARA FORMULARLO

	<b>CARACTERISTICAS DEL CARGO</b>	Recursos humanos.	
		Versión: 1	RP03-FO-002 DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL CARGO
<b>PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		Página 76 de 2	

DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO	
PUESTO	OPERARIOS DE GUARNECIDO
EDAD	18 A 40
JEFE INMEDIATO	OPERARIO DE CORTE
MAQUINAS	PLANA
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>FUNCIONES</b>	
1. Revisar el material antes de empezar el proceso 2. identificar y alistar los materiales de guarnecido 3. cosido del zapato (armado)	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
1. Mantener el puesto organizado y limpio 2. Entregar en buen estado las maquinas planas y el armado 3. Llegar temprano	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTOS	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
<b>Educación:</b> Bachiller <b>Experiencia:</b> 12 meses en manejo de maquina plana <b>Aptitudes</b> Ser creativa, activa, tener resistencia fisica en los brazos y piernas, tener buena visión, buena percepción, una gran destreza manual, concentración.	
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	
Habilidad en los brazos Pulso Agudeza visual Resistencia corporal	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b> Condiciones de luminosidad son del 90%, ventilación adecuada, ruido de forma leve.	
<b>SEGURIDAD:</b> El empleado está afiliado a su EPS Y ARL, este esta expuesto a pinchazos y lesiones en los manos y piernas.	

DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO	
PUESTO	OPERARIO DE HORMADO
EDAD	18 A 45
JEFE INMEDIATO	OPERARIO DE HORMADO
MAQUINA	VULCANIZADORA Y HORMAS
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. revisar las maquinas y programarlas</li> <li>2. colocar hormas en armado</li> <li>3. tener cuidado con el producto</li> </ol>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener el puesto organizado y limpio</li> <li>2. Entregar en buen estado las maquinas planas y el armado</li> <li>3. Llegar temprano</li> </ol>	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTOS	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
<b>Educación:</b> Bachiller <b>Experiencia:</b> 6 meses en hormado de calzado <b>Aptitudes</b> Resistencia fisica en los brazos y piernas, buena preparación, destreza manual, concentración, cálculo y apreciación del tiempo.	
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	
Habilidad en los brazos Agudeza visual Resistencia corporal	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b> Condiciones de luminosidad son del 80%, ventilación adecuada, ruido de semi fuerte.	
<b>SEGURIDAD:</b> El empleado está afiliado a su EPS Y ARL, este esta expuesto a quemaduras y problemas en los brazos.	

DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO	
PUESTO	OPERARIO DE PEGADO
EDAD	18 A 41
JEFE INMEDIATO	OPERARIO DE HORMADO
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar la suela y armado</li> <li>2. Aplicar pegante</li> <li>3. Unir las dos piezas</li> <li>4. Poner en la maquina</li> </ol>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener el puesto organizado y limpio</li> <li>2. Entregar en buen estado las maquinas planas y el armado</li> <li>3. Llegar temprano</li> </ol>	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTOS	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
<b>Educación:</b> Bachiller y técnico en fabricación de calzado <b>Experiencia:</b> 12 meses experiencia en pegado de calzado <b>Aptitudes:</b> Iniciativa, resistencia fisica, buena visibilidad, percepción del tiempo, destreza manual, habilidad en la manos, rapidez de reacción ante los estímulo.	
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	
Habilidad en los brazos y piernas, resistencia a estar de pie, destreza manual	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b> Condiciones de luminosidad son del 85%, ventilación adecuada, ruido de semi fuerte.	
<b>SEGURIDAD:</b> El empleado está afiliado a su EPS Y ARL, este esta expuesto a raspaduras y dolor en la espalda.	

DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO	
PUESTO	OPERARIO DE INSPECCION Y EMPACADO
EDAD	18 A 43 años
PUESTO	OPERARIO DE HORMADO
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>FUNCIONES</b>	
1. revisar el zapato	
2. colocar talla	
3. empacar en bolsa	
4. empacar en caja	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
1. Mantener el puesto organizado y limpio	
2. Entregar en buen estado las maquinas planas y el armado	
3. Llegar temprano	
4. Cumplir con las pautas de descanso	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTOS	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
<b>Educación:</b> bachiller	
<b>Experiencia:</b> 3 meses en inspección y empaqueo de calzado.	
<b>Aptitudes:</b>	
Fortaleza en la piernas para desarrollar labor de pie, habilidad en las manos para realizar en empaque, agudeza visual en la inspección	
Rapidez en la inspección y en el empaque	
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	
Movimiento de brazos	
Movimiento de piernas cuando Sube y bajar escaleras	
Fuerza en las manos y en la parte de la espalda	
Agudeza visual	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b> Condiciones de luminosidad son del 80%, ventilación adecuada, Ruido de forma semi-fuerte.	
<b>SEGURIDAD:</b> El empleado está afiliado a su EPS Y ARL, este esta expuesto a lesiones.	

DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO	
PUESTO	OPERARIOS DE GUARNECIDO
EDAD	18 A 40
JEFE INMEDIATO	OPERARIO DE CORTE
MAQUINAS	PLANA
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>FUNCIONES</b>	
1. Revisar el material antes de empezar el proceso	
2. identificar y alistar los materiales de guarnecido	
3. cosido del zapato (armado)	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
1. Mantener el puesto organizado y limpio	
2. Entregar en buen estado las maquinas planas y el armado	
3. Llegar temprano	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTOS	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
<b>Educación:</b> Bachiller	
<b>Experiencia:</b> 12 meses en manejo de maquina plana	
<b>Aptitudes</b>	
Ser creativa, activa, tener resistencia fisica en los brazos y piernas, tener buena visión, buena percepción, una gran destreza manual, concentración.	
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	
Habilidad en los brazos	
Pulso	
Agudeza visual	
Resistencia corporal	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>AMBIENTE:</b> Condiciones de luminosidad son del 90%, ventilación adecuada, ruido de forma leve.	
<b>SEGURIDAD:</b> El empleado está afiliado a su EPS Y ARL, este esta expuesto a pinchazos y lesiones en los manos y piernas.	


## 5.11. MANUAL DE CALIDAD ACTUALIZADO.

Para la revisión del manual de calidad de calzado Gabrini se invita a revisar el Anexo

## 5.12. GUÍA DE LA NOMENCLATURA DE LA DOCUMENTACIÓN

Para la elaboración de los procedimientos y registros que conforman el SGC se elaboró instructivo de elaboración de documentos, en él se definió la normalización para la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, y el procedimiento para el control de documentos. Como se evidencia en la tabla 6.

Tabla 7. Instructivo de elaboración de documentos del sgc

	<b>PROCESO DE GESTION DE CALIDAD</b>	<b>Código</b>	GQ-AU-01
		<b>Versión</b>	01
	INSTRUCTIVO DE ELABORACION DE DOCUMENTOS DEL SGC	<b>Fecha:</b>	NOVIEMBRE 2013

<p>1. Objetivo Define el tema y el propósito del documento. Responde que se pretende (que?) y lo que se quiere alcanzar con la aplicación del documento (para que?).</p>
<p>2. Alcance: Aplica a todos los documentos nuevos o por crear de cada uno de los procesos del SGC establecido por calzado Gabrini.</p>
<p>3. Definiciones</p> <p><b>Logotipo:</b> Representación gráfica que identifica a la empresa.</p> <p><b>Versión:</b> Actualización de un documento, procedimiento, instructivo o software.</p> <p><b>Sistema de Gestión de Calidad:</b> Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, incluye el establecimiento de la política, los objetivos, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad.</p> <p><b>Documento:</b> Información y medio de soporte.</p> <p><b>Procedimiento:</b> Documento técnico de un determinado sistema que brinda asistencia a sus usuarios sobre las actividades que deben seguirse para el logro o cumplimiento de un determinado objetivo.</p> <p><b>Manual:</b> Consolidado de procedimientos o documento que especifica el sistema de gestión de la calidad en una empresa.</p> <p><b>Formato:</b> Documento que sirve para el registro y medición de determinadas características de un procedimiento.</p> <p><b>Instructivo:</b> Documento que describe como realizar una o varias actividades de un procedimiento.</p> <p><b>Indicador de gestión:</b> Instrumento de medición de las variables asociadas a las metas, conformando una expresión cuantitativa que evidencia el comportamiento o el desempeño de una empresa, o alguna de sus dependencias o procesos, como referencia, y sus indicaciones dan origen acciones correctivas o preventivas según sea el caso.</p> <p><b>Otros documentos:</b> Comprende todos aquellos documentos que no encajan en ninguna de las definiciones mostradas en el instructivo.</p>

## 1. Desarrollo

La normalización de los distintos documentos del Sistema de Gestión de calidad para Calzado Gabrini, incluirá la estructura descrita así:

### TIPOS DE DOCUMENTOS

PR : Procedimiento

MA : Manual

FO: Formato

IN: Instructivo

IG: indicador de Gestion

OD: otros documentos

### CONTROL DE CAMBIOS

Establece la versión del documento, la identificación y distribución y la actualización de los mismos.

PROCESO	DOCUMENTO	CODIGO	VERSION	FECHA DE ACTUALIZACION	CAMBIOS	FECHA DE REVISION	APROBO
Nombre del proceso al que corresponde	Nombre del documento	Código del Doc.	Numero de versión	Fecha en que se actualiza el doc.	Descripción de los cambios	Fecha que se revisó el doc.	Nombre de quien lo aprobó.

Nomenclatura de los documentos según el proceso y su identificación.

PROCESO	IDENTIFICACION
GESTION GERENCIAL	GG
GESTION PRODUCCION	GP
GESTION COMERCIAL	GC
GESTION DE COMPRAS	CG
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	GH
GESTION DE CALIDAD	GQ

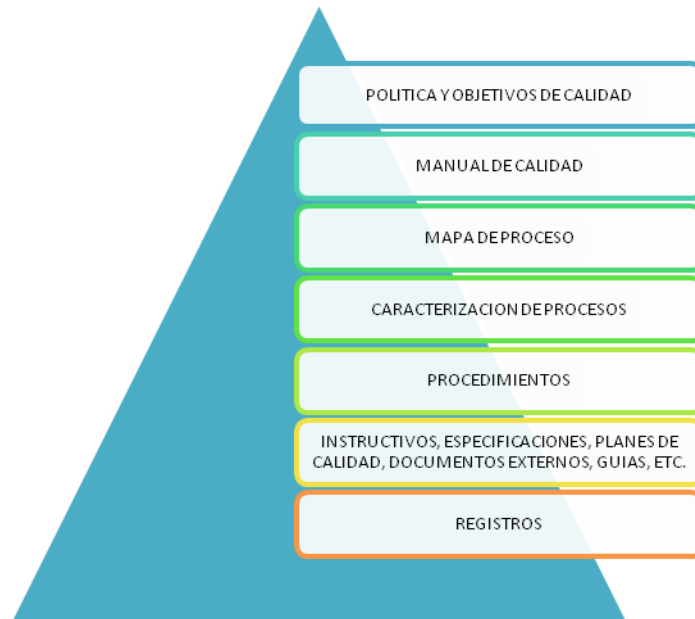
### DOCUMENTOS DE GUIA O COMPLEMENTO

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CODIGO
Procedimiento para el control de documentos	PR-GQ-01
Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos	NTC – ISO- 9001:2008
Sistema de gestión de la calidad – fundamentos y vocabulario.	NTC – ISO- 9001:2008

### 5.13. ESTRUCTURA GENERAL DE LA DOCUMENTACIÓN

La estructura documental define la manera como está documentado el Sistema de Gestión Integrado; esta estructura se representa en forma de pirámide, en donde el grado de información aumenta hacia la base de la pirámide.

Figura 12. Estructura de la documentación



Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. Control documental.



Fuente: Memorias seminario Icontec normas de calidad ISO 9000.

Figura 14. Control de Registros



Fuente: Memorias seminario Icontec normas de calidad ISO 9000.

## 5.14. CONFIGURACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD

**5.14.1. Alcance.** GIORGIO GABRINI ha definido el alcance de su Sistema Integrado de Gestión como la fabricación, comercialización y venta de zapatos para caballeros y niños, llevado a los diferentes almacenes de calzado del país.

**5.14.2. Política de Calidad Giorgio Gabrini.** En nuestra empresa estamos dispuestos a ofrecer a nuestros clientes calzado garantizado para dama con variedad de diseños, puntualidad en la entrega y precios accesibles. Contando con procesos eficientes, personal capacitado y excelente capacidad de planta, comprometidos siempre en la mejora continua.

**5.14.3. Objetivos de calidad.**

- Poseer capacidad de planta para lograr entregar el pedido a tiempo y en el lugar acordado.

- Elaborar periódicamente diseños de zapatos para caballero acordes a la moda.
- Dar seguridad a nuestros clientes brindando garantía en cada uno de nuestros productos ofrecidos.
- Mostrar a nuestros clientes un portafolio de productos diversificado, exclusivo y con precios accesibles.

