

**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD CON BASE EN LA NORMA NTC 6001 PARA LA
EMPRESA ARARAT CONFECCIONES**

JUAN SEBASTIÁN MORENO CABEZA

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2012**

**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD CON BASE EN LA NORMA NTC 6001 PARA LA
EMPRESA ARARAT CONFECCIONES**

JUAN SEBASTIÁN MORENO CABEZA

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

**Director
LIBIA ROSA RANGEL ARIAS
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2012**

Nota de aceptación:

Presidente del jurado

_____ Jurado

_____ Jurado

Bucaramanga, 31 de Agosto del 2012

*Primero a DIOS por permitirme seguir adelante
cada día de mi vida, seguidamente a mis PADRES
Y ABUELOS por su apoyo incondicional y compañía siempre.*

Juan Sebastián Moreno Cabeza

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su gratitud:

A mis padres **RUBEN DARIO** y **MARY ELSY** quienes son mis modelos a seguir, mi apoyo y fortaleza para seguir adelante y cumplir todas mis metas.

A mi hermana **ISABELLA** quien me brinda alegría en cada momento de mi vida.
A **MARIA FERNANDA PINZON** por tu apoyo y compañía incondicional en los momentos difíciles.

A **JAVIER BELTRAN QUIROGA** por abrirme las puertas de su empresa y permitir la realización de este proyecto de grado.

A todos los empleados de **ARARAT CONFECCIONES** por su comprensión y colaboración en todo momento.

A **LIBIA ROSA RANGEL** directora del proyecto, quien con su experiencia me hizo las observaciones necesarias.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	12
RESUMEN	14
INTRODUCCIÓN	16
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	18
1.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	18
1.2 RESEÑA HISTÓRICA	19
1.3 ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO	19
1.3.1 Supervisor del proyecto	19
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	20
2.1 RESULTADOS OBTENIDOS	21
2.2 CONCLUSIONES DIAGNÓSTICO INICIAL	22
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	25
4. ANTECEDENTES	26
5. JUSTIFICACIÓN	28
6. OBJETIVOS	30
6.1 GENERAL	30
6.2 ESPECÍFICOS	30
7. MARCO TEÓRICO	31
7.1 GESTIÓN DE CALIDAD	31
7.2 ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES	32
7.3 NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 6001	33
7.4 COMPARACIÓN CON LA ISO 9001	33
8. DISEÑO METODOLÓGICO	37
8.1 PLANEACIÓN DEL SISTEMA	37
8.1.1 Desarrollo de la misión	38
8.1.2 Desarrollo de la visión	39
8.1.3 Desarrollo de los valores organizacionales	40
8.1.4 Organigrama	41
8.1.5 Estrategias organizacionales	42
8.1.5.1 Implementación de estrategias	47
8.1.6 Mapa de procesos	48
8.1.6.1 Procesos estratégicos o gerenciales	48
8.1.6.2 Procesos misionales	49
8.1.6.3 Procesos de soporte o apoyo	50
8.1.6.4 Caracterización de procesos	52
8.1.7 Requisitos legales aplicables	53
8.1.8 Gestión financiera	54
8.1.9 Gestión comercial	57

8.1.9.1	Análisis de mercado	57
8.1.9.2	Mercado relevante	57
8.1.9.3	Demanda primaria	58
8.1.9.4	Demanda selectiva	58
8.1.9.5	Segmentación	58
8.1.9.6	Análisis competitivo	59
8.1.9.7	Mercado objetivo	59
8.1.10	Análisis de la fase de planeación	59
8.2	CONTROL DEL SISTEMA	60
8.2.1	Factores metodología de las 6M	60
8.2.1.1	Método de trabajo	60
8.2.1.2	Mano de obra	61
8.2.1.3	Materiales	61
8.2.1.4	Maquinaria	61
8.2.1.5	Medición o inspección	61
8.2.1.6	Medio ambiente	61
8.2.2	Método de trabajo	61
8.2.2.1	Documentación	61
8.2.2.2	Tipos de documentos	62
8.2.2.3	Elaboración de documentos	63
8.2.2.4	Ejemplo	65
8.2.2.5	Secciones	65
8.2.2.6	Pie de página	65
8.2.2.7	Control de documentos y registros	66
8.2.2.8	Almacenamiento	66
8.2.2.9	Protección	67
8.2.2.10	Recuperación	67
8.2.3	Mano de obra	68
8.2.3.1	Selección y contratación	68
8.2.3.2	Definición de funciones y responsabilidades	68
8.2.3.3	Capacitación y medición de desempeño	69
8.2.4	Materiales	70
8.2.4.1	Definición de las características del producto	71
8.2.4.2	Verificación del producto comprado	71
8.2.4.3	Selección y evaluación de proveedores	71
8.2.4.4	Revaluación de proveedores	72
8.2.5	Maquinaria	72
8.2.5.1	Plan de mantenimiento	73
8.2.5.2	Control de mantenimiento	73
8.2.6	Medición ó inspección	74
8.2.6.1	Plan de calidad	74
8.2.6.2	Instructivo de control de calidad para las piezas ensambladas	75
8.2.7	Medio ambiente	76
8.2.7.1	Análisis de la fase de control	76

8.3	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	77
8.3.1	Sensibilización	77
8.3.2	Socialización	78
8.4	VERIFICACIÓN DEL SISTEMA	81
8.4.1	Procesos de verificación	81
8.4.1.1	Revisión por la dirección	81
8.4.1.2	Seguimiento y medición	81
8.4.1.3	Satisfacción del cliente	81
8.4.1.4	Manejo de acciones de mejora	82
8.4.2	Revisión por la dirección	82
8.4.2.1	Información necesaria para la revisión por la dirección	82
8.4.2.2	Resultado de las revisiones por la dirección	83
8.4.2.3	Conclusiones de la revisión por la dirección	84
8.4.3	Seguimiento y medición	84
8.4.4	Satisfacción del cliente	86
8.4.4.1	Resultados de la primera revisión de la satisfacción del cliente	87
8.4.5	Análisis de la fase de verificación	88
8.5	TOMA DE ACCIONES EN EL SISTEMA	88
8.5.1.	Actividades a desarrollar	90
8.5.2	Análisis de la toma de acciones	91
8.6	DIAGNÓSTICO FINAL	92
8.6.1	Conclusiones diagnostico final	93
9.	CONCLUSIONES	95
10.	RECOMENDACIONES	97
	BIBLIOGRAFÍA	99
	ANEXOS	101

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Lista de verificación NTC 6001:2008	20
Tabla 2. Descripción de calificaciones	21
Tabla 3. Resultados obtenidos	21
Tabla 4. Comparación con la ISO 9001	33
Tabla 5. Esquema formulación de estrategias	43
Tabla 6. Codificación de procesos	64
Tabla 7. Codificación de documentos	64
Tabla 8. Ejemplo de codificación	65
Tabla 9. Manual de responsabilidades y competencias	68
Tabla 10. Control de mantenimiento	73
Tabla 11. Plan de capacitación	79
Tabla 12. Revisión por la dirección	82
Tabla 13. Control de indicadores	85
Tabla 14. Resultados obtenidos diagnóstico final	92

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagnóstico inicial	22
Figura 2. Misión Ararat confecciones	39
Figura 3. Visión Ararat confecciones	40
Figura 4. Valores organizacionales Ararat confecciones	41
Figura 5. Organigrama Ararat confecciones	42
Figura 6. Mapa de procesos Ararat confecciones	51
Figura 7. Formato matriz legal Ararat confecciones	54
Figura 8. Secuencia del sistema documental	63
Figura 9. Requisitos documentos	63
Figura 10. Ejemplo pie de página	65
Figura 11. Explicación factor materiales	71
Figura 12. Diagnóstico final	92

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Listado de verificación NTC 6001:2008	101
Anexo B. Formulación de estrategias	105
Anexo C. Plan de acción	111
Anexo D. Caracterización proceso de planeación y dirección	116
Anexo E. Matriz legal	119
Anexo F. Matriz riesgos de activos	121
Anexo G. Listado maestro de documentos internos	122
Anexo H. Listado maestro documentos externos	125
Anexo I. Listado maestro de registros	127
Anexo J. Control de documentos	129
Anexo K. Control de los registros	131
Anexo L. Manual de responsabilidades y competencias ejecutivo de ventas	133
Anexo M. Registro de capacitaciones	135
Anexo N. Evaluación de proveedores	136
Anexo O. Plan de calidad	137
Anexo P. Instructivo de control de calidad piezas ensambladas	138
Anexo Q. Control de indicadores	139
Anexo R. Encuesta de satisfacción del cliente	142
Anexo S. Acción correctiva	143
Anexo T. Acta de socialización	145
Anexo U. Revisión por la dirección	147

GLOSARIO

ACCIÓN CORRECTIVA: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

ACCIÓN PREVENTIVA: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

CARACTERÍSTICAS: rango diferenciador.

COMPETITIVIDAD: capacidad para suministrar bienes o servicios de manera igual o más eficientemente que sus competidores.

DESEMPEÑO: capacidad que tiene la organización para alcanzar resultados medibles en un contexto determinado.

DOCUMENTOS: información y su medio de soporte.

EFICACIA: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

EFICIENCIA: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: dirección global de la organización, que estipula las directrices por seguir para alcanzar los objetivos determinados. Se hace operativa a través de los planes de acción.

GESTIÓN: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

INNOVACIÓN: es la introducción de un nuevo producto, o una mejora significativa a un producto ya existente (bien o servicio), un proceso, un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

MECANISMOS DE CONTROL: acciones que permiten prevenir o corregir, o ambos, errores que afectan el logro de un objetivo.

MEJORA CONTINUA: actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.

MICROEMPRESA: planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

NO CONFORMIDAD: incumplimiento de un requisito.

PEQUEÑA EMPRESA: planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales vigentes.

PROCEDIMIENTO: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

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

PRODUCTO: resultado de un proceso.

PRODUCTO CONFORME: bien o servicio que no cumple los requisitos establecidos.

REGISTRO: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas.

REQUISITOS LEGALES: condiciones necesarias ordenadas por la autoridad competente para regular aspectos de carácter normativo y de obligatorio cumplimiento.

REQUISITOS REGLAMENTARIOS: condiciones necesarias ordenadas por la autoridad competente; para la ejecución de una ley o el cumplimiento de los requisitos de un mercado específico o un sector determinado.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos (necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias).

INSPECCIÓN: examen de diseño de un producto, proceso o instalación y determinación de su conformidad con requisitos específicos o, sobre la base del juicio profesional, con requisitos generales.

ENSAYO: determinación de una o más características de un objeto de evaluación de la conformidad, de acuerdo con un procedimiento.

RESUMEN GENERAL DEL PROYECTO DE GRADO

TITULO: DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD CON BASE EN LA NORMA NTC6001 PARA LA EMPRESA ARARAT CONFECCIONES.

AUTOR: JUAN SEBASTIÁN MORENO CABEZA.

DIRECTOR: LIBIA ROSA RANGEL ARIAS.

FACULTAD: INGENIERIA INDUSTRIAL.

Proporcionalmente al aumento de factores como el tiempo de permanencia en la historia de la industria Colombiana y número de organizaciones pertenecientes a la misma, se han presentando incrementos continuos en sus niveles de competitividad dados principalmente por el desarrollo de atributos esenciales originados por organizaciones pioneras que lideran el mercado orientadas a generar valor agregado para su organización y su entorno, fundamentos por los cuales se percibe de vital importancia para una organización con deseo de vigencia y progreso en el mercado, el desarrollo de todos estos atributos que le permitan el logro de una mejora continúa tanto para su organización, como para sus colaboradores, clientes y proveedores.

Uno de los principales factores que ha enmarcado el aumento de este importante patrón en las organizaciones ha sido la gestión de calidad, caracterizándose por brindarle soporte de vigencia a la organización a mediano y largo plazo y confiabilidad elevada ante su macroentorno, por sus múltiples beneficios mencionados ARARAT CONFECCIONES concibe inequívocamente este patrón como su factor diferencial ante sus competidores, encaminándose así a la instauración del desarrollo explicito de la calidad en su organización, soportado mediante esta investigación que expone su diagnostico inicial, y las actividades a desarrollar para el logro de la certificación del sistema de gestión de calidad NTC: 6001.

Obteniendo así como beneficios para su organización, el reconocimiento de sus debilidades y fortalezas, y procesos como la planeación, el control y la verificación, siendo estos de gran ayuda para su desarrollo y mejora continua afines a sus objetivos y metas planteadas, al igual que la generación de conclusiones y recomendaciones coherentes a las evaluaciones determinadas.

PALABRAS CLAVES: Calidad, NTC 6001, documentación, implementación, diseño.

GRADUATION PROJECT GENERAL ABSTRACT

TITLE: DESIGN, DOCUMENTATION AND IMPLEMENTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE NORM NTC6001 FOR THE ARARAT CONFECCIONES COMPANY

AUTHOR: JUAN SEBASTIAN MORENO CABEZA.

DIRECTOR: LIBIA ROSA RANGEL ARIAS.

FACULTY: INDUSTRIAL ENGINEERING.

Proportionally to the increasing of factors such as continuance time in the history of the Colombian industry and the number of organizations that belong to the same, it has presented continuous increasing in its competitiveness levels given mainly for the development of essentials attributes originated by pioneering organizations which lead the market and are directed towards generating value added for their organization and their environment, fundamentals by means of which it is perceived as vital importance for an organizations with desire of relevance and progress in the market, the development of all these attributes that let achieve a continuous improvement both for the organization and for the contributors, clients and suppliers.

One of the main factors that have formed the backdrop of the increasing of this important pattern in the organizations has been quality management. It has been characterized for giving relevance support to the organization to medium and long term and high reliability towards its macro environment, for its many benefits mentioned, ARARAT CONFECCIONES unmistakably conceive this pattern as its differential factor faced with its competitors, walking in this way towards the establishment of the explicit development of the organization quality, supporting by means of this research that show its initial diagnosis and the activities to develop for the achievement of the quality management system certification NTC: 6001.

In this way, it is obtained benefits for the organization, the recognition of its weaknesses and strengths, and processes such as planning, control, and verification, being these ones of great help for its development and continuous improvement according to its objectives and goals proposed, the same as the conclusion generation and coherent suggestions to the evaluations determined and characteristics of the organization considered as feasible for increasing its competitiveness and recognition in the dressmaking and textile market to regional and national level as its strategies and parameters define it.

KEYWORDS: Quality, NTC 6001, documentation, implementation, design.

INTRODUCCIÓN

La economía Colombiana se encuentra compuesta actualmente en gran parte por pequeñas y medianas empresas conocidas como pymes, grupo al cual pertenece Ararat confecciones, organización enfocada al diseño, producción y comercialización de dotaciones empresariales, identificada por su largo periodo de permanencia en el mercado local y nacional, obteniendo adecuados resultados para sus colaboradores y clientes, identificada por ser de carácter líder, cambiante y aliada de la tecnología y el progreso en busca de mejora continua.

Debido a estos factores característicos anteriormente mencionados, se origina la necesidad de realizar ajustes en la organización que permitan su consolidación como una empresa pionera en el ámbito de la calidad y sus componentes, mediante la guía de una norma técnica especializada acorde con sus características y objetivos, por lo que se encuentra la norma técnica NTC: 6001 de carácter indicado y de adecuada ejecución, debido a su enfoque especializado en la colaboración de gestión de calidad tanto en pequeñas como en medianas empresas.

El diseño, documentación y posterior implementación de esta norma técnica será de gran ayuda para la organización debido a que contribuirá en aspectos claves de mejora y de liderazgo en el mercado como son, optimización de procesos y productos, al igual que un aumento considerable en factores de calidad en cada uno de ellos, organización y control mediante registros especializados, enfoque claro y preciso de su definición como organización, bienestar para sus colaboradores y clientes y aumento de su rentabilidad, entre muchos otros que serán mejorados considerablemente posteriormente a su realización.

Además de los beneficios anteriormente mencionados que traerá consigo la aplicación de este patrón, se conseguirán logros generales como son mejora del ambiente laboral, mejora de la percepción de los competidores y clientes, aumento de orden y registro de todas las actividades y descubrimiento de las principales falencias y sus respectivas acciones correctivas.

El alcance que se desea obtener con la realización del proyecto es de carácter amplio debido a que busca interactuar con todas las áreas de la organización, en función de su mejoramiento continuo, así mismo su aplicación como se ha mencionado anteriormente será de gran ayuda para los colaboradores de la organización y todo su entorno puesto que brindará una evaluación general de su condición y recomendaciones y mejoras claves para su avance.

Así mismo debe establecerse que es un proceso demandante de constante regulación y vigilancia permanente para el logro de los resultados esperados y el avance mediante las pautas dadas.

La metodología utilizada para su realización se basa en cinco ámbitos de gran importancia como lo son en su orden establecido el planear, el control, la implementación, la verificación y por último la toma de acciones, en el cual se encuentran diversos pasos que deben ser cumplidos a cabalidad para el logro de su aplicación y aumento de su nivel de desempeño.

En la planeación se determinó la estructura del sistema de gestión, teniendo en cuenta el mejoramiento de su estructura organizacional, la elaboración de estrategias enfocadas al mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente, el cumplimiento de una serie de requisitos legales, la realización de un mapa de procesos acorde a las capacidades y necesidades de la organización y sus respectivas caracterizaciones, una introducción a la gestión financiera y comercial planteadas para mejoramiento de la organización.

Seguidamente la fase de control representa el manejo que se le dio al sistema en seis factores claves como lo son: método de trabajo, mano de obra, materiales, máquina, medición y medio ambiente, siendo cada uno de ellos de vital importancia para lograr la implementación de la gestión teniendo en cuenta cada eslabón dentro de la organización.

Seguido de la fase de implementación donde se logrará la sensibilización, socialización y capacitación de cada uno de los requerimientos del sistema de gestión, su uso adecuado y los beneficios que este traerá a la organización.

Así mismo la fase de verificación pretendió dentro del diseño y documentación ejercer un control adecuado al buen funcionamiento dando al sistema presentado resultados reales de la gestión presentada, este control se realizó desde tres factores de vital importancia como los son: la revisión por parte de la dirección, la medición de la satisfacción del cliente y el seguimiento y medición a cada uno de los procesos de la organización.

Finalmente la toma de acciones enfocadas hacia la mejora de la organización se llevará a cabo por medio de un procedimiento para realizar acciones preventivas correctivas y de mejora siendo estas las encargadas de corregir y eliminar los errores que se presentan dentro de la organización y a su vez de afianzar cada una de las fortalezas detectadas.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: ARARAT CONFECCIONES

Nit: 91278142-2.

Dirección: carrera 32D # 17-86.

Teléfono: 6343694/6347590.

Representante legal: Javier Beltrán Quiroga.

Actividad económica:

CONFECCIONES ARARAT es una empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de ropa ejecutiva para personal de oficina.

Número de empleados:

Empleos directos:(6)

- Gerente.
- Secretaria general.
- Administrador.
- Operario de ensamble.
- Asesor comercial.
- Jefe de producción.

Empleos indirectos: (20)

- Operario de corte (2).
- Operario de ensamble (15).
- Operario de plancha y etiquetado (2).
- Contador (1).

1.2 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa Ararat confecciones surgió como una idea de negocio en el año 1989 de su fundadora la señora Beatriz Quiroga de Beltrán, quien vio en el negocio de las confecciones una gran oportunidad para crear su propia empresa familiar. Con la ayuda de su esposo y 2 empleados más la empresa se dedicaba a confeccionar vestidos de fiesta para dama.

Con el paso del tiempo la empresa fue aumentando sus ventas y vio la necesidad de incrementar su portafolio de productos y su capacidad de producción. También se vio en la necesidad de contratar nuevos operarios pues con su personal de base no era suficiente para la acogida que sus diseños tenían en el mercado local gracias a esto logró reconocimiento.

Unos años después al terminar sus estudios su hijo mayor Javier Beltrán Quiroga tomo las riendas del negocio y vio una gran oportunidad en el mercado de las dotaciones empresariales, desarrollando una gran aceptación en el mercado gracias a su excelente calidad y servicio.