**5.14.4. Planificación del Sistema de Gestión Integrado.** El Sistema de Gestión Integrado de GIORGIO GABRINI está planificado a partir de sus directrices organizacionales (Misión y Visión) y sus Políticas. Para esto se han diseñado una serie de indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro del Sistema Gestión de Integrado y de esa manera propender por su mejoramiento continuo.

## **5.15. RESPONSABILIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

GIORGIO GABRINI, ha establecido responsabilidades y niveles de autoridad dentro de su Sistema de Gestión, ya que es consciente de la importancia de contar con un liderazgo visible durante este proceso.

GIORGIO GABRINI, cuenta con el apoyo y compromiso de la Gerencia, la cual tiene la responsabilidad de liderar el desarrollo e implementación del Sistema Integrado de la empresa, divulgar y revisar constantemente sus directrices para su continua adecuación, verificar que las responsabilidades y autoridades dentro de los mismos sean definidas, comunicadas y asignar los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento.

Además se han establecido las siguientes responsabilidades:

- Comité de Gestión de calidad: La empresa cuenta con el Comité de Gestión de calidad quien es el encargado de retroalimentar todo lo que sucede con el Sistema de Gestión. Igualmente es el que permite

mantener un empalme en todos los aspectos relacionados con los mismos.

- Líderes de los procesos: Para cada proceso del Sistema de Gestión Integral, se han definido personas que de acuerdo a sus funciones, grado de conocimiento y participación en el proceso específico, son responsables de velar por el cumplimiento de los objetivos planteados en la caracterización de cada proceso y evaluar constantemente el desempeño del mismo.
- Equipo de auditoría: La empresa cuenta con un grupo de personas capacitadas como auditores internos, con el objeto de que este grupo gestione, coordine y ejecute las actividades relacionadas con la planeación, realización y retroalimentación de las auditorías internas en la empresa.
- Demás personal de GIORGIO GABRINI: Para todo el personal de GIORGIO GABRINI, es responsabilidad participar en todos los procesos realizados en la empresa, como el de gestión de calidad y la documentación establecida dentro de los Sistemas correspondientes. Igualmente, existen otras obligaciones como: procurar el cuidado integral de su salud, conocer y ejecutar las actividades del programas de gestión en seguridad y salud ocupacional, cumplir con las normas establecidas, comunicar las inquietudes y efectuar sugerencias, colaborar con las directivas, colaborar en las actividades a desarrollar, participar activamente en el desarrollo del Programa, ser responsable de la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, así como promover el cuidado del medio en que trabajan y garantizar que las actividades desarrolladas por la empresa promuevan y mantengan el más alto grado de calidad.

- Proveedores: Todas las personas ó empresas que conllevan algún tipo de vínculo contractual en la empresa, deben cumplir con las siguientes responsabilidades: cumplir con la política de la empresa, brindar productos que cumplan con los estándares de calidad y prometer garantía.
- Visitantes: Las personas que ingresan a las instalaciones de la empresa deben cumplir con las normas de prevención y seguridad establecidas.

Adicionalmente, se ha asignado Líder a cada proceso del sistema, tal como se muestra a continuación:

PROCESO	RESPONSABLES
Gerencial	Gerente General
Gestión Administrativa	Gerente administrativo
Planificación de los procesos de planta	Asistente de planta
Gestión de Calidad	Coordinador de Calidad

## 5.16. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

La Gerencia General de GIORGIO GABRINI, ha establecido mecanismos para la comunicación a nivel interno.

Como primer paso se tiene la inducción al personal en la cual se le da a conocer los documentos básicos del Sistema de Gestión Integrado, así como sus políticas, objetivos y metas.

Durante la implementación y mantenimiento de los sistemas, el personal está informado permanentemente a través de charlas y talleres.

Como espacio de interacción y de recepción de sugerencias para la mejora de los sistemas se cuenta y el Comité de Gestión de calidad, en donde se representan todos los niveles de la organización.

De otro lado los líderes de los procesos reciben directamente las sugerencias y aportes frente a la mejora del sistema que pueda hacer el personal.

### 5.17. MAPA DE PROCESOS CALZADO GIORGIO GABRINI.

Figura 15. Mapa de procesos Calzado Gabrini.



Fuente: Calzado Gabrini.

## 5.18. PROCESOS DE MANUFACTURA

Se suma en un grado alto de importancia, el proceso de reingeniería que están llevando a cabo para la re-organización de planta que se desea realizar. (Ver anexos de caracterizaciones).

Dentro del diagnóstico se determinó que existen falencias significativas en el control documental que se posee en los procesos de producción y gestión de compras de la empresa, así mismo, el manual de calidad requiere ajustes de actualización y documentación registrada para su respectivo control.

En cuanto a la responsabilidad de la dirección, esta se hace responsable del manejo de la calidad en todos los procesos de la empresa donde se han definido una política de búsqueda de las mejores materias primas para la elaboración de todos sus productos, y control de la calidad de la producción antes de iniciar cada actividad. La planificación de la calidad no es en la actualidad un procedimiento homogéneo sino que fluctúa un poco según la temporada y la prioridad de despachos, influyendo en los procesos ya que no es tomada en cuenta la improvisación en la planificación.

La planeación de los recursos sigue un proceso ordenado pero no tener control documental impide su verificación.

La realización y fabricación de los productos sigue un proceso artesanal, sin incluir dentro de sus procedimientos tecnologías que mejoren tiempos de producción, cada producto tiene un proceso especial, sin embargo, no existe la política cero defectos y se incurren en reprocesos.

La empresa no cuenta con un proceso formal de análisis, medición ni de verificación que permita hacer o realizar mejoras y evidenciar el resultado de las mismas, se requiere una adecuada señalización en cada uno de los lugares asignados para la producción, como se evidencia en las figuras 8,9 y 10

Todo lo anterior demuestra que no es posible llevar un control sobre las acciones correctivas y preventivas que se toman sobre las no conformidades de los productos de manera ordenada.

Figura 16. Zona de corte



Fuente: Calzado Gabriini.

Figura 17. Zona de muestras



Fuente: Calzado Gabriini.

Figura 18. Bodega de materias primas e insumos



Fuente: Calzado Gabrini.

Se evidencia por lo tanto, que se requiere de señalización y un control de espacios para la localización de muestras, moldes, materiales e insumos. Por lo anterior se debe como conclusión entender que la implementación del sistema de gestión de calidad en Calzado Gabrini requiere planes de mejoramiento y un programa de sensibilización y capacitación importante para que todos los colaboradores y operarios de la planta, que encuentren en este sistema una forma de crecimiento empresarial del negocio y mejorar la calidad de vida de quienes participan en ella.

**5.18.1. Diseño del Producto.** Los modelos de los zapatos fabricados en la empresa **GIORGIO GABRINI** son hechos por un diseñador y teniendo en cuenta la moda actual para ser escogidos, por ello recurren a las revistas de moda y el internet, para así cumplir con los requisitos de caballeros con los gustos más exigentes.

**5.18.1.1. Materiales.** Los materiales empleados para la fabricación del producto en la empresa **GIORGIO GABRINI** son:

- **TIPOS DE CUERO:**

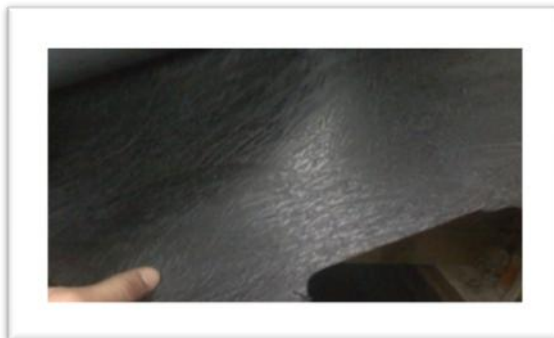
Figura 19. Cuero Toledo espiga miel



Fuente: Calzado Gabrini.

Este tipo de cuero tiene un costo por decímetro de \$380 pesos y es utilizado en la fabricación de sandalias, ya que es un cuero muy suave.

Figura 20. Cuero pulac espiga negra



Fuente: Calzado gabrini

Este tipo de cuero tiene un costo por decímetro de \$400 pesos y es utilizado al igual que el cuero Toledo espiga negra para la fabricación de sandalias, pero con la gran diferencia que no es tan suave.

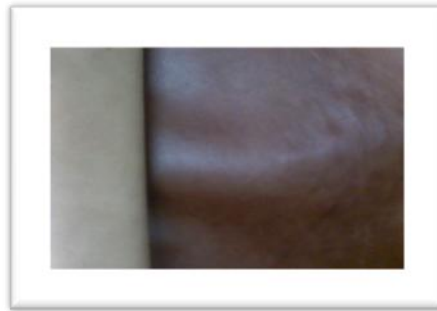
Figura 21. Cuero nappa



Fuente: Calzado Gabrini.

Este tipo de cuero tiene un costo por decímetro de \$280 pesos, por lo tanto es muy económico y es utilizado para algunos zapatos corrientes y colegiales.

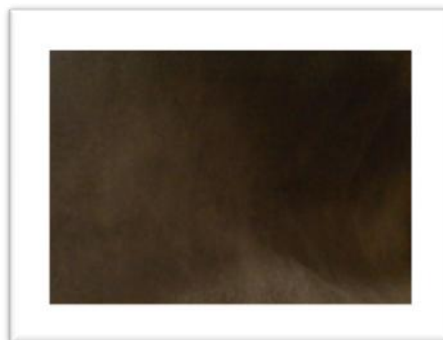
Figura 22. Cuero gambier



Fuente: Calzado Gabrini.

Este tipo de cuero tiene un costo por decímetro de \$500 pesos y es empleado para la fabricación de zapatos elegante

Figura 23. Cuero kosovo



Fuente: Calzado Gabrini.

Este tipo de cuero tiene un costo por decímetro de \$500 pesos y es empleado para la fabricación de zapatos elegantes y bauchas.

#### **5.18.1.2. Tipos de forros:**

Figura 24. Forro vadana



Fuente: Calzado Giorgio Gabrini

Este tipo de forro tiene un coto por pie de \$2500 pesos, por ende esto lo hace ser muy costoso, además de ser muy elegante.

#### **5.18.1.3. Pegantes**

Figura 25. Pegante amarillo



Fuente: Calzado Gabrini.

El pegante amarillo tiene un costo por caneca de \$10.000 pesos, éste es utilizado en la armada del zapato y cumple la función de endurecer para dar forma al zapato.

Figura 26. Pegante blanco



Fuente: Calzado Gabrini.

El pegante blanco tiene un costo por caneca de \$135.000 pesos y es utilizado para pegar la planta a la suela.

#### 5.18.1.4. Crema

Figura 27. Crema Floreal



Fuente: Calzado Gabrini.

Esta crema tiene un costo por libra de \$34.000 pesos, esta es una cera utilizada para avivar el color del cuero, es decir es un betún embellecedor.

#### 5.18.1.5. Líquidos

Figura 28. Líquido Limpiador (I222)



Fuente: Calzado Gabriini

El líquido limpiador I222 tiene un costo por garrafa de \$21000 pesos y cumple la función de limpiar las impurezas de las suelas.

Figura 29. Veneno para suelas TR y CAUCHO (I333)



Fuente: Calzado Gabriini

El veneno I333 tiene un costo por garrafas de \$29.000 pesos y es utilizado como alogenante cumple la función de dar adherencia a las suelas especialmente suelas Tr y caucho. Este líquido es un alogenante que lo que hace es darle adherencia a las suelas.

Figura 30. Líquido Velour



Fuente: Calzado Gabrini.

El líquido Velour tiene un costo por botella de \$18.000 pesos y es empleado para los acabados especialmente del cuero Toledo.

Figura 31. Líquido Chavan



Este tipo de líquido tiene un costo por litro de \$7.000 pesos y se utiliza para los acabados especialmente del cuero Nappa.

#### 5.18.1.6. Pinturas

Figura 32. Pintura de agua



Fuente: Calzado Gabriini.

Esta es una pintura de agua cuyo precio por garrafitas es de \$7.000 pesos y es utilizada para los retoques, es decir para los acabados.

#### 5.18.1.7. Suelas.

Figura 33. Suela TR



Fuente: Calzado Gabriini.

Esta suela tiene un costo de \$6.100 por par.

La suela Tr es una suela está hecha de un material termoplástica, esta goma es muy flexible, es utilizada según el modelo del zapato.

Figura 34. Suela PVC



Fuente: Calzado Gabrini.

La suela PVC tiene un costo por par de \$3.100 pesos

Estas son las suelas cuyo material está compuesto básicamente por resina de Policloruro y al igual que el tipo de suela anterior es utilizada según el diseño.

Figura 35. Caucho



Fuente: Calzado Gabrini.

Las suelas de caucho tienen un costo por par de \$6.000 pesos.

Este tipo de suelas son también conocidas como Hule, ya que son suelas fabricadas con hule vulcanizado, son muy resistentes y pesadas.