Actualmente la empresa dedica su producción únicamente al mercado de las dotaciones empresariales puesto que en este nicho obtuvo una excelente aceptación.

1.3 ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO

El proyecto aplicado se desarrollará principalmente en tres áreas específicas de la empresa, como son el área administrativa, operativa y el área de recursos humanos, puesto que la documentación de la norma NTC 6001 abarca principalmente estos tres pilares de la organización.

1.3.1 Supervisor del proyecto.

Javier Beltrán Quiroga.


Gerente general Ararat confecciones.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Para llevar acabo el diagnóstico inicial de la empresa se diseñó una lista de verificación referente a la norma NTC 6001:2008, la cual comprende todos los requisitos exigidos por la misma. (Ver anexo A)

Dicha lista de verificación posee la siguiente estructura:

Tabla 1. Lista de verificación NTC 6001:2008



LISTA DE VERIFICACIÓN NTC 6001:2008

N.A.–NO APLICA O.M.-OPORTUNIDAD DE MEJORA C-CONFORME				
MARQUE CON UNA “X”				
REQUISITOS A EXAMINAR	N.C.	O.P.	C.	OBSERVACIONES

En esta casilla se enumeran cada uno de los requisitos exigidos por la norma NTC 6001:2008

Calificación otorgada según criterio del auditor.

Esta casilla será usada por el encargado de realizar la lista de verificación con el fin de plasmar las opiniones generadas de la aplicación dada por la empresa a cada uno de los requisitos de la norma.

Fuente: Autor

Tabla 2. Descripción de calificaciones

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
NO CONFORME (N.C.)	<i>Se otorga cuando la organización no tiene conocimiento o no cumple el numeral estudiado</i>
OPORTUNIDAD DE MEJORA (O.M.)	<i>Se otorga cuando se detecta el conocimiento sobre el numeral a evaluar, pero no se cumple a cabalidad o se presenta una oportunidad de mejora</i>
CONFORME (C.)	<i>Se otorga cuando la organización cumple totalmente con el numeral estudiado de la norma.</i>

Fuente: Autor

La lista de verificación se desarrolló con base en la guía para la implementación de la NTC 6001, modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (mypes).

2.1 RESULTADOS OBTENIDOS

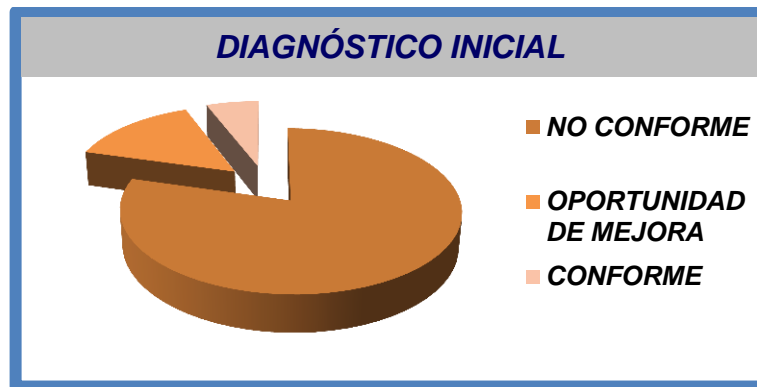
Los resultados obtenidos después de desarrollada la lista de verificación se componen de la siguiente manera:

Tabla 3. Resultados obtenidos

CALIFICACIÓN	RESULTADO
NO CONFORME	79,41%
OPORTUNIDAD DE MEJORA	14,70%
CONFORME	5,89%

Fuente: Autor

Figura 1. Diagnóstico inicial



Fuente: Autor

2.2 CONCLUSIONES DIAGNÓSTICO INICIAL

La puntuación obtenida mediante la inspección o aplicación de la lista de verificación realizada a la empresa Ararat confecciones presenta los siguientes resultados:

- El 79.41% de los numerales de la norma técnica NTC 6001:2008 se presentan como una no conformidad, lo que indica que la organización no cuenta con una planeación y direccionamiento establecido, presentando así una ausencia de factores claves como lo son: estrategias organizacionales, matriz legal definida, evidenciamiento de procesos, establecimiento de responsables por cada proceso, establecimiento de actividades y de mecanismos de seguimiento y medición.
- Las no conformidades del sistema se presentan para el capítulo 3.1 planeación y direccionamiento, principalmente en los numerales 3.1.2 debido a que la empresa no cuenta con una matriz legal definida pero posee conocimiento de algunos de los requisitos legales vigentes para su buen funcionamiento.
- Para el numeral 3.1.1.3 la empresa no cuenta con procesos definidos a sus necesidades, tampoco posee caracterizaciones de procesos donde se evidencien actividades, interacción e indicadores de seguimiento cuando sean necesarios, todo esto especificado en el numeral 3.1.1.4. y 3.1.1.5
- No se presentan evidencias de la realización del proceso de evaluación de la gestión efectuada por la empresa como lo presenta la norma en el numeral 3.1.2,

al igual que del proceso de medición de la satisfacción del cliente y la evidencia de la revisión por la dirección, de la aplicación de acciones correctivas, preventivas o de mejora a las debilidades y fortalezas encontradas en la empresa toda esta información necesaria según el numeral 3.1.2.1.

- Se observan fallas en el proceso de realización del producto, debido a la falta de planificación en la producción y falta de documentación de soporte a los planes de diseño incumpliendo con el numeral 3.2.2. y 3.2.3.
- No se evidencia el desarrollo de las respectivas evaluaciones y revaluaciones a los proveedores, con el fin de seleccionar materia prima de alta calidad definido en el numeral 3.2.4.
- La organización no cuenta con un procedimiento establecido para el manejo del producto no conforme según numeral 3.2.5
- La empresa carece de un procedimiento documentado que permita en el ámbito de recurso humano: óptima selección, realización de evaluaciones de desempeño, planes de capacitación, y desarrollo de manuales de responsabilidades y competencias, todo esto es necesario para dar cumplimiento al numeral 3.3.1
- No se evidencia la aplicación de ningún requisito del numeral 3.3.2 como lo son el control de documentos pertinentes a la organización, ni su respectiva estandarización, control de registros, listado maestro de documentos internos, externos y registros.
- Financieramente se encuentra que la organización carece de matrices de evaluación de riesgos de los activos y generación de acciones preventivas frente a un posible declive económico incumpliendo con lo planteado en el numeral 3.3.3.
- La gestión de los recursos físicos según el numeral 3.3.4 no es de vital importancia para la empresa, puesto que no se genera registro al control de los mantenimientos realizados a la maquinaria utilizada por la organización en su proceso productivo, ni se lleva una hoja de vida de las máquinas para conocer sus necesidades de mantenimiento.
- El 14.70% de los numerales de la norma poseen una oportunidad de mejora focalizada en su adecuada capacidad de cumplir a cabalidad cada uno de los requisitos legales establecidos para su buen funcionamiento, y el adecuado establecimiento de la misión y visión encontradas en la inspección realizada, debido a su carácter de pertinencia con la organización, presentando sin embargo una oportunidad de mejora potencial.

- La empresa cuenta con una misión y visión pero no son acordes en su totalidad a la razón de ser de la organización generando así una oportunidad de mejora según el numeral 3.1.1.1.
- La empresa se preocupa por las observaciones realizadas por el cliente después del recibimiento del producto terminado, pero no posee un formato establecido donde esto se evidencie, igualmente los planes de inspecciones son realizados al final de la producción, por lo que se recomienda a la organización el aumento de estas inspecciones con el fin de disminuir el producto no conforme esto da un oportunidad de mejora según criterios del numeral 3.2.5.
- Finalmente se evidenció un 5.89% de conformidades en la organización, siendo esto una voz de aliento para sus colaboradores que se sienten comprometidos con el mejoramiento continuo.
- Dichas conformidades mencionadas anteriormente fueron generadas mediante la definición de las necesidades del cliente, por medio de una ficha técnica establecida y el adecuado almacenamiento del producto terminado, gracias al ofrecimiento de las mejores condiciones para su conservación antes de la entrega a cada uno de los clientes, satisfaciendo así algunas de las necesidades especificadas en los numeral 3.2.2, 3.2.5.

,

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La investigación a desarrollar será un proyecto de tipo aplicado, debido a que se centrará en la reunión de todos los requisitos necesarios para la certificación de la norma técnica Colombiana NTC 6001, la cual busca la aplicación de calidad en microempresas y pequeñas empresas.

Los sistemas de gestión de calidad son estimados en la actualidad como una herramienta de gran ayuda para las empresas que buscan diferenciación y posicionamiento en el mercado, gracias a los diferentes beneficios que implican para la totalidad de la organización.

Las primeras normas técnicas desarrolladas son consideradas como las normas ISO 9000, siendo normas de gran beneficio para la organización, pero de múltiples requisitos y de orientación a empresas de mayor magnitud y desarrollo, por lo que surge la necesidad de diseñar normas orientadas a microempresas y pequeñas empresas del sector productivo y del sector servicios.

Ararat confecciones es una organización líder en el mercado de dotaciones empresariales a nivel regional y nacional, por lo que requiere la implementación de un factor diferencial, que le brinde estabilidad y progreso, siendo este la gestión de calidad, debido al gran posicionamiento que brindará frente a sus competidores, y el valor agregado que imprimirá en sus procesos de licitaciones tanto públicas como privadas, otorgándole adelantos entre los demás proponentes.

Se revisarán cada uno de los procesos realizados por la organización, iniciando así principalmente por la planeación y dirección, seguidos por los procesos operativos y los procesos de apoyo, en función de encontrar sus puntos críticos, soluciones y planes que busquen su mejora, aumenten la rentabilidad y el desempeño eficiente de la empresa.

A través de la implementación del proyecto, se podrá beneficiar a la empresa Ararat confecciones en múltiples aspectos como lo son, el establecimiento de una planeación estratégica, la disminución en costos productivos y administrativos así como el aumento de su competitividad y liderazgo en el mercado, al igual que el establecimiento de una organización guía en la implementación de la norma NTC 6001.