**5.18.2. Manufactura del Proceso Productivo.** En la empresa GIORGIO GABRINI se fabrican variedad de estilos de zapatos para hombres y este punto se va a enfocar en los pasos que se dan para llegar finalmente a un producto terminado de zapato de referencia 0405:

1. El cuero es cortado según el molde solicitado para el pedido, en este caso el molde del zapato 0405.
2. Se desbastan algunas partes del zapatos para que se encajen mucho mejor.
3. Allí se hace armado y costura del zapato.
4. Engruda el zapato.
5. Se aplica pegalón (líquido) para así colocar pegalón (cartón) en punteras y contrafuerte.
6. El zapato se monta en la horma y se deja un día para que coja forma.
7. Raspa el zapato y la suela, se engruda y se pega la suela en el zapato.
8. Se vulcaniza en la máquina pegadora de bolsa.
9. Se troquela la plantilla.
10. Se estampa la plantilla.
11. Se hace la costura a mano.
12. Se coloca el forro bonland en punteras.
13. Se limpia el zapato.
14. Se cortan refuerzos.
15. Se engruda el zapato, para así pegar plantilla de atrás.
16. Se pule el zapato, se colocan punteras.
17. Se empaca, se coloca en la caja ref., color y numeración, además de ser revisados los acabados de cada par de zapato.

**5.18.3. Control de La Producción.** Actualmente la empresa GIORGIO GABRINI no lleva algún control sobre la producción, por ello es importante que se empiece a implantar un método de control para aumentar utilidad, calidad y disminuir costos, por lo cual se dan algunas recomendaciones de mejoramiento sobre el control de la producción:

Llenar carpetas con las facturas de compra de la materia prima, para así controlar cuánto se compra en materia prima y cuánto se está fabricando realmente con esa cantidad comprada, por ello también se deben anexar las facturas de venta del producto terminado.

Llenar carpetas con la producción que se pierde tanto por errores de material, como por fallas mecánicas o por errores en la mano de obra.

#### **5.19. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDAD DE CREAR O MODIFICAR DOCUMENTOS DEL SGC.**

Los responsables y el personal perteneciente a cada proceso identifican la necesidad de crear, modificar y eliminar un documento, teniendo en cuenta la importancia de este como un apoyo en los del SGC, comunicando estas necesidades a la gerencia.

**5.19.1. Aprobación de Documentos.** La persona encargada de aprobar todos los documentos del SGC es el Gerente general.

**5.19.2. Revisión de los documentos.** Los responsables de cada proceso revisan los documentos de su competencia, con el objetivo de evaluar posibles cambios de acuerdo a las necesidades que se presenten, y a su vez informar cualquier novedad para realizar su cambio según la guía de elaboración de documentos. (Ver Anexo D)

Tabla 8 Documentación generada por proceso.

<b>PROCESO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	
<b>Gestión Comercial</b>	GC-C 01	Caracterización proceso gestión comercial	
	GC- P 01	Procedimiento gestión comercial	
<b>Gestión de Calidad</b>	GQ-C -01	Caracterización proceso de gestión de la calidad	
	GQ-P – 01	Procedimiento control de documentos	
	GQ- P - 02	Procedimiento control de registros.	
	GQ-P-03	Procedimiento acciones correctivas, preventivas y de mejora.	
	GQ- P -04	Procedimiento producto no conforme	
	GQ- P -05	Procedimiento sugerencia, queja y/o reclamo.	
	MQ-001	Manual de calidad	
	GQ- F -01	Formato sugerencia, queja y/o reclamo	
	GQ-F - 02	Formato Actividades de producción diarias	
	GQ- F – 03	Formato de producto no conforme	
	GQ – F - 04	Formato recepción pedidos de clientes	
	<b>Diseño de formación y capacitación</b>	DP- C - 01	Caracterización Diseño de programas de formación y capacitación en la norma
		DP – F – 01	Formato de asistencia a capacitación
DP – A- 01		Acta de aplicación de sensibilizaciones en la implementación del SGC.	
<b>Gestión de compras</b>	GAD-P-001	Procedimiento de compras	
	GAD-P-002	Procedimiento De Mantenimiento	
<b>Gestión de recursos humanos</b>	RH – C - 01	Caracterización gestión de recursos humanos	
	RH – P - 01	Procedimiento gestión de personal.	

	RH – M - 01	Manual de perfiles y funciones de cargos
	RH – F - 01	Formato entrevista de selección
	RH – F - 02	Formato ruta de inducción
	RH – F - 03	Formato control de asistencia
<b>Gestión contable y financiera</b>	CF- C - 01	Caracterización gestión contable y financiera.

Fuente: Elaboración propia.

## **6. EVALUAR LA CONFORMIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PROPUESTO CON LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008, MEDIANTE LA EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA INTERNA Y LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.**

El propósito de una auditoria interna, es verificar a través de un proceso sistemático, independiente, documentado y objetivo, si se están cumpliendo los objetivos y políticas de calidad de la organización y los requerimientos de sus clientes, a través de controles que han sido definidos y documentados efectivamente para su adecuado desarrollo e implementación.

Cuando se implementa un SGC, se debe llevar a cabo auditorias y revisiones internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de calidad es conforme con las disposiciones planificadas, se ha implementado y se mantiene de forma eficaz. Es necesario por ende definir los criterios de auditoria, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología<sup>22</sup>.

Una vez implementado el SGC y comprobada su eficacia por parte del comité de calidad se decidió solicitar la primera auditoria interna la cual se realizó de la siguiente manera:

---

<sup>22</sup> Norma técnica colombiana NTC – ISO 1901. Sección 3. Nota 1.

Figura 36. Formato programación de auditoría.

	<b>PLAN DE AUDITORIAS</b>		<b>Código</b>	GQ-AU-01
			<b>Versión</b>	01
			<b>Fecha:</b>	NOVIEMBRE 2013

Autor líder	Auditoria 1	Fecha: febrero 12 de 2015
<b>Objetivos de auditoria</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar la conformidad del SGC con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008</li> <li>2. Evaluar la conformidad del SGC con los requisitos establecidos por la organización.</li> <li>3. Verificar que el SGC sea implementado y se mantiene en la empresa de manera eficaz.</li> </ol>		
Alcance: Aplica a los procesos de producción y control de calidad.		
Criterios de auditoria: NTC ISO 9001:2008 manual de calidad, procedimientos e instructivos.		

FECHA	HORA	PROCESO	RESPONSABLE
16/02/015	8.30 AM – 9.00 AM	Reunión de apertura	Gerente
16/02/015	9.10 am - 10 am	Revisión Gerencial	Gerente
16/02/015	10.15 am – 11 am	Direccionamiento y planeación	Gerente y coordinador de calidad.
OBSERVACIONES			
Elaborado		Aprobado	

Fuente: elaboración propia. – Calzado Gabriini.

Se aplicó un formato (Ver anexo F) para el levantamiento de la auditoria por parte de la Gerencia de Calzado Gabriini encontrando:

Figura 37. Levantamiento de información aplicación del SGC.

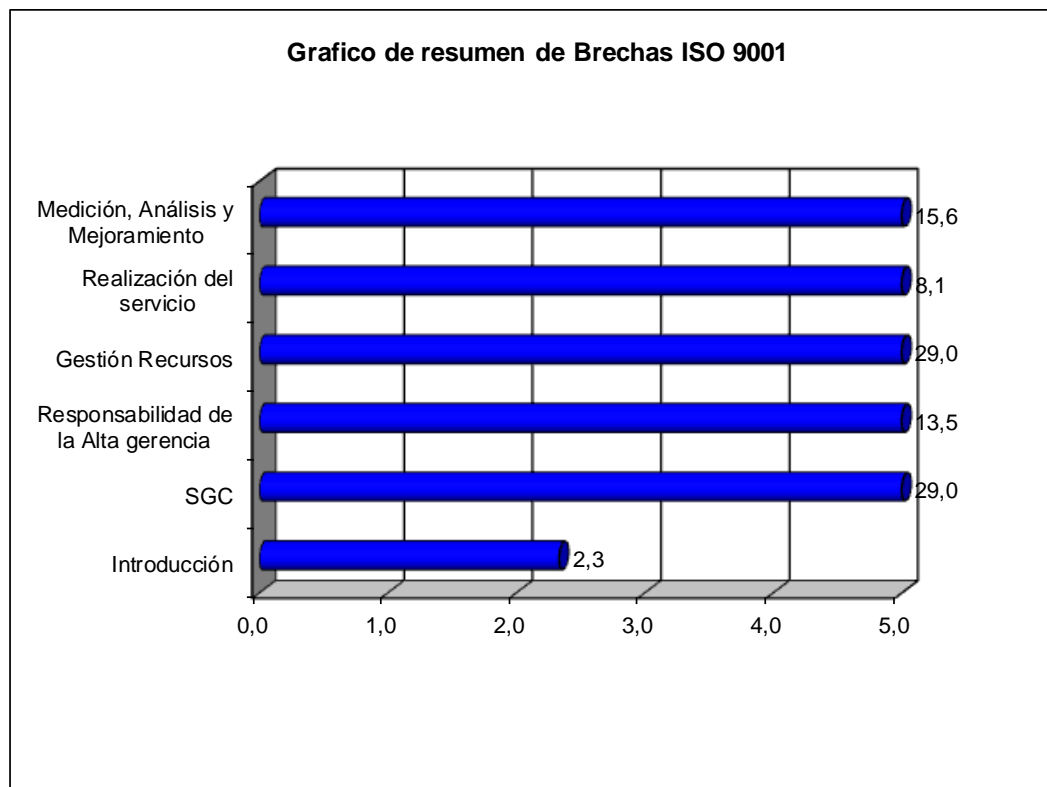
**Levantamiento / diagnóstico brechas**

**Empresa:**

**Calzado Gabrini**

**Promedios**

<b>Introducción</b>	<b>2,3</b>
<b>SGC</b>	<b>29,0</b>
<b>Responsabilidad de la Alta gerencia</b>	<b>13,5</b>
<b>Gestión Recursos</b>	<b>29,0</b>
<b>Realización del servicio</b>	<b>8,1</b>
<b>Medición, Análisis y Mejoramiento</b>	<b>15,6</b>
<b>Promedio general</b>	<b>19,1</b>



Fuente: elaboración propia – Calzado GABRINI.

Como se evidencia en la primera evaluación de la implementación del SGC, a través de la lista de chequeo de la auditoría interna realizada por la Gerencia de Calzado Gabrini, apoyada por la investigadora del presente proyecto, se muestra que en cuanto a los procesos de responsabilidad gerencial la empresa cuenta con el procedimiento de implementación dando por sentado

que está dispuesta a mejorar la calidad de cada una de las etapas que componen el ejercicio de su negocio.

Se realizaron entrevistas con cada líder de proceso, junto al personal involucrado en producción y calidad, donde se formularon preguntas sobre el planteamiento del SGC, seguimiento de las actividades descritas, la caracterización de los procesos, revisión de documentos y cumplimiento de requisitos establecidos por la norma.

Se registraron los hallazgos y se les dio una clasificación según el formato y lista de chequeo que para la auditoria y autodiagnóstico se preparó, se realizó el informe de auditoría y se expuso los resultados a la gerencia.

Las fortalezas que se evidenciaron en el desarrollo de la auditoria fueron:

- La gerencia muestra compromiso con la adopción del sistema de Gestión de calidad, dado que se evidencia la asignación de recursos tales como humanos y económicos.
- Se evidencia la documentación y socialización de los elementos de planeación estratégica de la empresa, así como la misión, visión, objetivos y planeación de calidad en sus procesos. Sin embargo falta asimilar de forma comprometida la adopción de cada uno de los documentos que soportan los procesos de producción.
- Se encuentran definidos los requisitos de ley y del cliente con los cuales hacen posible y el cumplimiento a la misión de la empresa.
- Se encuentra definida una estructura organizacional acorde con las necesidades y requisitos de la organización.
- La empresa cuenta con un manual de calidad, política y objetivos de calidad acorde con los requisitos definidos en la norma ISO 9000: 2008.
- Se realizó el proceso de sensibilización a todo el personal de la organización.
- Se destaca el compromiso y experiencia del personal responsable de cada proceso, garantizando con ello su desarrollo de manera eficaz.

## **6.1. OPORTUNIDADES DE MEJORA**

- Se evidenciaron canales de comunicación en los diferentes niveles tales como: correo interno, cartelera, teléfono, órdenes de producción, etc, sin embargo, es importante fortalecer, mejorar y garantizar que la totalidad del personal tenga acceso a los documentos del SGC.
- Realizar reuniones formales donde se evidencie la planeación de producción, control de tiempos y calidad.
- Revisión de formatos y documentos ya que se deben diligenciar según los requerimientos de la norma.
- Realizar las respectivas referencias comerciales de clientes consignadas en el formato de clientes, con ello se evitan planes de mejora sobre rotación de cartera.
- Mantener la información de facturas y soportes para evidenciar la verificación de producto terminado y comprado.
- Se recomienda evidenciar acciones correctivas y preventivas para los procesos tomando como punto de referencia el informe de auditoría.
- Revisar el control de documentos y registros con el fin de ajustar códigos de formatos referenciados.