4. ANTECEDENTES

La gestión de calidad surge a raíz de la preocupación de los seres humanos por la realización de trabajos efectivos, su importancia se observa desde la época de establecimiento de las primeras civilizaciones en las que un producto o un servicio que no cumpliera a cabalidad con los requerimientos del cliente generaba la muerte a su proveedor, seguido por el período de fabricación artesanal en el que se originan las garantías en los contratos de venta, lo que da paso al surgimiento de los inspectores y al control estadístico de calidad.

A lo largo del desarrollo de su historia, se han presentado contribuciones que han sido de gran importancia y han colaborado en su conceptualización y desarrollo. Entre las que se encuentran la creación de métodos estadísticos para la calidad antes mencionada por Walter Shewhart, los círculos de la calidad, la espina de pescado y el método Taguchi, así como la contribución realizada por Edwing Deming considerado como el padre de la calidad mediante los catorce puntos de Deming para la administración, la administración del entorno externo como los clientes, proveedores, competidores y la sociedad entre otros, brindada por Joseph Juran, el programa de catorce pasos de Phillip Crosby, el modelo nacional para la calidad total, y la estandarización de los sistemas de administración de calidad .

A través de los años es considerado este valor agregado como “una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua”, el cual influye en todas las áreas de la organización, por su alto acogimiento e importancia brindada por los consumidores.

Debido a dicha importancia, se originaron normas de calidad que actúan como herramienta de guía y apoyo enfocadas a las diferentes organizaciones, entre las que se encuentra la norma NTC 6001 creada en el año 2008, orientada específicamente al origen del modelo de gestión de calidad para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES) tanto de bienes como de servicios.

Las primeras certificaciones bajo esta pauta fueron desarrolladas en la ciudad de Medellín, debido a su posicionamiento como líder en el tema de calidad, entre las entidades certificadas se encuentran organizaciones del sector educativo, construcción, textil y agricultura.

El sector de algodón, fibras textiles y confecciones, es un grupo económico que desde hace varios años ha tenido gran participación en la economía Colombiana, mediante empresas en su mayoría pequeñas y medianas, “logrando así situarse

en el año 2010 como un contribuyente del 3% del PIB nacional”¹, siendo las regiones más sobresalientes en este sector “Antioquia con una participación nacional de producción del 56.6%, Bogotá con una participación del 18.9%, Valle con 9.8%, Santander con 2.4% y Risaralda con 2.5%, compuesta en su mayoría por pequeñas y medianas empresas”².

¹INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA. Industria de las confecciones y su visualización internacional. Bucaramanga, 2010. p. 26

²INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA. Industria de las confecciones y su visualización internacional. Bucaramanga, 2010. p. 28

5. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad se considera el sector textil confecciones, como uno de los principales sectores económicos contribuyentes a la economía Colombiana y Santandereana debido a la calidad de sus diseños, innovación y gran acogida en el exterior.

Las empresas de este sector, deben ser organizaciones que cumplan con las exigencias del mercado, cambiantes, y con gran variedad de productos que ofrezcan comodidad, elegancia y calidad a sus consumidores.

El sector confecciones de la región de Santander, es un sector económico altamente reconocido, debido a que es uno de los principales departamentos catalogados por la excelente elaboración de prendas de vestir, gracias a la existencia de múltiples organizaciones dedicadas a estas actividades y su profesionalismo y aptitud para dicho negocio.

Por estos motivos la competencia en este campo de la elaboración de prendas de vestir y principalmente de prendas de vestir para dama en la región de Santander es bastante alta, por lo que es necesaria la diferenciación y la aplicación de valor agregado en todos los productos.

Para la generación de dicha diferenciación la mejor vía a tomar es la vía de la implementación de la calidad, debido a que es un patrón reconocible por todos los consumidores sinónimo de diferenciación y de respeto hacia sus proveedores.

Por ello se observa que para lograr distinción en el mercado y liderazgo, se debe implementar la gestión de calidad en la empresa Ararat confecciones, abarcando todos sus procesos, talento humano y diferentes recursos con el fin de obtener de cada uno de ellos su mejor funcionamiento y rendimiento en pro del mejoramiento de toda la organización, mediante la implementación de la norma técnica NTC 6001, diseñada especialmente para microempresas y pequeñas empresas (PYMES), que busquen el mejoramiento continuo y su optimización.

Siendo esta diferenciación manifestada mediante diferentes cambios en cada uno de los procesos identificados como son: en el proceso de planeación y dirección formulación de estrategias, origen e implementación de la misión, visión y valores organizacionales.

En los procesos misionales como son el proceso de diseño y desarrollo: mediante la implementación de herramientas y formatos que permitan su optimización y mejora continua, en el proceso de producción: con la delimitación de labores, implementación de herramientas de control, y optimización de procesos productivos entre otros, así como en el proceso de distribución mediante la mejora

continúa del proceso, la disminución del tiempo de entrega y el adecuado manejo de los productos.

En los procesos de apoyo como son: el proceso de compras: mediante la implementación de herramientas que permitan la elección de materia prima de alta calidad para la organización y sus clientes, mediante la selección y evaluación de proveedores, igualmente en el proceso de marketing: mediante la ejecución de estrategias que permitan el aumento del nivel de participación en el mercado y el crecimiento de la organización, y finalmente en el proceso de recurso humano, el cual tiene un alto nivel de participación en el proyecto con el cumplimiento de manuales de competencias, capacitaciones, incentivos y el establecimiento de un departamento orientado a los cumplimientos de estos objetivos.

6. OBJETIVOS

6.1 GENERAL

Realizar el diseño, la documentación y la implementación necesaria para lograr la certificación del sistema de gestión de calidad basado en la norma NTC 6001 en la empresa Ararat confecciones.

6.2 ESPECÍFICOS

Realizar la caracterización de cada uno de los componentes acordados en el mapa de procesos, teniendo en cuenta requisitos legales, indicadores de gestión e interrelaciones.

Diseñar, documentar e implementar la gestión comercial y gestión de compras que se adapte a las necesidades de la organización.

Elaborar formatos adecuados para el registro de la planificación, diseño y desarrollo de cada uno de los productos ofrecidos por la empresa.

Diseñar y documentar planes de mejora enfocados al proceso productivo de la organización.

Implementar un programa de gestión humana, soportado en manuales de funciones que permitan la selección de personal idóneo a los principios misionales de la empresa.

Establecer un control de documentos y registros, requeridos por la norma NTC 6001 para evidenciar su operación en la organización.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 GESTIÓN DE CALIDAD

Gracias a todos los aportes y resultados obtenidos a lo largo de la historia de la implementación de calidad en las organizaciones, actualmente tanto proveedores de servicios como de productos buscan su aplicación para la generación de ventaja competitiva en cada uno de sus sectores económicos, siendo la competitividad “la capacidad para suministrar bienes o servicios de manera igual o mas eficientemente que sus competidores”³.

Esta gestión es posible mediante la medición del desempeño organizacional, siendo este “la capacidad de cumplimiento de los objetivos por parte de la organización”⁴, trazados por el establecimiento de las estrategias organizacionales diseñadas para el logro de una mejora continua, bajo el cumplimiento de todos los requisitos legales y reglamentarios.

Al igual que mediante el cumplimiento de una serie de diferentes pautas que conllevan a la eficiencia, entre las que se encuentran las acciones correctivas y preventivas, siendo una acción correctiva “la acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable”⁵, y una acción preventiva “la acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable”⁶.

Con la ayuda de documentos, procedimientos, estandarización de procesos, inspecciones que determinen “la conformidad de un producto o un proceso específico con los requisitos, o sobre la base de juicio profesional con requisitos generales”⁷ y registros que funcionen como herramienta útil para la presentación de resultados obtenidos o para la proporción de veracidad de todas las actividades realizadas. En búsqueda de obtener diferentes certificaciones que aporten un valor agregado a la organización y brinden colaboración en el cumplimiento de sus metas y de la mejora continúa en cada una de sus funciones y productos que ofrecen al mercado.

³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Guía de implementación de la NTC-6001 Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (mypes). Bogotá D.C., 2010. p. 4

⁴ Ibid. p.4

⁵ Ibid. p.4

⁶ Ibid. p.4

⁷ Ibid. p.7

7.2 ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES

Los procesos empresariales son de gran importancia para la organización ya que hacen parte activa de su funcionamiento, se define proceso como “el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”⁸, siendo así comúnmente la entrada de un proceso la salida de otro anterior a este.

Para su óptimo funcionamiento, deben estar planeados de forma estratégica de manera que cada uno sirva de pilar para su beneficiario, por esta razón surge lo que se conoce como estandarización de procesos empresariales, que realiza el análisis profundo de los procesos y el valor agregado que generan para los consumidores, para conseguir un cambio esencial mediante la aplicación de mejoras, en ámbitos como costos, calidad, efectividad, y velocidad.

Se tiene en cuenta al consumidor como principal factor de importancia en los procesos debido a que en el análisis que se realiza de la relación que posee el cliente con la organización se obtiene que tiene una gran participación debido a que se encuentra vigente desde los primeros procesos como la inteligencia de mercados, el diseño del producto o los servicios, hasta los últimos procesos siendo estos, la entrega del servicio o producto ofrecido y el servicio al cliente.

Para la adecuada estandarización de los procesos empresariales la norma técnica Colombiana NTC 6001, agrupa los procesos en tres grupos principales denominados, procesos de dirección, procesos operativos y procesos de apoyo, conformados los procesos de dirección por la planificación y direccionamiento, y la evaluación de gestión, los procesos operativos por la gestión comercial, la planificación del producto y de sus procesos de realización, el diseño y desarrollo de productos, la gestión de compras y la producción de bienes o prestación de servicios, y los procesos de apoyo por recursos humanos, gestión de la información, gestión financiera, y gestión de los recursos físicos.

Esta estandarización de procesos es posible mediante la aplicación de diferentes pasos, que permiten llegar a su optimización y al encaminamiento de una mejora continua, entre los que se encuentran la identificación de los puntos críticos de cada uno de ellos, las deficiencias o dificultades presentadas y sus respectivas soluciones.

⁸ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Guía de implementación de la NTC-6001 Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (mypes). Bogotá D.C., 2010. p. 6.

7.3 NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 6001

La creación de normas técnicas es una herramienta útil, que se manifestó en los últimos años debido a la necesidad de las empresas por obtener cumplimiento en los requisitos de calidad y certificación que notificara ante sus clientes, proveedores, colaboradores y competidores la excelencia total de su empresa.

En la actualidad gran parte de la economía Colombiana, se encuentra compuesta por micro empresas y pequeñas empresas consideradas bajo el nombre de (mypes), una microempresa son todas aquellas organizaciones que cumplan con los siguientes requisitos, poseer una planta de personal no superior a diez trabajadores, y activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos salarios mínimos legales vigentes, y una pequeña empresa son todas las organizaciones cuya planta de personal se encuentre entre los once y cincuenta trabajadores y sus activos totales registren entre quinientos uno y menos de cinco mil salarios mínimos mensuales vigentes.

Razones por las cuales se creó una norma especializada que se encarga de brindar los requisitos esenciales para la implementación de un modelo de gestión de calidad para microempresas y pequeñas empresas pertenecientes a cualquier sector de la economía tanto de servicios como de productos , denominada norma técnica colombiana NTC 6001, ratificada en el año 2008.

La norma NTC 6001 busca como finalidades directas que sus implementadores logren demostrar su habilidad para cumplir con las exigencias del mercado y los requisitos reglamentarios aplicables, así como demostrar y fortalecer su competitividad mediante el nivel de satisfacción del cliente y la mejora continua en cada uno de sus procesos organizacionales.

7.4 COMPARACIÓN CON LA ISO 9001

Tabla 4. Comparación con la ISO 9001

REQUISITO	NORMA ISO 9001	NORMA NTC 6001
REQUISITOS GENERALES	4.1	<i>3.1.1.3 La dirección debe definir y planificar sus procesos. 3.1.1.4 Los objetivos, las interacciones y requisitos deben estar definidos y documentados. 3.1.1.5 Los procesos de la</i>

		organización deben ser suficientes y coherentes con las estrategias organizacionales.
REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	4.2	3.3.2.1 Control de documentos. 3.3.2.2 Control de registros.
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	5	3.1.2 Evaluación de la gestión.
COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	5.1	3.1.1.1 La organización debe definir, mantener y comunicar sus estrategias organizacionales. 3.1.2.1 La dirección debe planificar y realizar las actividades de análisis y evaluación de la gestión.
ENFOQUE AL CLIENTE	5.2	3.1.1.1 La dirección debe definir, mantener y comunicar estrategias enfocadas a la satisfacción del cliente.
POLITICA DE CALIDAD	5.3	N.A.
PLANIFICACIÓN	5.4	3.1.1 Planificación y direccionamiento.
RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	5.5	3.1.1 Planificación y direccionamiento.
REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	5.6	3.1.2.2 La dirección debe implementar planes de mejora continua
GESTIÓN DE LOS RECURSOS	6	3.1 Procesos de dirección.
PROVISIÓN DE RECURSOS	6.1	3.1 Procesos de dirección.
RECURSO HUMANO	6.2	3.3.1 Recurso humano.
INFRAESTRUCTURA	6.3	3.3.4 Gestión de los recursos físicos.
AMBIENTE DE TRABAJO	6.4	3.3.4 Gestión de los recursos físicos.
REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	7	3.2.3 Diseño y desarrollo de productos.
PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	7.1	3.2.5 Producción de bienes
PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	7.2	3.2.2 Planificación del producto. 3.2 Procesos operativos.
DISEÑO Y DESARROLLO	7.3	3.2.3 Diseño y desarrollo de productos.
COMPRAS	7.4	3.2.4 Gestión de compras.

<i>PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO</i>	<i>7.5</i>	<i>3.2.2 Planificación del producto.</i>
<i>CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</i>	<i>7.6</i>	<i>3.3.4 Gestión de recursos físicos.</i>
<i>MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</i>	<i>8</i>	<i>3.1.2 Evaluación de la gestión.</i>
<i>GENERALIDADES</i>	<i>8.1</i>	<i>3.1.2 Evaluación de la gestión.</i>
<i>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</i>	<i>8.2 (EXCEPTO 8.2.2)</i>	<i>3.2.5 Producción de bienes.</i>
<i>CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME</i>	<i>8.3</i>	<i>3.2.5 Producción de bienes.</i>
<i>ANÁLISIS DE DATOS</i>	<i>8.4</i>	<i>3.2.1 Gestión comercial</i>
<i>MEJORA</i>	<i>8.5</i>	<i>3.1.2.2 La dirección debe implementar planes de mejora.</i>
<i>GESTIÓN FINANCIERA</i>	<i>N.A.</i>	<i>3.3.3 Gestión financiera.</i>
<i>ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES</i>	<i>N.A.</i>	<i>3.1.1.1La dirección debe definir, mantener y comunicar estrategias organizacionales enfocadas a la mejora continua y satisfacción del cliente.</i>

Fuente: Autor

La mayoría de numerales de las normas ISO 9001 y NTC 6001 presentan similitudes en sus requisitos fundamentales, aunque en la norma NTC 6001 se enfocan a la mejora de la estructuración de la organización en general, en cambio la ISO 9001 enfoca todas sus fuerzas a la estandarización de procesos dentro de las organizaciones.

La norma NTC 6001 tiene sus fundamentos basados en un sistema de gestión de calidad ISO 9001, y debe ser auditada de igual manera que otro sistema de gestión de calidad.

La principal diferencia que se logra determinar entre la ISO 9001 y la NTC 6001, se basa en que la norma NTC 6001 busca generar una organización para las pequeñas y medianas empresas, buscando mejorar su competitividad generando estrategias de mejora, satisfacción al cliente, mejora de productos, financieras y crecimiento en el mercado.

Complementariamente se logra una formalización laboral generando el cumplimiento de todos los requisitos legales aplicables a su sector de trabajo.

Como valor agregado se tratan las finanzas, siendo estas uno de los factores más pertinentes e importantes para una pequeña y mediana empresa, organizándola, finalmente deja las puertas de estas empresas abiertas para la implementación de un sistema de gestión enfocado en la norma ISO 9001.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 PLANEACIÓN DEL SISTEMA

La planeación es la base fundamental del sistema de gestión de calidad basado en la NTC 6001, la cual se desarrolla mediante la búsqueda de las decisiones más acertadas sobre el funcionamiento de la empresa en el futuro, dicho proyeccionamiento debe estar enfocado siempre a la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo de la organización, para la obtención de adecuados resultados.

Como parte del cumplimiento de la planeación, es necesario la construcción de la misión siendo esta la encargada de definir el sentido y la estructuración de la empresa, igualmente el desarrollo de la visión siendo esta la encargada de mostrar un ambiente futuro, y por último el establecimiento de las diferentes estrategias organizacionales encargadas de generar los recursos para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la empresa.

A su vez otro factor determinante para el adecuado direccionamiento de una organización, se basa en el cumplimiento de cada uno de los requisitos legales que le competen a su actividad económica y su buen funcionamiento interno, en los cuales se deben tener en cuenta aspectos importantes como:

- Requisitos legislativos.
- Requisitos ambientales.
- Requisitos del producto.
- Requisitos laborales.
- Requisitos tributarios.
- Requisitos financieros.

El cumplimiento de cada uno de estos requisitos mencionados anteriormente, representa una buena gestión y compromiso por parte de la dirección con sus empleados y clientes.

Igualmente es de gran importancia para el cumplimiento del proceso de planeación, definir por parte de la organización los tipos de procesos necesarios para su óptimo funcionamiento basándose en los tres tipos de procesos enunciados a continuación:

- **Procesos de dirección:** Son los encargados de realizar la planeación estratégica, vigilar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, definir la clara asignación de recursos, tomar decisiones acertadas en vía de la mejora de la empresa y realizar acciones de revisión y seguimiento a los procesos misionales.
- **Procesos misionales:** En ellos se encuentra la razón de ser de la organización, son los encargados de evidenciar las fases del proceso productivo y sus interacciones.
- **Procesos de apoyo:** Son los encargados de suministrar los recursos y la información necesaria para el buen funcionamiento de la organización.

Para la obtención de los resultados esperados, todos los procesos anteriormente mencionados deben ser coherentes a las estrategias y a los objetivos planteados en la planificación realizada por la empresa.

8.1.1 Desarrollo de la misión. Para la empresa Ararat confecciones es de gran importancia dar a conocer sus funciones a desarrollar en el entorno, el direccionamiento de sus actividades y el alcance de sus procesos productivos a todo su mercado objetivo.

La empresa tiene claro cuales son sus objetivos y busca presentar a sus empleados y clientes su misión de una forma clara, sencilla y sustanciosa buscando un compromiso de parte de todo el personal involucrado en ella.

Para lograr la generación de la misión se estudiaron aspectos como:

- ¿Cuál es el objeto económico de la empresa?
- ¿Qué beneficios se le van a generar a sus clientes?
- ¿Quiénes interactúan en el proceso productivo?
- ¿Qué beneficios obtendrán sus empleados y propietarios?