## **7. PLAN DE MEJORA A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA REALIZADA, MEDIANTE LA TOMA DE ACCIONES QUE PERMITAN CORREGIR LAS NO CONFORMIDADES ENCONTRADAS.**

Después de realizada la primera auditoria al sistema de Gestión de Calidad, de la empresa Calzado Gabrini para dar solución a los hallazgos encontrados en la misma auditoría realizada, así generar un mejoramiento continuo, planteando acciones que permitan evitar la presencia de no conformidades.

Se muestra a continuación en la tabla 5, los eventos adversos y los respectivos planes de mejora:

Tabla 9. No conformidades y planes de mejora.

PROCESO	DESCRIPCION DE LA NO CONFORMIDAD	TIPO DE ACCION	PLAN DE MEJORA	RESPONSABLE	FECHA
Gestión Comercial	No se evidencia la recopilación y análisis de datos necesarios para demostrar idoneidad en los indicadores de rotación de materia primas, pago de proveedores, pago de clientes, rotación de cartera, tiempos de respuesta a clientes. Eficacia en el proceso de producción y comercialización	Correctiva	Llevar a cabo reuniones con el gerente y dueño del proceso de gestión comercial para diseñar mecanismos de control y seguimiento de clientes y proveedores, la identificación e implementación de formatos e indicadores de control	Gerente, Secretaria y jefe comercial	10/10/2015
Producción	No se evidencia un cronograma de actividades por tareas de conocimiento común al interior de la planta – no existe digitalización de tareas terminadas e iniciadas.	Correctivo	Realizar una reunión que permita dar a conocer los formatos de seguimiento y control de producción, así como la evidencia de responsables de cada procedimiento	Jefe de producción y coordinador de calidad	05/05/2015
Distribución	No se encontró una evaluación de tiempos de entrega vs satisfacción de clientes	Correctivo	Realizar indicaciones precisas al responsable de despachos para llevar planillas de control entre fecha de pedidos y fecha de despachos para verificar tiempos de distribución	Gerente y jefe de producción	05/05/2015
Talento humano	No se registra o evidencia las actas de educación de cada uno de los participantes en el proceso de la planta, las hojas de vida reposan de manera informal, no existe registro de inducción a cargos, ni el manual de funciones.	Correctivo	Dar capacitaciones y ofrecer inducción al personal sobre los reglamentos y políticas de la empresa. Generar la respectiva documentación necesaria para cumplir con los perfiles del cargo	Secretaria de gerencia – jefe de producción.	05/08/2015
Compras	No se evidencio evaluación de proveedores, tiempo de despachos o su comparación, no se evidencio el control de compra de insumos o la rotación de las mismas	Correctivo	Socializar con los ejecutores del proceso los formatos para seguimiento de compras y la importancia de su diligenciamiento de acuerdo a la norma	Jefe de producción – secretaria	05/05/2015
Mantenimiento	No se identifica control del mantenimiento de cada uno de los elementos – herramientas y maquinarias requeridos para el cumplimiento de las metas y objetivos misionales.	Correctivo	Capacitar al personal responsable de la gestión de mantenimiento para la adopción de este control y seguimiento	Gerente - Secretaria	11/11/2015
Mejora continua	No se puede realizar recuperación del registro de mejoras y corrección de hallazgos, teniendo en cuenta que hasta ahora se comienza la implementación del SGC en calzado Gabrini.	Correctivo	Revisar el registro de control de documentos, la ubicación exacta de cada registro y la utilización correcta de cada formato dentro de la organización	Coordinador de calidad	28/12/2015

El diseño y la implementación de la cultura de calidad, la creación de pautas para identificar los problemas en procesos y servicios, para crear planes de acción de mejora, son aportes con los que la ingeniería industrial favoreció visiblemente el desarrollo estructural, técnico y productivo de la empresa Calzado Gabrini de la ciudad de Bucaramanga.

## 8. CONCLUSIONES

Terminado el proceso de revisión e implementación del SGC para la empresa Calzado Gabrini, su Manual de Calidad es un esfuerzo para lograr un objetivo específico mediante una serie especial de actividades interrelacionadas y la utilización eficiente de los recursos, sin rebasar el presupuesto en una fecha determinada y sobre todo, con entera satisfacción del cliente.

El manejo y dominio de una planeación, teniendo diferentes alternativas, opciones y sistemas, asegura disminuir el índice de error en un alto porcentaje. Proyectando rentabilidad, calidad, satisfacción y competencia.

Establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo se reconoce a los proyectos como función básica del proceso administrativo: Planear y preparar un programa de trabajo para la ejecución de un tema de cualquier naturaleza ayuda a la culminación de ese objetivo más rápida y eficientemente.

El diseño de SGC, sirve como guía a la empresa en iniciar su proceso de implementación, de tal manera que se ve fortalecida en la operación de todos sus procesos, generando calidad y confianza en sus productos alcanzando la satisfacción de los clientes.

Durante el desarrollo del presente proyecto se pudo observar, que las empresas y quienes comparten en ella un objetivo misional, aun son reacios a participar de acciones de mejora que propendan a mejorar todo lo que se relaciona con la funcionalidad eficiente de los procesos, en algunas oportunidades fue tedioso el estudio.

## 9. RECOMENDACIONES

- Fortalecer las actividades emprendidas hacia la construcción e implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa calzado Gabrini, teniendo en cuenta las revisiones posteriores y los ajustes concernientes a la política y objetivos de la calidad para así cumplir con los requisitos y la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Fortalecer los canales y medios de comunicación organizacional y personal, permitiendo con ello seguir el desarrollo óptimo de los procesos de armado, emplantillado y corte, así mismo, la gestión de compras de insumos tan importante en la actividad de la empresa.
- Desarrollar sensibilizaciones a todo el personal de la empresa, donde se dé a conocer el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y cómo ellos son participes activos de dicho proceso.
- Concientizar al personal de la importancia de mantener el Sistema de Gestión de la Calidad, los beneficios que se tendrán si se cumplen a cabalidad los requisitos de la Norma y de la empresa, esto da mejor imagen y los clientes obtendrán un mejor producto y mantendrán su fidelización.
- Desarrollar la actitud y competencia de reconocimiento del trabajo, ya que es un factor de éxito en el desempeño.
- Fortalecer las estrategias promocionales de nuevos productos para su comercialización.

- Acentuar la medición y análisis en los procesos que intervienen en el Sistema de Gestión de la Calidad, como herramienta fundamental para la toma de decisiones mediante planes de acción.

## BIBLIOGRAFÍA

¿Por qué es importante certificar los procesos de una empresa? [Online]. [Medellín, Antioquia] Cultura E Medellín, [Citado Junio 2014] disponible en internet:

[http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/importanciadelacertificacion\\_080718.aspx](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/importanciadelacertificacion_080718.aspx)

ACICAM. Registro de Productores de Calzado. Available on worldwide web: <http://www.acicam.org/index.cfm?doc=registroproductorescalzado>

Arenas Pérez. Pilar. Criterios para evaluar técnica y económicamente la aplicación del sistema de mejoras de gestión de la producción. Revista estudios Empresariales No. 85. 1996.

CALZADA CRUZ, Esther. Evaluación del impacto que ha tenido la certificación ISO 9001 en una empresa manufacturera transnacional, Capítulo 2 [Online]. Cholula (Puebla): Colección de tesis digitales Universidad de las Américas Puebla, 22 de abril de 2004 [Citada el 01 de Junio de 2014] disponible para UDLAP Bibliotecas e Internet <URL:[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/meni/calzada\\_c\\_e/capitulo\\_2.html#>](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/meni/calzada_c_e/capitulo_2.html#>)

Cámara de Comercio de Bucaramanga (2012); Datos consultados (en línea) en la [www.sintramites.com.co](http://www.sintramites.com.co), Observatorio del empleo. IMEBU. [www.imebu.gov.co](http://www.imebu.gov.co)

CUERVO BALLESTEROS, Martín. La calidad y sus costos como factor de competitividad empresarial. Vol. 2. Caracas.: McGraw-Hill. P. 61

DEMING, W. Edwards. Calidad, Productividad y competitividad: La salida de la crisis. La calidad y la productividad en las empresas de servicios. Madrid: Cambridge University Press, 1989. p. 155

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de calidad: requisitos. NTC-ISO 9000. Bogotá D.C, El instituto 2005.

ISO 9001 – What does it mean in the supply chain?  
[www.iso.org/iso/iso\\_9001\\_2008](http://www.iso.org/iso/iso_9001_2008)

James R. Evans y WilliamM. Lindsay Administración y control de la calidad.. 2005.

Lic. Erick Méndez Interpretación de Requisitos de ISO 9001:2008 2010, En línea. Consultado en noviembre de 2014. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/interpretacion-aplicacion-requisitos-iso-9001-2008.pdf>

MATEO C., Rafael J. Sistemas de gestión de la calidad – un camino hacia la satisfacción del cliente – parte I

Normatividad ambiental y sanitaria,  
[http://www.upme.gov.co/guia\\_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm#BM2\\_9\\_Normatividad\\_sobre\\_residuos\\_solido](http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm#BM2_9_Normatividad_sobre_residuos_solido).

QUINTERO, Cristóbal. La importancia de la calidad [Online]. Gestipolis, Septiembre 2008 [Citado Junio de 2014] disponible en internet: <URL: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/control-de-la-calidad-y-su-importancia.htm>>

Sistemas de Gestión de la Calidad | Historia y Definición. En línea. Consultado en octubre de 2014. Disponible en:  
<http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>

ZAPATA, Diego. La gestión de Calidad en empresas colombianas de servicios en consulta en ingeniería. [Online]. Número 1. [Medellín, Antioquia] Revista EIA, Febrero 2004 [Citado Junio 2014] disponible en internet <URL:<http://www.revista.eia.edu.co/articulos1/2.pdf>>

## ANEXOS

### Anexo A. Caracterización talento Humano.

#### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

<b>PROCESO:</b> talento humano			<b>TIPO DE PROCESO:</b> proceso de apoyo		
<b>OBJETIVO:</b> garantizar eficiencia la eficiencia de los trabajadores en producción.					
<b>ALCANCE:</b> desde la selección de hojas de vida hasta bienestar del trabajador.					
<b>CICLO</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
P	Todos los procesos.	Selección de hojas de vida.	Evaluar los datos de las hojas de vida.	Visto bueno de las hojas de vida.	Todos los procesos.
P	Todos los procesos.	Entrevista con el solicitante del cargo.	Evaluar los conocimientos necesarios para el cargo.	Visto bueno del solicitante al cargo.	Todos los procesos.
P	Todos los procesos.	Selección de la persona.	Realizar carta de integración a la empresa o contrato.	Contratado el solicitante al cargo.	Todos los procesos.
H	Todos los procesos.	Especificar al nuevo trabajador sobre sus funciones dentro de la empresa.	Realizar una inducción al trabajador en la empresa.	Personal autorizado para desempeñar su cargo.	Todos los procesos.
H	Todos los procesos.	Capacitaciones de mejoramiento continuo al trabajador.	Capacitar constantemente al trabajador para que desempeñe de forma eficiente su cargo.	Personal calificado.	Todos los procesos.
V	Todos los procesos.	Verificar el desempeño del trabajador.	Realizar seguimiento al desempeño del trabajador.	Satisfacción de los administradores con el desempeño del cliente.	Todos los procesos.

Anexo B. Caracterización proceso de producción.

<b>PROCESO :</b> proceso de producción					
<b>OBJETIVO:</b> Realización del proceso de elaboración del producto (zapato) según los requisitos de cada modelo.					
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTES</b>
<b>Todos los procesos</b>	<b>programación de producción</b>	<b>P</b>	Definir el tiempo de producción del producto  planificar la cantidad de personal que se requiere para desarrollar el producto  • material con el que se va a llevar a cabo la producción  • realización de orden de trabajo interna	<b>Orden de producción</b>	Todos los procesos de producción
	<b>Orden de producción Cuero cortado en moldes.</b>	<b>H</b>	• Desbastar las partes que lo requieren		
		<b>H</b>	• Costura en la maquina o a mano según lo requiera cada modelo. • Armado del zapato.		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engrudar la suela del zapato.</li> <li>• Pegar la suela al zapato en la maquina pegadora de bolsa.</li> <li>• Montar el zapato en la horma.</li> </ul>	
	<b>H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arreglar imperfecciones.</li> <li>• Colocar plantilla al zapato.</li> <li>• Colocar punteras.</li> <li>• Empacar.</li> <li>• Se marca la caja con referencia y talla.</li> </ul>	<b>Producto terminado</b>
	<b>V</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar cada una de las partes del producto terminado.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de cada una de los procesos.</li> <li>• Verificar el desempeño de los proveedores.</li> <li>• Medir el desempeño del proceso a través de actividades de seguimiento y medición.</li> <li>• Verificar la calidad de las materias primas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acciones correctivas preventivas y de mejora.</b></li> <li>• <b>Listado de proveedores seleccionados.</b></li> <li>• <b>Productos o servicios adquiridos.</b></li> <li>• <b>Resultados de la evaluación y reevaluación de los proveedores.</b></li> <li>• <b>Contr</b></li> </ul>

			ato de servicios y orden de compra aprobado.
	<b>A</b>	Definir e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora según los resultados obtenidos.	<b>Productos de excelente calidad</b>

## Anexo C. Folleto Sensibilización del personal.

**La importancia de participar todos del Sistema de Gestión de Calidad.**


Por estas razones es importante adoptar un mismo lenguaje de calidad.