Además de estos aspectos a estudiar se tuvo en cuenta los diferentes puntos de vista concretados con la alta dirección y la opinión de algunos de sus empleados. La misión generada es presentada a continuación:

Figura 2. Misión Ararat confecciones



Fuente: Autor

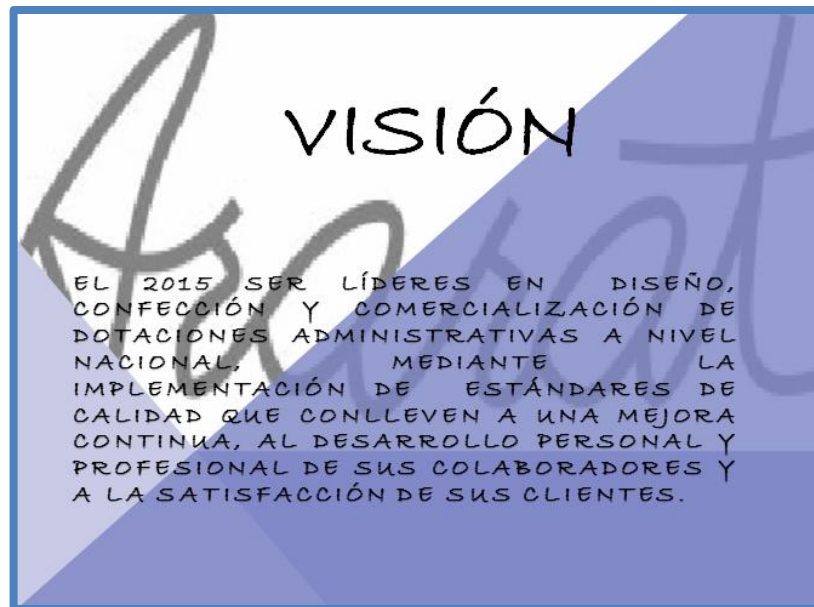
8.1.2 Desarrollo de la visión. Ararat confecciones busca una mejora continua y ser una empresa sólida en el oriente colombiano, por ello ve gran importancia en la definición de sus metas a corto, mediano y largo plazo siempre pensando en su futuro ve la necesidad de desarrollar una visión, generando que todos sus integrantes se vinculen a lograr el desarrollo de ella, demostrando su sentido de pertenecía hacia la organización y su trabajo en equipo para lograr sus metas.

Involucrando los parámetros usados para la generación de la misión y teniendo en cuenta los siguientes elementos se logró su redacción.

- Metas definidas con un tiempo de cumplimiento límite.
- Enfoque al cliente.
- Expansión comercial deseada.
- Aprovechamiento de las oportunidades de mejora.

La visión generada es presentada a continuación:

Figura 3. Visión Ararat confecciones



Fuente: Autor

8.1.3 Desarrollo de los valores organizacionales. Los valores organizacionales corresponden a los resultados que la empresa quiere alcanzar con el fin de dar el mejor cumplimiento a su misión, estos se consideran la base de la cultura organizacional demostrando la forma como los empleados muestran su sentido de pertenencia.

Se deben enfocar en mejorar el desempeño y el trato justo a los empleados ofreciéndoles el ambiente de trabajo necesario para mejorar la productividad, la cual traerá consigo beneficios en: el producto ofrecido y la disminución de costos. A su vez se deben tener en cuenta los intereses de los accionistas, empleados, clientes y proveedores logrando un aumento en el desempeño de la organización, y el fortalecimiento de la relación de apoyo entre todo el macroentorno y microentorno en el que participa, para así obtener el logro de la mejora continua integral.

Actualmente la preocupación primordial de Ararat confecciones se enfoca en el bienestar de sus empleados y colaboradores, ya que logrando este objetivo se ofrecerá al cliente un producto de excelente calidad generando una gran satisfacción de su parte para la empresa.

Según este enfoque los valores organizacionales planteados se presentan a continuación

Figura 4. Valores organizacionales Ararat confecciones

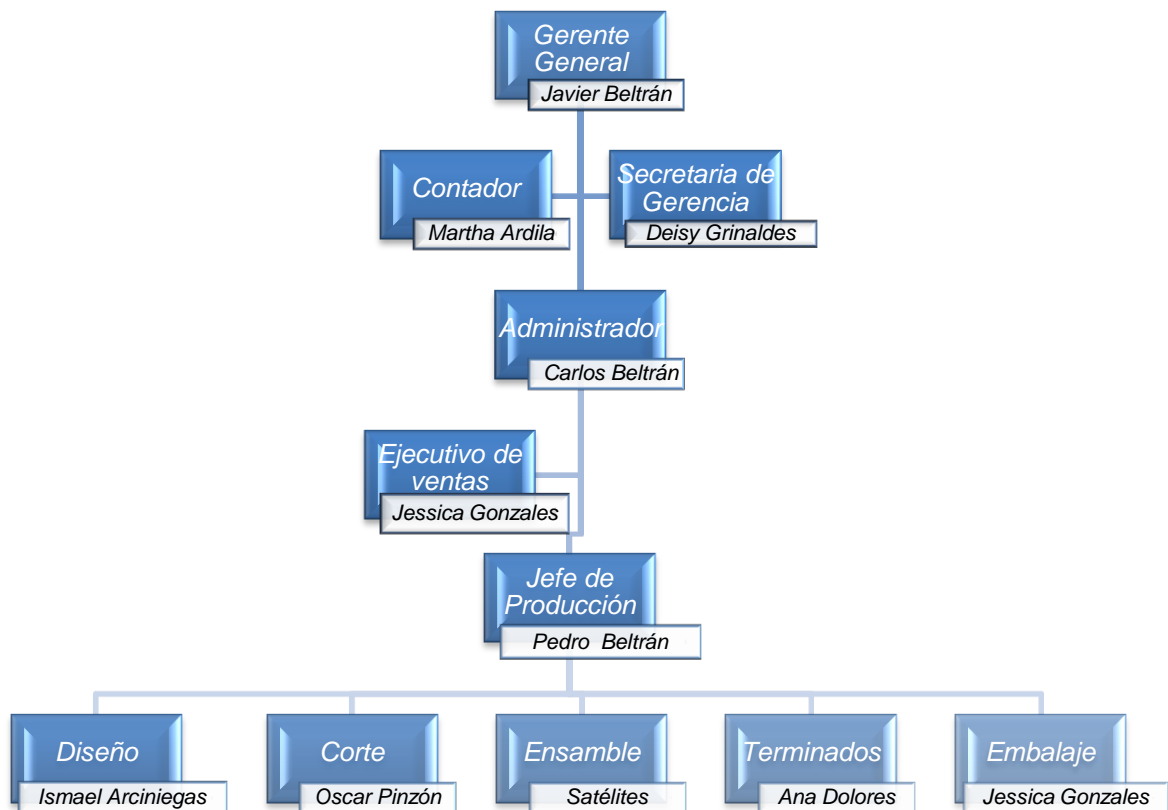


Fuente: Autor

8.1.4 Organigrama. El organigrama es una de las piezas claves en una organización este permite compararse con otras empresas afines, evidenciar las relaciones jerárquicas y permite tener una idea sobre la estructura que posee la organización.

En el caso de Ararat confecciones se desarrolló un organigrama vertical, evidenciando los elementos de autoridad y sus niveles jerárquicos de arriba hacia abajo. El cual se muestra a continuación:

Figura 5. Organigrama Ararat confecciones



Fuente: Autor

8.1.5 Estrategias organizacionales. Son las encargadas de darnos el direccionamiento necesario para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, en la formulación de estrategias es importante seguir algunos de los siguientes pasos:

- Selección de la misión y las principales metas planteadas para la empresa Ararat confecciones.
- Realizar un análisis externo en el sector textil, con el fin de identificar las posibles oportunidades y amenazas que se puedan presentar.
- Realizar un análisis del ambiente de trabajo que se vive en la empresa, identificando así las fortalezas y debilidades.
- Identificar la mejor forma de corregir las debilidades que presenta la empresa, lograr un aprovechamiento de las oportunidades que presenta el sector, buscar la

forma de contrarrestar las posibles amenazas al sector y aprovechar las fortalezas detectadas ofreciendo un valor agregado a la organización.

- Generar un plan de acción pertinente a las estrategias planteadas.

Las estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas propuestas de la empresa, además de ello pertinentes a los procesos necesarios para el funcionamiento de la organización, basadas en tres etapas fundamentales definidas de la siguiente forma:

Tabla 5. Esquema formulación de estrategias

ESQUEMA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS		
Etapa 1:Aportación de información		
Matriz de evaluación de factores externos	Matriz de perfil competitivo	Matriz de evaluación de factores internos
Etapa 2: Etapa de ajuste		
Matriz interna y externa	Matriz de amenazas, oportunidades , debilidades y fortalezas	
Etapa 3: Etapa de decisión		
Matriz de planificación estratégica cuantitativa		

Fuente: Autor

- Para la realización de la etapa de aportación de información se realizaron la matriz de evaluación de factores externos, identificando las principales características del macroentorno de desarrollo de la industria manufacturera y el sector textil confecciones, mediante la selección de los principales factores clasificados en oportunidades y amenazas, la matriz de perfil competitivo identificando la posición de la organización en comparación a sus principales competidores y la matriz de evaluación de factores internos estudiando el microentorno de la organización y sus debilidades y fortalezas (*Ver anexo B*).

- **Matriz de evaluación de factores externos:** Inicialmente se definieron cinco oportunidades y amenazas de alta adaptación para la organización, para su posterior asignación de peso y calificación individual, en búsqueda de una división adecuada y equitativa.

Consecutivamente se establecieron tres grupos integrados por valores señalados en el intervalo correspondiente a 0.0-1.0, siendo 0.0 el puntaje de menor relevancia y 1.0 el de mayor relevancia, mediante el cumplimiento de la condición específica de la matriz de evaluación de factores externos, que indica que la sumatoria de todos los pesos determinados debe ser 1.0.

Implementando cada uno de los criterios mencionados anteriormente se establecieron dichos grupos basándose en los puntajes 0.15, 0.05, y 0.1, siendo el primero de ellos el valor destinado a los factores de mayor relevancia para la organización, el segundo de ellos el valor apropiado para los factores de relevancia media para la organización y el último de ellos el valor adecuado para los factores de baja relevancia, equivalentemente se asignó una calificación limitada por el intervalo 1-4, siendo 1 el valor apropiado para los factores que la empresa no está desarrollando debidamente y 4 el valor de los factores que la organización está desplegando satisfactoriamente.

Posteriormente a las determinaciones de peso y calificación se procedió a realizar una operación de multiplicación entre ellos, la cual arrojó como resultado un total ponderado de 2.85, obteniendo así un valor destinado como promedio ponderado, siendo el mayor valor posible a obtener 4 y el menor 1, lo que infiere que la organización está al tanto de algunos factores pero carece del impulso de otros.

- **Matriz de perfil competitivo:** Inicialmente se determinaron los factores críticos para el éxito de la organización, a los cuales se les adjudicó un peso determinado entre el intervalo de 0.0-1.0, siendo el primero de ellos el menor peso posible y el segundo el mayor asignable, para su adecuada determinación se establecieron cuatro grupos correspondientes a los pesos de 0.15, 0.05 y 0.1, los cuales deben cumplir con la condición instaurada de no ser mayor al valor de 1 mediante su suma total.

Posteriormente se seleccionó una calificación para cada una de ellas en el intervalo de 1- 4, siendo 1 la calificación para los factores de menor fortalecimiento en la organización y 4 la calificación de los de mayor fortalecimiento.

Aplicados cada uno de los conceptos mencionados anteriormente se obtuvo el peso ponderado determinado por la multiplicación de cada uno de los pesos y sus respectivas calificaciones, seguidamente se seleccionaron dos competidores principales para la organización y se aplicó el total de pasos aplicados en la evaluación de la organización.

Los resultados obtenidos después de realizado el proceso, indican que la organización obtuvo una calificación total de 3, la cual se encuentra en un desempeño promedio con oportunidades de fortalecimiento y mejora debido a que se halla mayor a un competidor y menor a otro.

- **Matriz de evaluación de factores internos:** Inicialmente se determinaron cinco fortalezas y debilidades de mayor relevancia para la organización, a las cuales se les asignó un peso individual estipulado en un rango de 0.0-1.0, siendo 0.0 el menor peso posible y 1.0 el mayor peso posible, cumpliendo con el

parámetro indicado que infiere que la sumatoria total de los pesos debe ser igual a 1.

Inmediatamente de fijados los pesos adecuadamente, se procedió al establecimiento de una calificación para cada una de los factores en un intervalo limitado de 1-4, siendo 1 el puntaje de menor relevancia y 4 el de mayor relevancia.

Seguidamente se realizó una operación de multiplicación de cada uno de los pesos por sus respectivas calificaciones individuales, obteniendo así los pesos ponderados individuales, consecutivamente sumados para la obtención del total ponderado, logrando así un total de 2.95, que infiere según lo establecido para la matriz de evaluación de factores internos que la organización se encuentra en un adecuado nivel de fortaleza de sus características internas.

- Para la etapa de ajuste de la formulación de estrategias se llevó acabo el desarrollo de la matriz interna y externa mediante la ubicación de los puntajes obtenidos en la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos y la matriz de evaluación de factores internos, seguidamente se evaluó la matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, mediante el análisis dofa, del cual se obtuvieron las principales estrategias a implementar (*Ver anexo B*).

- **Matriz interna y externa:** Se desarrolló mediante el proceso inicial de ubicación de los puntajes obtenidos en la matriz de evaluación de factores externos verticalmente y los valores obtenidos en la matriz de evaluación de factores internos horizontalmente, mediante los diferentes cuadrantes distribuidos del número 1 al 9 con características respecto a la matriz de evaluación de factores externos como, fuerte, promedio y débil, y con respecto a la matriz de evaluación de factores internos como alto, medio y bajo, obteniendo así la ubicación actual de la organización en el cuadrante 5, que indica que deben planearse estrategias orientadas a conservar y mantener.

- **Análisis Dofa:** Se realizó mediante las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas en los procesos anteriores y sus respectivos conjuntos de estrategias obtenidos mediante su agrupación, siendo el primero de ellos el grupo de las estrategias Fo, basado en la asociación de las fortalezas y oportunidades, las estrategias Do, basado en la agrupación de debilidades y oportunidades, las estrategias Fa, basado en la asociación de las fortalezas y amenazas y las estrategias Da, basado en la agrupación de las debilidades y amenazas, obteniendo así un total de doce estrategias principales para la organización Ararat confecciones.

- Para la etapa de decisión se desarrolló la matriz de planificación estratégica cuantitativa, mediante la evaluación de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, frente a cada una de las estrategias obtenidas mediante el análisis

dofa, con la asignación de un peso respectivo que infiere el nivel de relevancia de cada uno de los factores que componen los cuatro grupos anteriormente mencionados, con el fin de asignar puntajes referentes al grado de atracción de cada uno de ellos con las estrategias planteadas en un intervalo determinado de 1-4 , siendo 1 el valor asignado a las agrupaciones sin atractivo y 4 a las asociaciones de gran atractivo.

Con el propósito de realizar seguidamente, una operación de multiplicación de cada uno de los pesos por los puntajes de grado de atracción para la obtención del puntaje total de grado de atracción individual de cada estrategia, y lograr mediante su suma la estimación de sus niveles de relevancia para la organización. *(Ver anexo B).*

Las estrategias seleccionadas según los parámetros obtenidos por la matriz de planificación estratégica cuantitativa son las siguientes:

- Fortalecimiento en términos de calidad, de materia prima e insumos utilizados en la realización de cada uno de los productos, con el propósito de generar valor agregado a la oferta e incrementar el nivel de barreras de entrada para los competidores internacionales.
- Capacitación y motivación mediante diferentes incentivos al personal de la organización.
- Dar garantías de la originalidad y exclusividad que se les brinda a las diferentes entidades que adquieren los productos.
- Mantenerse al tanto de las principales tendencias de la moda para generar una oferta innovadora.
- Aumentar la participación en los principales eventos realizados por el sector textil confecciones en las principales ciudades del país, con el fin de incursionar nuevos mercados.
- Diseñar e implementar la administración estratégica en la organización.
- Implementación de recursos tecnológicos, mediante maquinaria y equipos de adecuada tecnología, que permitan el aumento de la producción, precisión, calidad en los productos y disminución de tiempos.
- Integrarse con diferentes organizaciones relacionadas al sector textil confecciones, para conocer acerca del sector y realizar alianzas estratégicas.

- Realizar alianzas estratégicas con los entes de control correspondientes, para dar a conocer la legalidad de los productos y sus atributos.
- Incursión en los diferentes medios de comunicación, mediante información que resalte la labor de la empresa, y la de a conocer a nuevos compradores.
- Ejecución de formatos que permitan registros y control de cada una de las actividades de la organización, enfocadas hacia la optimización y el mejoramiento continuo.
- Realización de estudios de mercado, que permitan conocer las necesidades del cliente en las principales ciudades del país, para lograr así el incremento del nivel de participación en el mercado nacional de dotaciones empresariales.

8.1.5.1 Implementación de estrategias. La implementación exitosa de estrategias en una organización depende principalmente del diseño organizacional, donde se decide de que forma la organización crea, utiliza y combina la asignación de los cargos, jerarquías y funciones de cada uno de los integrantes de la empresa, en ella cada empleado asume su responsabilidad a la hora de generar valor y vinculación con las demás operaciones que se realizan en la empresa con el fin de incrementar la eficiencia y calidad en el producto final, siendo su principal propósito lograr la coordinación y el trabajo en equipo de todos los empleados en la organización, obteniendo que operen juntos con el fin de darle cumplimiento a las estrategias planteadas.

El siguiente paso para lograrlo es la motivación hacia el personal por medio de un sistema de control, este se encarga de proporcionar a los integrantes de la organización una serie de incentivos con el fin de generar pertenencia a la empresa aumentando así la eficiencia, calidad y satisfacción del cliente.

Finalmente se deben establecer informes con el fin de retroalimentar a los empleados según el estado en que se encuentran los objetivos y las metas planteadas anteriormente, mostrando el interés que tiene la organización en el mejoramiento continuo.

La cultura organizacional es otro elemento influyente a la hora de lograr la implementación de estrategias, esta se encarga de las interacciones que se ven dentro de los colaboradores de la organización y los interesados en ella, es la forma de realizar las cosas dentro de la compañía y describe las características mediante las cuales se desarrollan las labores dentro de la empresa.

Para la empresa Ararat confecciones es de gran importancia cumplir con las estrategias planteadas anteriormente pues gracias a ellas se generará un

mejoramiento considerable dentro de su organización, por lo que la empresa programa mediante un plan de acción los objetivos establecidos por la empresa para el cumplimiento de estrategias, diferentes metas a cumplir en cada caso, asignación de un responsable en cada estrategia según su proceso pertinente y el control de indicadores que demuestren los avances que se logran generar en ciertos periodos de tiempo(*ver anexo C*).

En su afán por mejorar continuamente la alta dirección de la empresa está dispuesta a presentar una serie de incentivos, según los resultados generados con el cumplimiento del plan de acción, esta motivación se realizará según lo planeado en el procedimiento de revisión por la dirección, donde se inspeccionará adecuadamente cada uno de los resultados generados y se tomarán las acciones necesarias según lo planeado.

8.1.6 Mapa de procesos. Para Ararat confecciones definir el alcance de su sistema de gestión, usará un enfoque por procesos identificando cada uno de ellos en el mapa de procesos, siendo necesario identificar cada una de las áreas que intervienen de forma directa e indirecta en la elaboración de los productos ofrecidos por la empresa, identificando plenamente su interacción, logrando una orientación a todos los integrantes de la organización hacia la mejora de los resultados y la satisfacción del cliente, generando así una mejora continua y optimización de los recursos.

Con el mapa de procesos la organización podrá definir los responsables en cada uno de los procesos establecidos y podrá contar con indicadores que permitan evaluar la eficiencia de cada uno de ellos.

8.1.6.1 Procesos estratégicos o gerenciales. La empresa Ararat confecciones, debido a su calidad de pyme manejará solo un proceso gerencial denominado como planeación y dirección, cuyos objetivos principales serán:

- Dirigir y controlar de manera oportuna todas las actividades pertinentes a la organización.
- Asegurar el suministro apto y oportuno de los recursos financieros para ejecutar programas y proyectos de inversión planeados.
- Gestionar y controlar eficientemente los recursos necesarios para cada proceso con el fin de dar cumplimiento a las metas institucionales.

- Crear conciencia ante toda la organización de la importancia de dar cumplimiento a los requisitos del cliente.
- Velar por el uso eficiente de los recursos y establecer controles.
- Establecer metas y objetivos claros enfocados al mejoramiento continuo de la organización.
- Comprometerse con el cumplimiento de las estrategias y la evaluación de los indicadores.

El encargado del cumplimiento de todos estos objetivos planteados en el proceso, será el gerente general de la organización. Los procesos gerenciales se encuentran ubicados en la parte superior del mapa de procesos.