Mejorar la eficacia en las labores de la empresa.

Crear la infraestructura para consolidar una empresa a nivel laboral, económicos y de imagen en pro de mejorar constantemente.

Establece mejores herramientas para el manejo control y preservación de las actividades.

Reduce costos de operación, pues evita estar realizando inversiones innecesarias para la organización, así mismo los despil-




**CALZADO GABRINI**



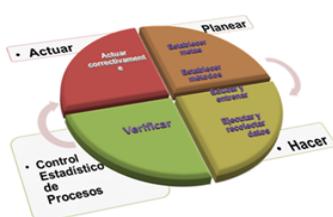
**SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD BASADO EN LA HTC ISO 9001:2008**

► **Calidad, Diseño, Seriedad y buen servicio.**

Con orden y control garantizamos un mejor producto

### ► SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD—CALZADO GABRINI

Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.



Dentro del contexto de un sistema de gestión de calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en plena rotación. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los servicios como los procesos del sistema de gestión de la calidad

### Misión

Giorgio Gabrini es una empresa que fabrica calzado para caballero con el propósito de llegar con los productos de mayor calidad. Se cuenta con una mano de obra calificada quienes son padres o madres cabeza de hogar dispuestos a ser eficientes y competitivos, para lograr la optimización de recursos y obtención de ganancia, utilizando materiales de la mejor característica para la satisfacción de los clientes.

### Visión

Giorgio Gabrini tiene como visión ser la una marca líder y modelo en el mercado de calzado, para el año 2020, brindando calidad, comodidad y estilo a los colombianos.



### Política de Calidad Giorgio Gabrini

En nuestra empresa estamos dispuestos a ofrecer a nuestros clientes calzado garantizado para dama con variedad de diseños, puntualidad en la entrega y precios accesibles. Contando con procesos eficientes, personal capacitado y excelente capacidad de planta, comprometidos siempre en la mejora continua.

### Objetivos de calidad

Poseer capacidad de planta para lograr entregar el pedido a tiempo y en el lugar acordado.

Elaborar periódicamente diseños de zapatos para caballero acordes a la moda.

Dar seguridad a nuestros clientes brindando garantía en cada uno de nuestros productos ofrecidos.

Mostrar a nuestros clientes un portafolio de productos diversificado, exclusivo y con precios accesibles.

**CON TU AYUDA LA CALIDAD DEL PRODUCTO SERÁ CADA VEZ MEJOR**

Fuente: Elaboración Propia.

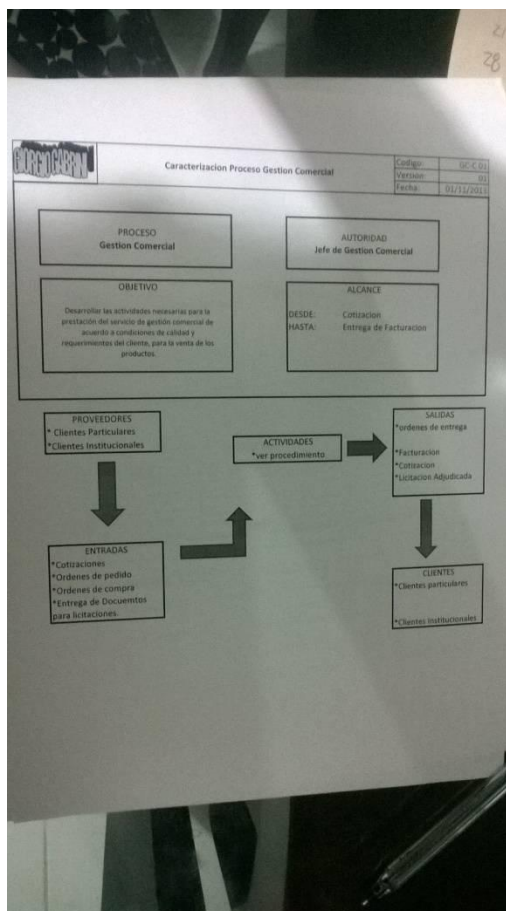
Anexo D. Formato sugerencias, reclamos y/ o queja.

	<b>FORMATO SUGERENCIAS, QUEJAS Y/O RECLAMOS</b>	<b>Código</b>	GQ-F-01
		<b>Versión</b>	01
		<b>Fecha:</b>	NOVIEMBR E 2013

<b>PROCESO</b>		<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE:</b>	
Procedimiento Sugerencia, queja y / o reclamo		Hacer seguimiento de las sugerencias, quejas o reclamos que se generen de la fabricación de calzado en Calzado Gabrini para dar respuesta a los requerimientos de los clientes y por ende su satisfacción	Jefe de producción	
QUEJAS		RECLAMO		
SUGERENCIA		PRODUCTO NO CONFORME		
DESCRIPCION DE LA NO CONFORMIDAD O SUGERENCIA				
DESCRIPCION DE LA CAUSA – RAIZ				
<b>ACCIONES A TOMAR</b>				
<b>ACCION</b>		<b>RESPONSABLE</b>		<b>FECHA DE IMPLEMENTACION</b>
<b>SEGUIMIENTO</b>				
<b>Seguimiento de la acción</b>	<b>Firma del responsable</b>	<b>Fecha de seguimiento</b>	<b>Eficaz Si – No</b>	
Acciones eficaces SI _____ NO _____				
<b>FIRMA DE RESPONSABLE</b>			<b>AUDITOR</b>	

Anexo E. Soportes capacitaciones y sensibilizaciones realizadas en Giorgio Gabrini.

<b>FORMATO DE ASISTENCIA A CAPACITACION</b>		Codigo:	DP-A-01
		Version:	01
		Fecha:	01/11/2013
TEMA: CAPACITACION INICIAL SERVENTES		FECHA:	01/10/2013
RESPONSABLE: Diana Ruiz (Especialista Salud Ocup)		HORA:	2:00 pm
NOMBRE	CARGO	FIRMA	
Alfredo Castellanos S.	Gerente	<i>[Firma]</i>	
Fredy Yacuar Rivera Y.	Administrador	<i>[Firma]</i>	



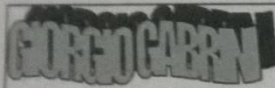


FORMATO DE ASISTENCIA A  
CAPACITACION

Codigo: DP-A-01  
Version: 01  
Fecha: 01/11/2013

TEMA: Importancia SGC. FECHA: 12-11-2014  
RESPONSABLE: Laura Marcela Pilo Casanova HORA: 3:00 PM

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Yuky Lizette Castellanos H.	Armadora	Yuky L Castellanos H.
Maria Ines Villate	Armadora	Maria Ines Villate
Nancy Moreno Silva	Costurera	Nancy Moreno S.
Gerson Mauricio Castellanos Herrera	Administrador	Gerson Castellanos
Yolber Cardona Amaya	Cortador	Yolber Cardona
Duvan Almanza	Solador	Duvan Almanza
Alfredo Castellanos	Excente. Nacional	Alfredo Castellanos
Luz Stella Ortega Pineda	Administradora	Luz Stella Ortega P.
Yolber Cardona Amaya	Solador	Yolber Cardona
Yulley Katherine Tarazona	Armadora	Yulley Katherine
Shirley Jimenez	Puntadora	Shirley Jimenez
Miguel Hernandez	Solador	Miguel Hernandez
Rosalba Herrera	Tejedora	Rosalba Herrera



FORMATO DE ASISTENCIA A  
CAPACITACION

Codigo: DP-A-01  
Version: 01  
Fecha: 01/11/2013

TEMA: Seguridad en el trabajo FECHA: 21 de Febrero de 2015  
RESPONSABLE: Diana Pilo (Especialista Salud) HORA: 2:00 pm

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Maria Ines Villate	Armadora	Maria Ines Villate
Yuky Castellanos Herrera	Armadora	Yuky Castellanos H.
Silvia Patricia Pinzon	Emplantilladora	Silvia Patricia Pinzon
Yulley Katherine Tarazona M	Armadora	Yulley K Tarazona
Nancy Moreno Silva	Equinocadora	Nancy Moreno S.

<b>PROFOCABEN</b>	FORMATO DE ASISTENCIA A CAPACITACION	Codigo:	DP-A-01
		Version:	01
		Fecha:	01/11/2013

TEMA: Objetivos, mision, vision, politica	FECHA: 29 Octubre / 2014
RESPONSABLE: Laura Marcela Pilo Casanova	HORA: 3 pm

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Yury Lizette Castellanos H.	Armadora	Yury L Castellanos H.
Maria Enes Villate	Armadora	Maria Enes Villate
Nancy Moreno Silva	Cosquera	Nancy Moreno S.
Berson Mauricio Castellanos Herrera	Administrador	Berson Castellanos
Robier Cardona Amaya	certador	Robier Cardona
Duvan Almanza	Salador	Duvan Almanza
Alfredo Castellanos	Gerente Nacional	Alfredo Castellanos
Luz Marina Herrera Pajuelo	Administradora	Luz Marina Herrera P.
Pedro Sepulveda Montiel	Salador	Pedro Sepulveda Montiel
Yurley Katherine Tarazona	Armadora	Yurley Katherine
Shirley Jimenez	Puntadora	Shirley Jimenez
Miguel Hernandez	Salador	Miguel Hernandez
Rosalba Herrera	Tejedora	Rosalba Herrera
Mano Ardila	Diseñador	Mano Ardila

<b>PROFOCABEN</b>	FORMATO DE ASISTENCIA A CAPACITACION	Codigo:	DP-A-01
		Version:	01
		Fecha:	01/11/2013

TEMA: Beneficios del SGC.	FECHA: 8 / 11 / 2014
RESPONSABLE: Laura Marcela Pilo Casanova	HORA: 3:00 pm

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Yury Lizette Castellanos H.	Armadora	Yury L Castellanos H.
Maria Enes Villate	Armadora	Maria Enes Villate
Nancy Moreno Silva	Cosquera	Nancy Moreno S.
Berson Mauricio Castellanos Herrera	Administrador	Berson Castellanos
Robier Cardona Amaya	certador	Robier Cardona
Duvan Almanza	Salador	Duvan Almanza
Alfredo Castellanos	Gerente Nacional	Alfredo Castellanos
Luz Marina Herrera Pajuelo	Administradora	Luz Marina Herrera P.
Pedro Sepulveda Montiel	Salador	Pedro Sepulveda Montiel
Yurley Katherine Tarazona	Armadora	Yurley Katherine
Shirley Jimenez	Puntadora	Shirley Jimenez
Miguel Hernandez	Salador	Miguel Hernandez
Rosalba Herrera	Tejedora	Rosalba Herrera

Fuente: elaboración propia.

# Anexo F. Formato auditoría interna.



## Informe levantamiento / (auto)diagnóstico

**Modo de uso:**  
 Con el texto de la norma ISO 9001:2008 en mano y para cada punto normativo, responde con total honestidad si cumple totalmente o parcialmente el requisito y dar una **nota de 1 a 5** a cada uno. Puede agregar un comentario para justificar su evaluación. En la hoja de cálculo "Gráfica" se mostrará la brecha en forma visual. Después si quiere nos puede reenviar al mail: [info@biobusinessgroup.com](mailto:info@biobusinessgroup.com) este mismo documento.

Identificación de la Empresa:

Nota de 1 a 5 1=Inexistente, 2=informal, 3=se aplica en forma parcial, 4=existe, 5=esta normado

### Diagnóstico de brechas ISO 9001 y NCh 2728 (OTEC)

Clausulas	Descripción	Evaluación				Comentarios	Promedios
		Nota	Si	No	Parcial		
1	Alcance, que ámbito se va certificar	3	x				
2	Referencia normativa, normas a implementar	2		x			
3	Términos y definiciones	1			x		2.0

#### Indicaciones de apoyo al diagnóstico

Tiene definido el alcance  
 Esta al conocimiento de la referencia ISO 9001:2008  
 Ha leído los términos y definiciones de la norma

Clausulas	Descripción	Nota	Apreciación			Comentarios	Promedios
			Si	No	Parcial		
4	SGC	4					
4.1	Requisitos generales	2			x		
4.2	Requerimientos de documentación	2	x				
4.2.1	Generalidades	3			x		
4.2.2	Manual de calidad - MC	4	x				
4.2.3	Control de documentos	2		x			
4.2.4	Control de registros	3	x				2.9
5	Responsabilidad de la Alta gerencia	4	x				
5.1	Compromiso de la Dirección	4	x				
5.2	Enfoque al cliente	3	x				
5.3	Política de calidad	4	x				
5.4	Planificación, objetivos de calidad y SGC	4	x				
5.4.1	Objetivos de calidad	4	x				
5.4.2	Planificación del sistema de gestión calidad	3					
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	3					
5.5.1	Responsabilidad y autoridad	3					
5.5.2	Representante de la Dirección	3					
5.5.3	Comunicación interna	3					
5.6	Revisión por la dirección	3					
5.6.1	Generalidades	3					
5.6.2	Información para la revisión	3					
5.6.3	Resultados de la Revisión	3					3.3
6	Gestión Recursos	4					
6.1	Provisión de Recursos	4					
6.2	Recursos humanos	4					
6.2.1	Generalidades	4					
6.2.2	Competencia, toma conciencia y capacitación	4					
6.3	Infraestructura	4					
6.4	Ambiente de trabajo	4					4.0
7	Realización del servicio	3					
7.1	Planificación de la realización del servicio	4					
7.2	Procesos relacionados con el cliente	3					
7.2.1	Determinación requisitos del servicio	4					
7.2.2	Revisión de requisitos del servicio	3					
7.2.3	Comunicación con cliente	3					
7.3	Diseño y Desarrollo	3					
7.3.1	Planificación de diseño y desarrollo	3					
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	3					
7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo	3					
7.3.4	Revisión de diseño y desarrollo	3					
7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo	3					
7.3.6	Validación del diseño y desarrollo	3					
7.3.7	Control de cambios del diseño y desarrollo	3					
7.4	Compras	4					
7.4.1	Proceso de compras	3					
7.4.2	Información de las compras	3					
7.4.3	Verificación de los productos comprados	3					
7.5	Producción y prestación del servicio o producto	3					
7.5.1	Control producción y prestación servicio	3					
7.5.2	Validación procesos de producción y prestación serv	3					
7.5.3	Identificación y trazabilidad	3					
7.5.4	Propiedad del cliente	3					
7.5.6	Preservación del servicio o producto	3					
7.6	Control de dispositivos de seguimiento y medición	3					3.1
8	Medición, Análisis y Mejoramiento	2					
8.1	Generalidades	2					
8.2	Seguimiento y medición	3					
8.2.1	Satisfacción del cliente	3					
8.2.2	Auditoría interna	2					
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	2					
8.2.4	Seguimiento y medición del servicio	2					
8.3	Control de servicio o producto No Conforme	3					
8.4	Análisis de datos	2					
8.5	Mejoramiento	2					
8.5.1	Mejoras continuas	2					
8.5.2	Acciones correctivas	3					
8.5.3	Acciones preventivas	3					2.5
Para OTEC - NCh 2728							
9	Otros requisitos	1					
9.1	Generalidades	1					
9.2	Requisitos administrativos	1					
9.3	Requisitos de personal	2					
9.4	Requisitos de la actividad de capacitación	3					
9.5	Requisitos de la relación con los participantes	3					1.8
10	Certificación	1					3.0

debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar  
 a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad, b) un man  
 el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cuales  
 a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión, b) revisar y actualizar l  
 La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesari  
 a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como k  
 Se ha declarado e informado del compromiso hacia los clientes  
 a) es adecuada al propósito de la organización, b) incluye un compromiso de cumplir con los requi  
 Tiene planificado y presupuestado el proyecto de certificación  
 Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad  
 a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos c  
 Están definidas e difundidas las responsabilidades funcionales y los medios de comunicación dentro  
 existe un organigrama funcional  
 a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sis  
 Tiene implementado el método de comunicación  
 La dirección o alta gerencia realiza revisión del sistema de gestión  
 a) los resultados de auditorías, b) la retroalimentación del cliente, c) el desempeño de los procesos  
 a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos, b) la mejora del prod  
 a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, l  
 Tiene la lista de personal, los CV's de todos los empleados, las hojas de vida y sus registros de cap  
 a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la confi  
 La infraestructura incluye, cuando sea aplicable: a) edificios, espacio de trabajo y servicios asocia  
 Tiene identificado los equipos y softwares con sus licencias al día


existe planificación por la realización del servicio o producto  
 tiene lista de clientes, encuestas de satisfacción y registros de quejas  
 a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entre  
 tiene determinados los requisitos del servicio o producto  
 esta establecida una comunicación adecuada con el cliente  
 existe un método para el diseño y desarrollo de servicios o productos nuevos  
 planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desar  
 a) los requisitos funcionales y de desempeño, b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables,  
 del diseño y  
 se registra la revisión de diseño y desarrollo  
 se verifica el diseño y desarrollo  
 se valida los cambios del diseño y desarrollo  
 Se controla los cambios del diseño y desarrollo  
 existe lista de proveedores, hay una selección, fueron evaluados y reevaluados los proveedores  
 existe registros de informaciones de las compras  
 esta establecido un método para controlar el producto comprado  
 esta establecido un método para la producción y prestación del servicio  
 existe una instancia de control de la producción del servicio  
 Esta instalada la instancia de validación de la prod. Y prest. Del servicio  
 existe un método de trazabilidad  
 existe el método de preservación de la propiedad del cliente  
 tiene medidas de preservación del servicio o producto  
 tiene un plan de mantenimiento preventivo y de calibración de equipos de medición

están instaladas medidas de seguimiento y medición  
 cuenta con un control de la satisfacción de los clientes  
 existe un sistema de auditoría de gestión de calidad  
 esta implementado un método para seguir y medir los procesos  
 esta implementado un método para seguir y medir el servicio  
 esta funcionando un sistema de control de productos no conformes  
 la empresa tiene un sistema de análisis de los datos  
 existe medidas de mejoramiento  
 Mejoras continuas  
 Acciones correctivas  
 Acciones preventivas

Cumple con las Ley SENCE  
 Respeta los requisitos administrativos SENCE  
 Respeta los requisitos personales SENCE  
 Están definidos los requisitos de la actividad de capacitación  
 Están definidos los requisitos sobre los participantes de la actividad de capacitación

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>		<b>Código:</b>	M-001
			<b>Versión:</b>	02
			<b>Fecha:</b>	Marzo 2015

# MANUAL DE CALIDAD

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	
	<b>Código:</b>	M-001
	<b>Versión:</b>	02
	<b>Fecha:</b>	Marzo 2015

## TABLA DE CONTENIDO

- 1. OBJETO DE GIORGIO GABRINI**
- 2. INFORMACION DE LA EMPRESA**
  - 2.1 Reseña Histórica**
  - 2.2 Misión**
  - 2.3 Visión**
  - 2.4 Objetivos Corporativos**
  - 2.5 Actividad Económica**
  - 2.6 Antecedentes De La Empresa**
  - 2.7 Estructura Organizacional**
- 3. CONFIGURACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD**
  - 3.1 Alcance**
  - 3.2 Política de Calidad Giorgio Gabrini**
  - 3.3Objetivos de Calidad**
  - 3.4 Planificación del Sistema de gestión integrado**
  - 3.5Responsabilidades del sistema de gestión de calidad**
  - 3.6 Comunicación Interna y Externa**
- 4. ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO**
  - 4.1 Estructura general de la documentación**
  - 4.2 Mapa de procesos**
  - 4.3 Caracterizaciones de los procesos**
- 5. ANEXOS**

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	
	<b>Código:</b>	M-001
	<b>Versión:</b>	02
	<b>Fecha:</b>	Marzo 2015

## 1. OBJETO DE GIORGIO GABRINI

.....

El Manual de gestión integral de GIORGIO GABRINI, tiene como objeto describir el Sistema de Gestión de Calidad para darlo a conocer tanto a sus miembros como a sus clientes.

En este manual se comunica las políticas y los objetivos de calidad; se establece la estructura de la documentación y se describe el mapa de procesos y sus interacciones.

Igualmente, el manual de gestión explica el cumplimiento del Sistema Integrado de Gestión de la empresa conforme a lo establecido en la norma NTC-ISO 9001:2008; brindando confianza a sus clientes mediante el cumplimiento de los estándares en materia de calidad.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	
	Código:	M-001
	Versión:	02
Fecha:	Marzo 2015	

## 2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

.....

### 2.1 RESEÑA HISTÓRICA

El señor **ALFREDO CASTELLANOS** inicio sus actividades como empresario a través de la industria casera familiar hace 24 años (1984) con la colaboración de sus hermanos esposa, con un capital de \$270.000; el cual mejoró a través de los años adquiriendo maquinaria de trabajo de segunda y su habilidad y destreza en la elaboración de calzado.

Actualmente cuenta con planta física adaptada a las necesidades de la empresa con maquinaria apropiada y personal calificado pero sin con la mayor destreza ya que son instruidos por ellos mismos para lograr un desempeño optimo de sus actividades.

A lo largo del tiempo ha logrado reconocimiento entre sus clientes y proveedores por su rectitud y buen desempeño en sus negocios.

### 2.2 MISIÓN

*Giorgio Gabrini es una empresa que fabrica calzado para caballero con el propósito de llegar con los productos de mayor calidad. Se cuenta con una mano de obra calificada quienes son padres o madres cabeza de hogar dispuestos a ser eficientes y competitivos, para lograr la optimización de recursos y obtención de ganancia, utilizando materiales de la mejor característica para la satisfacción de los clientes.*

## **2.3 VISION**

*Giorgio Gabrini tiene como visión Ser la marca líder y modelo en el mercado asegurador, porque entendemos y satisfacemos las necesidades de nuestros clientes, brindando el mejor calzado y el mejor servicio, abriendo sucursales en todo el país.*

## **2.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- Tener un alto nivel de calidad satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.
- Tener maquinaria actualizada para el buen desempeño de la labor.
- Adquirir materia prima de alta calidad.
- Ofrecer a nuestros clientes un excelente producto a un precio justo.
- Dar a nuestros empleados una capacitación para llegar a la innovación de nuestros productos.
- Alcanzar las metas propuestas y llegar al crecimiento tanto tecnológico como administrativo.

## **2.5 ACTIVIDAD ECONOMICA**

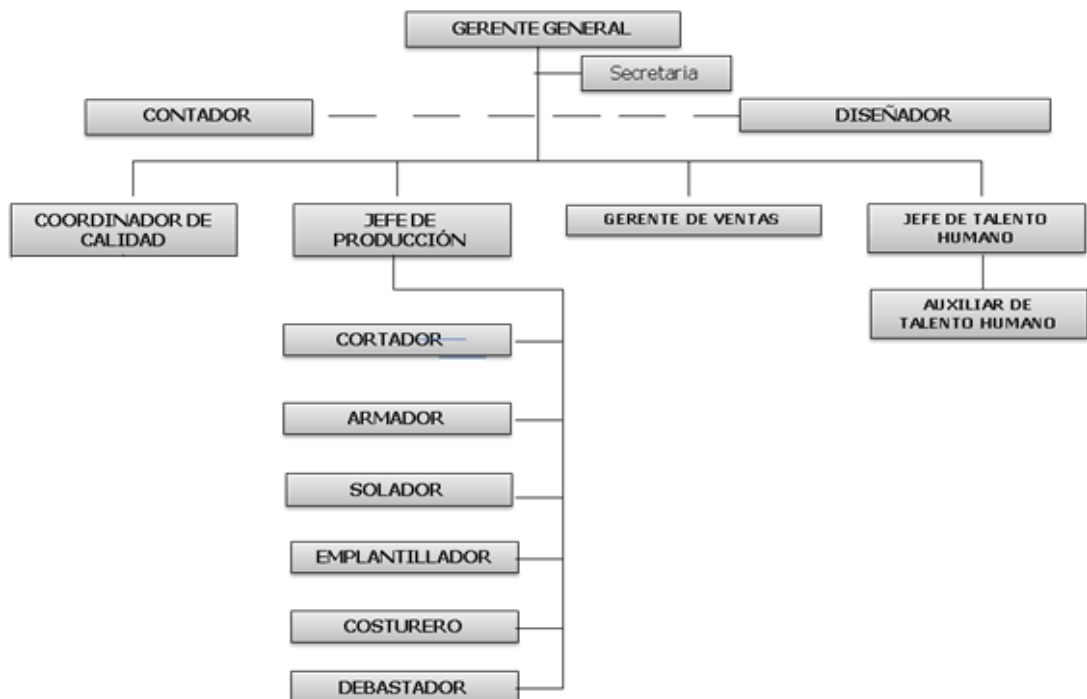
- Su actividad económica siempre se ha regido por la fabricación y venta de calzado.
- Su actividad actual es fabricación y venta de calzado para caballero únicamente.

## **2.6 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

- Hace cinco años se llegó a exportar a Miami con resultados poco favorables por inexperiencia en las políticas de exportación.

- Ha asistido a ferias del calzado, para así tener variedad en los modelos.
- La materia prima la adquiere en Bucaramanga, pero en determinadas ocasiones el cuero es adquirido en la ciudad de Bogotá.
- La forma de pago de calzado es a 30, 45 y 60 días. Producen trescientos pares semanales, dependiendo de la eficiencia de sus empleados además de los pedidos que se van a expedir.

## 2.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**FIG. 1 Estructura organizacional**



## MANUAL DE CALIDAD

Código:	M-001
Versión:	02
Fecha:	Marzo 2015

### 3. CONFIGURACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD

.....

#### 3.1 ALCANCE

GIORGIO GABRINI ha definido el alcance de su Sistema Integrado de Gestión como la fabricación, comercialización y venta de zapatos para caballeros y niños, llevado a los diferentes almacenes de de calzado del país.

#### 3.2 POLÍTICA DE CALIDAD GIORGIO GABRINI

En nuestra empresa estamos dispuestos a ofrecer a nuestros clientes calzado garantizado para dama con variedad de diseños, puntualidad en la entrega y precios accesibles. Contando con procesos eficientes, personal capacitado y excelente capacidad de planta, comprometidos siempre en la mejora continua.

#### 3.3 OBJETIVOS DE CALIDAD

1. Poseer capacidad de planta para lograr entregar el pedido a tiempo y en el lugar acordado.
2. Elaborar periódicamente diseños de zapatos para caballero acordes a la moda.
3. Dar seguridad a nuestros clientes brindando garantía en cada uno de nuestros productos ofrecidos.
4. Mostrar a nuestros clientes un portafolio de productos diversificado, exclusivo y con precios accesibles.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	
	Código:	M-001
	Versión:	02
Fecha:	Marzo 2015	

### 3.4 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

El Sistema de Gestión Integrado de GIORGIO GABRINI está planificado a partir de sus directrices organizacionales (Misión y Visión) y sus Políticas. Para esto se han diseñado una serie de indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro del Sistema Gestión de Integrado y de esa manera propender por su mejoramiento continuo.

### 3.5 RESPONSABILIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

GIORGIO GABRINI, ha establecido responsabilidades y niveles de autoridad dentro de su Sistema de Gestión, ya que es consciente de la importancia de contar con un liderazgo visible durante este proceso.

GIORGIO GABRINI, cuenta con el apoyo y compromiso de la Gerencia, la cual tiene la responsabilidad de liderar el desarrollo e implementación del Sistema Integrado de la empresa, divulgar y revisar constantemente sus directrices para su continua adecuación, verificar que las responsabilidades y autoridades dentro de los mismos sean definidas, comunicadas y asignar los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento.

Además se han establecido las siguientes responsabilidades:

- **Comité de Gestión de calidad:** La empresa cuenta con el Comité de Gestión de calidad quien es el encargado de retroalimentar todo lo que sucede con el Sistema de Gestión. Igualmente es el que permite mantener un empalme en todos los aspectos relacionados con los mismos.
- **Líderes de los procesos:** Para cada proceso del Sistema de Gestión Integral, se han definido personas que de acuerdo a sus funciones, grado de conocimiento y participación en el proceso específico, son responsables de velar por el cumplimiento de los

objetivos planteados en la caracterización de cada proceso y evaluar constantemente el desempeño del mismo.

- **Equipo de auditoría:** La empresa cuenta con un grupo de personas capacitadas como auditores internos, con el objeto de que este grupo gestione, coordine y ejecute las actividades relacionadas con la planeación, realización y retroalimentación de las auditorías internas en la empresa.
- **Demás personal de GIORGIO GABRINI:** Para todo el personal de GIORGIO GABRINI, es responsabilidad participar en todos los procesos realizados en la empresa, como el de gestión de calidad y la documentación establecida dentro de los Sistemas correspondientes. Igualmente, existen otras obligaciones como: procurar el cuidado integral de su salud, conocer y ejecutar las actividades del programas de gestión en seguridad y salud ocupacional, cumplir con las normas establecidas, comunicar las inquietudes y efectuar sugerencias, colaborar con las directivas, colaborar en las actividades a desarrollar, participar activamente en el desarrollo del Programa, ser responsable de la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, así como promover el cuidado del medio en que trabajan y garantizar que las actividades desarrolladas por la empresa promuevan y mantengan el más alto grado de calidad.
- **Proveedores:** Todas las personas ó empresas que conllevan algún tipo de vínculo contractual en la empresa, deben cumplir con las siguientes responsabilidades: cumplir con la política de la empresa, brindar productos que cumplan con los estándares de calidad y prometer garantía.
- **Visitantes:** Las personas que ingresan a las instalaciones de la empresa deben cumplir con las normas de prevención y seguridad establecidas.

Adicionalmente, se ha asignado Líder a cada proceso del sistema, tal como se muestra a continuación:

Gerencial	Gerente General
Gestión Administrativa	Gerente administrativo
Planificación de los procesos de planta	Asistente de planta
Gestión de Calidad	Coordinador de Calidad

### **3.6 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

La Gerencia General de GIORGIO GABRINI, ha establecido mecanismos para la comunicación a nivel interno.

Como primer paso se tiene la inducción al personal en la cual se le da a conocer los documentos básicos del Sistema de Gestión Integrado, así como sus políticas, objetivos y metas.

Durante la implementación y mantenimiento de los sistemas, el personal está informado permanentemente a través de charlas y talleres.

Como espacio de interacción y de recepción de sugerencias para la mejora de los sistemas se cuenta y el Comité de Gestión de calidad, en donde se representan todos los niveles de la organización.

De otro lado los líderes de los procesos reciben directamente las sugerencias y aportes frente a la mejora del sistema que pueda hacer el personal.

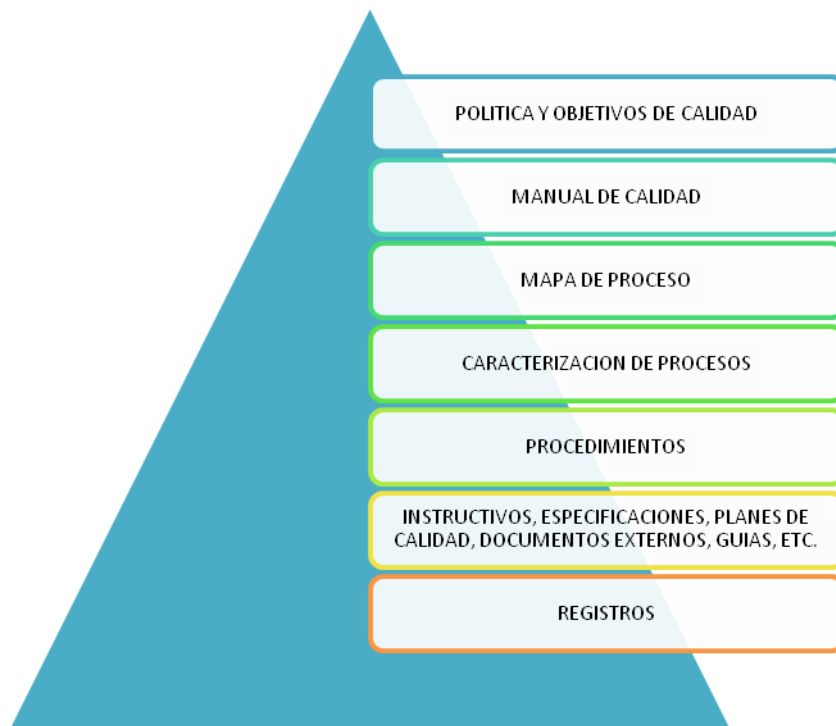
## 4. ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

.....

### 4.1 ESTRUCTURA GENERAL DE LA DOCUMENTACIÓN

La estructura documental define la manera como está documentado el Sistema de Gestión Integrado; esta estructura se representa en forma de pirámide, en donde el grado de información aumenta hacia la base de la pirámide.

*FIG. 2 Estructura de la documentación*

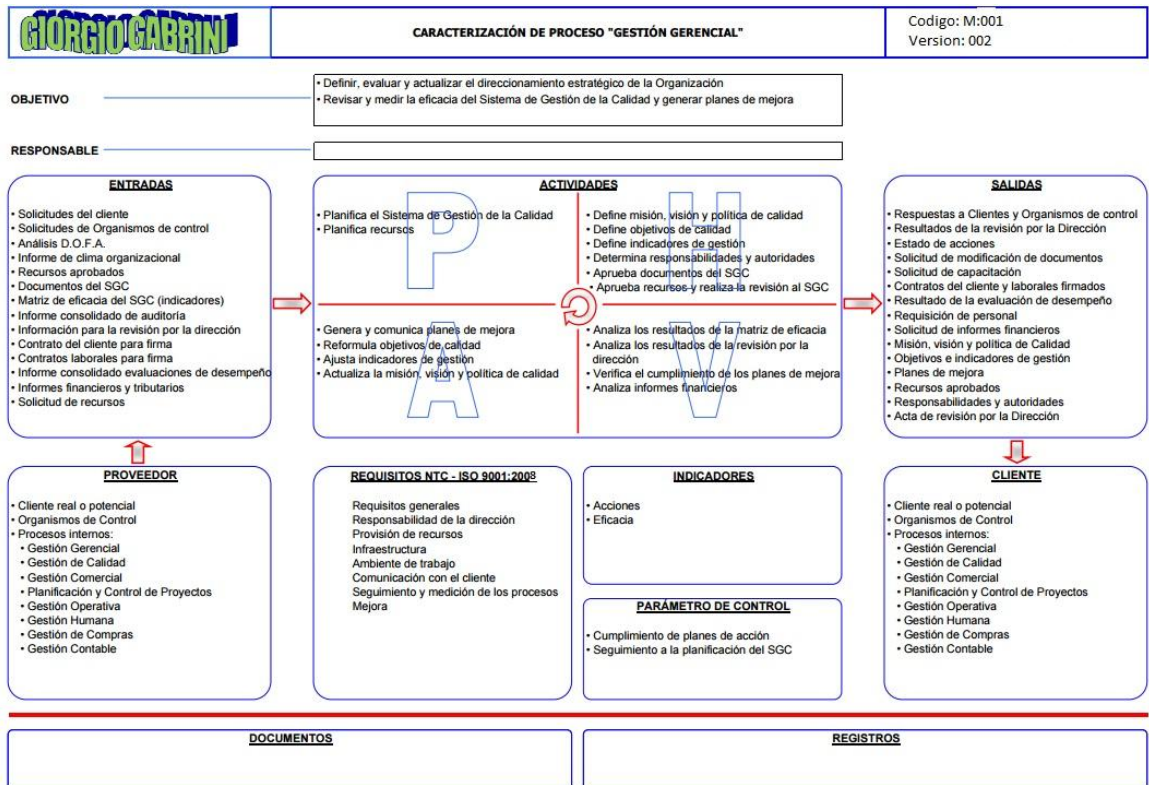


## 4.2 MAPA DE PROCESOS



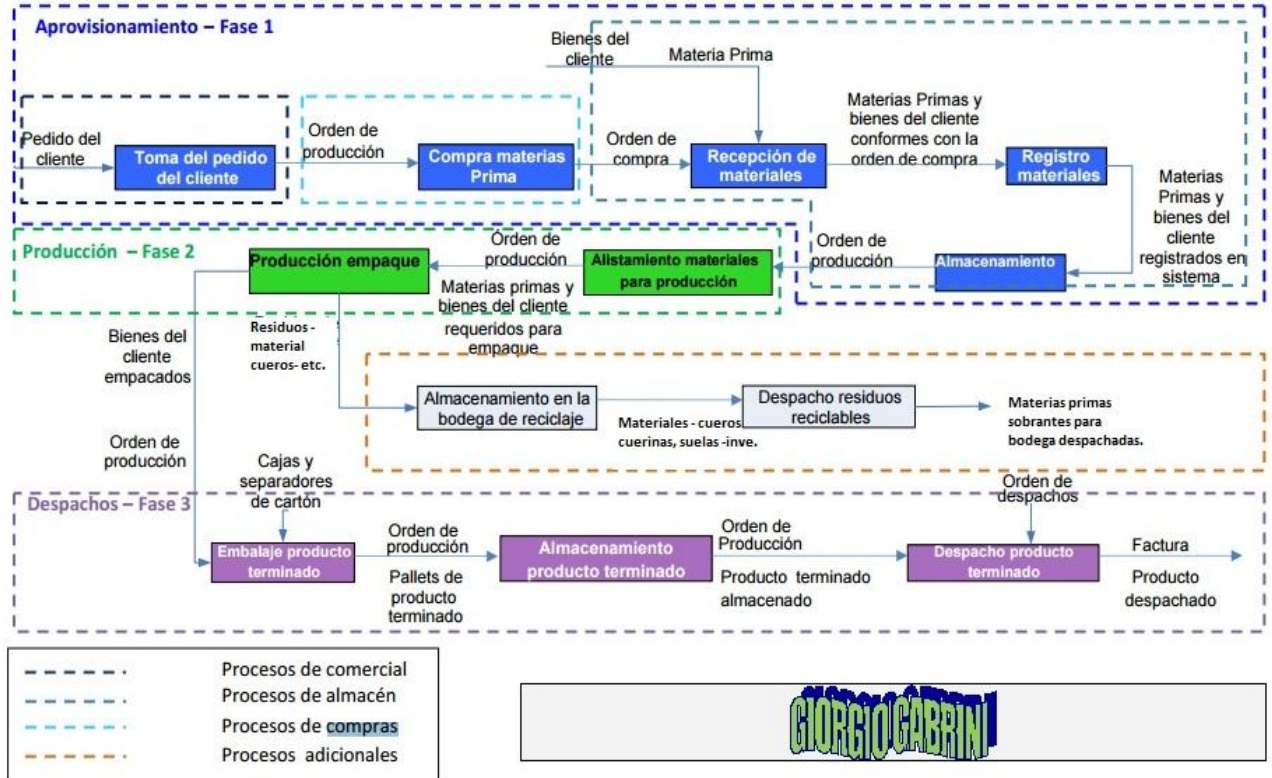
### 4.3 CARACTERIZACIONES DE LOS PROCESOS

#### i. CARACTERIZACIÓN DE GESTIÓN GERENCIAL



## ii. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS

DIAGRAMA PROCESO - FABRICA DE CALZADO GABRINI.



## 5. ANEXOS

### 5.1 PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS



PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS	Código:	GQ-P-01
	Versión:	01
	Fecha:	01/11/2013



**1. Objeto:** Describe la forma como se elaboran y controlan los documentos y registros del sistema de gestión, y los cambios realizados a éstos.

**2. Alcance:** Aplica a la elaboración y control de todos los documentos administrativos y operativos y los registros del sistema de gestión.

**3. Definiciones:**

**Procedimiento:** una manera específica de efectuar una actividad.

**Plan de calidad:** Son las prácticas específicas del sistema de calidad de la empresa.

**Copia controlada:** Es toda la información que se encuentra publicada

**Copia no controlada:** Es todo documento que se imprime y esta publicada.

**4. Políticas que aplican:**

Toda solicitud de cambio deberá ser solicitada a la persona responsable del sistema de gestión y deberá contar con aprobación del dueño del proceso que realiza la solicitud.  
El responsable de sistemas de Gestión deberá dar respuesta de la actualización del documento.

Cuando se elimine o ajuste un procedimiento, instructivo o formato cada área es responsable de su divulgación.

**5. Desarrollo de Procedimientos:**



No.	Actividad	Responsable	Registro
1.	Inicio	-----	-----
2.	Elaborar el borrador del documento de acuerdo con el instructivo para elaborar documentos.	Personal que solicita el cambio	Borrador del documento
3.	Realizar la solicitud cambio o inclusión o eliminación de documentos a la persona responsable del sistema de gestión. Si es eliminación continuar en el paso 6	Personal que solicita el cambio	Borrador y solicitud
4.	El documento deberá llegar al responsable sistemas de gestión con la aprobación del dueño del proceso que solicite el cambio	Personal que solicita el cambio	Borrador del documento
5.	Revisar que el material	Responsable de	Borrador del



PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS	Código:	GQ-P-01
	Versión:	01
	Fecha:	01/11/2013

	esté acorde con los requisitos de la norma ISO 9001 y las pautas descritas en el Instructivo, Si, continuar siguiente paso. No, ir al paso 2.	sistemas de gestión.	documento
6.	Se Presenta en consideración el cambio o eliminación.	Responsable de sistemas de gestión.	Borrador del documento
7.	Existe acuerdo sobre cambio solicitado o eliminación? Si, continúe con el paso 11. No, continúe con el siguiente paso.	Dueños de Proceso. Y/o	Borrador del documento
8.	Se solicita al Gerente General conciliar entre las partes	Responsable de sistemas de gestión.	Borrador del documento
9.	El cambio o eliminación es aprobado? No, continúa con el siguiente paso. Si, continúa en el paso 11	Responsable de sistemas de gestión.	Borrador del documento
10.	Informa a los involucrados	Responsable de sistemas de gestión.	Borrador del documento
11.	Elabora el documento definitivo con el formato preestablecido, modifica los documentos que se ven afectados por el cambio se asigna el código si es inclusión y realiza la inclusión del documento. Si es eliminación se realiza la respectiva eliminación del documento.	Responsable de sistemas de gestión.	Documento Final
12.	El sistema actualizará automáticamente el listado maestro de versiones y Si se trata de la creación de un registro se actualizará automáticamente el listado maestro de Registros.	Responsable de sistemas de gestión.	Listado maestro de documento
14.	Fin	-----	-----

## 5.2 PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS



PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS	Código:	GQ-P-02
	Versión:	01
	Fecha:	01/11/2013

**1. Objeto:** Describe la forma como se elaboran y controlan los registros del sistema de gestión, y los cambios realizados a éstos.

**2. Alcance:** Aplica a la elaboración y control de todos los registros del sistema de gestión.

### 3. Definiciones:

**Procedimiento:** una manera específica de efectuar una actividad.

**Plan de calidad:** Son las prácticas específicas del sistema de calidad de la empresa.

**Copia controlada:** Es toda la información que se encuentra publicada

**Copia no controlada:** Es todo documento que se imprime y esta publicada.

### 4. Políticas que aplican:

Toda solicitud de cambio deberá ser solicitada a la persona responsable del sistema de gestión y deberá contar con aprobación del dueño del proceso que realiza la solicitud.

El responsable de sistemas de Gestión deberá dar respuesta de la actualización del documento.

Cuando se elimine o ajuste un procedimiento, instructivo o formato cada área es responsable de su divulgación.

### 5. Desarrollo de Procedimientos:

No.	Actividad	Responsable	Registro
1.	Inicio	-----	-----
2.	Elaborar el borrador del registro de acuerdo con el instructivo para elaborar documentos.	Personal que solicita el cambio	Borrador del registro
3.	Realizar la solicitud cambio o inclusión o eliminación de registros a la persona responsable del sistema de gestión. Si es eliminación continuar en el paso 6	Personal que solicita el cambio	Borrador y solicitud
4.	El registro deberá llegar al responsable sistemas de gestión con la aprobación del dueño del proceso que solicite el cambio	Personal que solicita el cambio	Borrador del registro
5.	Revisar que el material esté acorde con los	Responsable de sistemas de gestión.	Borrador del registro



PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS	Código:	GQ-P-02
	Versión:	01
	Fecha:	01/11/2013

	requisitos de la norma ISO 9001 y las pautas descritas en el Instructivo, Si, continuar siguiente paso. No, ir al paso 2.		
6.	Se Presenta en consideración el cambio o eliminación.	Responsable de sistemas de gestión.	Borrador del registro
7.	Existe acuerdo sobre cambio solicitado o eliminación? Si, continúe con el paso 11. No, continúe con el siguiente paso.	Dueños de Proceso. Y/o	Borrador del registro
8.	Se solicita al Gerente General conciliar entre las partes	Responsable de sistemas de gestión.	Borrador del registro
9.	El cambio o eliminación es aprobado? No, continúa con el siguiente paso. Si, continúa en el paso 11	Responsable de sistemas de gestión.	Borrador del registro
10.	Informa a los involucrados	Responsable de sistemas de gestión.	Borrador del registro
11.	Elabora el registro definitivo con el formato preestablecido, modifica los documentos que se ven afectados por el cambio se asigna el código si es inclusión y realiza la inclusión del documento. Si es eliminación se realiza la respectiva eliminación del documento.	Responsable de sistemas de gestión.	Documento Final
12.	El sistema actualizará automáticamente el listado maestro de versiones y Si se trata de la creación de un registro se actualizará automáticamente el listado maestro de Registros.	Responsable de sistemas de gestión.	Listado maestro de documento
14.	Fin	-----	-----

## 5.3 PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA



PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA	Código:	GQ-P-03
	Versión:	01
	Fecha:	1 ABRIL DE 2013

**1. Objeto:** El presente procedimiento tiene como finalidad dictar los lineamientos para la generación reporte, solución y medición de la eficacia, de las acciones correctivas y preventivas generadas para gestionar las no conformidades reales y potenciales que se presenten dentro del sistema de gestión de la empresa GIORGIO GABRINI. Así mismo, proporciona las directrices para el tratamiento de las acciones de mejora en los procesos de la organización.

**2. Alcance:** Aplica para ~~para~~ todas las acciones generadas dentro de los procesos de la empresa GIORGIO GABRINI, o relacionados con los mismos. Contempla desde la identificación del problema Real, Potencial u oportunidad de mejora, hasta la evaluación de eficacia del plan de acción.

### 3. Definiciones:

No Conformidad Existente: Es aquella situación en la que se demuestra del incumplimiento total o parcial de uno de los requisitos asociados a un procedimiento o producto. Requiere de una acción correctiva, para eliminar las causas definitivamente.

No Conformidad Potencial: Es aquella situación en la que se puede generar un incumplimiento de cualquier requisito de la norma, de un procedimiento, o de un registro, si no se toma una acción preventiva para evitar que suceda.

Problema: Es el resultado indeseable de un trabajo.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

### Políticas que aplican

Los lineamientos establecidos para la documentación de las Acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Las acciones preventivas, de igual manera se documentan en los modelos de ficha de planes de gestión de las áreas, y el seguimiento de estos se realizan a través de reuniones de gerenciales.

La compañía por intermedio del área de innovación también documenta y realiza seguimiento a ideas aprobadas por el comité de innovación que se validan para el sistema de gestión de calidad como acciones preventivas o de mejora.

Pueden generarse Acciones Correctivas, preventivas o de mejora controladas en la empresa.

### 4. Desarrollo de Procedimiento:

No.	Actividad	Responsable	Registro
1		Inicio	
2	Identificar claramente la situación para determinar si es una no conformidad potencial o existente o un plan de mejora. Si es una no conformidad real o potencial siga al paso No 3 Si es una acción de mejora pase al No 4.	Personal Giorgio Gabrini	Ficha técnica plan de gestión Propuestas de innovación



PROCEDIMIENTO ACCIONES  
CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE  
MEJORA

Código:	GQ-P-03
Versión:	01
Fecha:	1 ABRIL DE 2013

3	Identificar las causas de la No conformidad, de acuerdo a la metodología establecida en el formato	Personal Giorgio Gabrini	Ficha técnica plan de gestión Propuestas de innovación
4	Proponer un plan de acción coherente con las causas identificadas o en el caso de los planes de mejora con los objetivos que se busca alcanzar.	Personal Giorgio Gabrini	Ficha técnica plan de gestión Propuestas de innovación
5	o incluir en el cuadro de control de No conformidades.	Responsable de Gestión de calidad	Cuadro de control de No conformidades.
6	Implementar el plan de acción por medio de la ejecución directa de lo planteado	Personal Giorgio Gabrini	-
7	Publicar el plan de acción	Responsable de Gestión de calidad	Ficha técnica plan de gestión
8	Hacer seguimiento al plan de acción propuesto e implementado.	Responsable de Gestión de calidad	Ficha técnica plan de gestión
9	¿El plan fue efectivo? Si: continúe en el paso siguiente Si: Continuar en el siguiente paso No: Plantear una nueva acción desde el paso 2.	Responsable de Gestión de calidad	Ficha técnica plan de gestión
10	Solicitar las evidencias de las acciones tomadas y cerrar el plan.	Responsable de Gestión de calidad	Ficha técnica plan de gestión
11	Fin	-----	-----

#### 5.4 FORMATO DE PRODUCTO NO CONFORME

	FORMATO DE PRODUCTO NO CONFORME	Código:	GQ-F-03
		Version:	01
		Fecha:	01/11/2013

MATERIA PRIMA	PROCESO	PRODUCTO FINAL	SISTEMA
DESCRIPCIÓN:			
TRATAMIENTO DE LA NO CONFORMIDAD		FECHA	APROBADO
CAUSAS			
INFORMA		FECHA	
ACCIONES CORRECTIVAS			
PROPUESTA			
PROCESO RESPONSABLE		FECHA IMPLEMENTACION	
INDICADOR DE EFICACIA		RESPONSABLE	

#### 5.5 FORMATO DE ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DIARIAS

	FORMATO DE ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DIARIAS	Código:	GQ-F-02
		Version:	01
		Fecha:	01/11/2013

FECHA	Numero ORDEN	FECHA A ENTREGAR	CLIENTE	FECHA ENTREGA	CUMPLIO	
					SI	NO

## 5.6 FORMATO RECEPCIÓN PEDIDO DE CLIENTES

	FORMATO RECEPCIÓN DE PEDIDOS	Código:	GQ-F-04
		Version:	01
		Fecha:	01/11/2013

FECHA	DD	MM	AAAA		CONSECUTIVO	
CLIENTE				CC/ NIT		
DIRECCION				TEL CONTACTO	CIUDAD	
No. REFERENCIA	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN			VLR UNITARIO	TOTAL
RECIBIDO POR				FIRMA CLIENTE	TOTAL	