8.1.6.2 Procesos misionales. En la organización los procesos misionales son su razón de ser por lo tanto se dividieron en tres, reuniendo cada una de las etapas de la elaboración de la prenda, desde su diseño inicial hasta la entrega del producto a manos del cliente, los procesos formulados son diseño y desarrollo, producción y distribución cuyos objetivos principales serán los siguientes:

- **Diseño y desarrollo:** Administrar, dirigir, planear y controlar el diseño y desarrollo de cada una de las prendas ofrecidas por la empresa, teniendo en cuenta las necesidades y requisitos del cliente.
- **Producción:** Realizar la planeación de producción de la planta, de acuerdo con la información y requisitos dados.

Administrar y dirigir los procesos productivos teniendo en cuenta la capacidad de la planta.

Velar por el óptimo uso de los recursos del área de producción para cumplir con los requerimientos de calidad necesarios.

- **Distribución:** Gestionar la entrega del producto final al cliente en óptimas condiciones.

Los responsables de cada uno de estos procesos son: diseñador responsable de diseño y desarrollo, jefe de producción responsable del proceso de producción y ejecutivo de ventas responsable del proceso de distribución, los cuales son denominados procesos misionales y se encuentran ubicados en el centro del mapa de procesos.

8.1.6.3 Procesos de soporte o apoyo. Para la organización los procesos de soporte son los encargados de suministrar recursos e información a los procesos misionales, sin el apoyo de estos no sería posible la elaboración de productos que logren generar satisfacción a los clientes. En la organización se detectaron tres procesos claves encargados de generar los recursos necesarios que son: compras, recurso humano y marketing, cuyos objetivos principales serán los siguientes:

- **Compras:** Adquirir de manera apropiada las materias primas y servicios necesarios para que la organización cumpla de manera satisfactoria al cliente, con la mejor calidad en el tiempo estipulado, las cantidades solicitadas y el mejor precio posible.
- **Recurso humano:** Mantener las competencias del personal vinculado a la organización, con el fin de ofrecer productos que cumplan completamente las necesidades y expectativas del cliente.
- **Marketing:**

Identificar las expectativas y necesidades del cliente.

Manejar las tendencias del mercado.

Definir estrategias comerciales para el posicionamiento de la organización.

Mantener actualizada la base de datos de la organización.

Presentar propuestas a nuevos clientes.

Vigilar la satisfacción del cliente.

Los responsables de cada uno de estos procesos son: el jefe de producción para el proceso de compras, la secretaria de gerencia para el proceso de recurso humano y el ejecutivo de ventas para el proceso de marketing. Los procesos de apoyo se encuentran ubicados en la parte inferior del mapa de procesos.

Según lo concluido anteriormente el mapa de procesos diseñado para la empresa Ararat confecciones es presentado a continuación:

Figura 6. Mapa de procesos Ararat confecciones



Fuente: Autor

8.1.6.4 Caracterización de procesos. Las caracterizaciones de procesos nos muestran una definición detallada de la secuencia de actividades que se deben desarrollar en cada uno de los procesos ya establecidos en el mapa de procesos.

En la caracterización de procesos se evidencian los objetivos generales, el responsable de cada proceso las entradas, salidas, interacción de las actividades, recursos necesarios, indicadores de medición, documentos, requisitos legales aplicables y demás elementos indispensables para el buen funcionamiento del proceso.

Para la empresa Ararat confecciones se diseñó un formato único para la realización de las caracterizaciones pertinentes, este formato consta de la información más relevante de cada uno de los procesos.

- **Nombre del proceso:** Identificación del proceso que se va a caracterizar
- **Objetivo:** Es la razón de ser del proceso, define a qué se dedica el proceso, encamina hacia donde se deben dirigir los esfuerzos y recursos asignados en el proceso, debe ir enfocado hacia el cumplimiento de la misión.
- **Alcance del proceso:** Define los límites del proceso, en él se identifican las actividades iniciales y hasta donde debe llegar la interacción de actividades, teniendo en cuenta que se logre el cumplimiento de los objetivos.
- **Responsable del proceso:** Es la persona encargada de darle cumplimiento a los objetivos del proceso, además de ello debe velar por el buen desempeño de las actividades planteadas y la evaluación periódica de los indicadores pertinentes a su proceso.
- **Entradas del proceso:** Las entradas de cada proceso se dividen en dos, primero los proveedores que son las personas, organizaciones o documentos encargados de suministrar la información necesaria para dar cumplimiento a las actividades planteadas y segundo la información necesaria para dar cumplimiento a la actividad que se va a desarrollar.
- **Actividades:** Las actividades son el paso a paso a desarrollar con el fin de darle cumplimiento al alcance del proceso.
- **Salidas:** Las salidas son los resultados esperados de cada una de las actividades que se desarrollan en el proceso.
- **Clientes:** Son los principales interesados o beneficiados con el desarrollo y las salidas de cada una de las actividades.

- **Recursos:** Los recursos se catalogan como la infraestructura necesaria, un lugar de trabajo apto, equipos necesarios para la realización de las actividades, sistemas de información y recursos económicos.
- **Documentos:** Los documentos se consideran como la información necesaria para el desarrollo del proceso.
- **Requisitos legales:** Enumeración de los requisitos legales que sean aplicables al proceso.
- **Indicadores:** Los indicadores son los encargados de medir los resultados obtenidos en el proceso en un periodo de tiempo determinado, cada indicador debe tener una meta específica y una frecuencia de medición apropiada, no es obligatorio que todos los procesos posean indicadores, solo cuando se considere pertinente.

Para la empresa Ararat confecciones las caracterizaciones de procesos son parte clave en su funcionamiento, pues gracias a ellas se lograron la división de tareas según cada proceso establecido y el diseño de indicadores de desempeño aplicables por proceso. Todo lo mencionado anteriormente se puede evidenciar en la caracterización del proceso de planeación y dirección (ver *anexo D*).

8.1.7 Requisitos legales aplicables. El cumplimiento de los requisitos legales es uno de los factores mas importantes al momento de iniciar una etapa de implementación de cualquier sistema de gestión, para la empresa Ararat confecciones este tema posee gran importancia dentro de su buen funcionamiento, dando cumplimiento a todos los requisitos legales aplicables dentro de la organización y a cada uno de los productos que ofrece.

Teniendo en cuenta que estos requisitos legales no solo deben ser identificados, se diseñó la matriz legal siendo esta la encargada de contener cada uno de los requisitos legales aplicables a la empresa, además de ello se le asignó a cada requisito una persona que será la encargada dentro de la organización de velar por su comunicación, fácil acceso, actualización y evaluación de cada uno de ellos, el acceso dado a los requisitos legales se encontrará especificado en el listado maestro de documentos(AC-LMDF-01),(Ver *anexo E*).

El formato diseñado para la matriz legal se presenta a continuación:

Figura 7. Formato matriz legal Ararat confecciones

Ararat

Se especifica el año en que fue expedida la norma.

"MATRIZ LEGAL"

TIPO DE NORMA	AÑO	ENTIDAD QUE EXPIDE	INTERPRETACIÓN	ENCARGADO

En esta casilla se especifica la norma a la cual se debe dar cumplimiento.

Se especifica el nombre de la entidad que expide y regula la norma.

Nombre del cargo al cual se le adjudicará la responsabilidad sobre el cumplimiento de la

Fuente: Autor

Para la consecución de cada uno de los requisitos necesarios en el sector textil confecciones, se realizó una investigación en la cámara de comercio de Bucaramanga, identificando así primero los requisitos legales necesarios para la constitución legal de la empresa, como paso a seguir se identificaron las normas pertinentes al sector textil confecciones con el fin de documentar todos los requisitos legales necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa.

8.1.8 Gestión financiera. La finanzas son una pieza clave en cualquier organización, para Ararat confecciones son una parte muy importante en su desarrollo diario por consiguiente ve necesario mantener esta información actualizada.

Será necesario planificar la forma de identificar los riesgos de los activos, el punto de equilibrio, y la revisión de cada uno de los informes financieros de forma oportuna y confiable.

La metodología a utilizar será la elaboración de una matriz con valoración del riesgo, estableciendo a cada uno de ellos un índice de valor con el fin de generar acciones a las prioridades definidas.

La matriz de riesgo contiene las posibles amenazas que se puedan presentar a cada uno de los activos de la organización, la valoración de las medidas de control existentes y el valor del riesgo determinan de manera relativa las vulnerabilidades que existen con respecto a cada posible amenaza.

Para cada uno de los grupos de activos cambian sus amenazas y se les da un porcentaje de probabilidad de que pueda presentarse, teniendo en cuenta las condiciones de la empresa y el medio que la rodea.

Las amenazas que se tendrán en cuenta para la realización de la matriz serán las siguientes:

- Incendio.
- Daños eléctricos.
- Daños en la comunicación.
- Siniestros.
- Daño en equipos de cómputo.
- Robo.
- Baja rotación de cartera.
- Recurso humano.
- Devaluaciones financieras.

Los activos se clasificaron en los siguientes grupos:

- Dinero en flujo: moneda nacional con la que cuenta la empresa se para cubrir sus gastos se encuentra disponible en caja, bancos, remesas e inversiones realizadas y las cuentas por cobrar referentes a las ventas de la organización.
- Propiedad planta y equipo: inversiones tangibles de la empresa como edificaciones, maquinaria, muebles y enceres.
- Equipos de cómputo: equipos de procesamiento de datos, software adquirido por la organización, y equipos de comunicación entre otros.
- Flota y equipo de transporte: vehículos pertenecientes a la empresa.
- Intangibles: activos que no poseen materialidad, pero representan un valor para la empresa.

Al momento de realizar la matriz se define un porcentaje de riesgo para cada una de las amenazas, dependiendo del tipo e importancia de cada uno de los activos de la empresa, seguidamente se pondera cada activo según el riesgo estudiado de 0 a 5, siendo 0 una ocurrencia mínima y 5 una probabilidad alta de ocurrencia,

finalmente se multiplica esta ponderación por el porcentaje de probabilidad de las amenazas y se identifica la amenaza latente para la compañía.

Los activos de la empresa Ararat confecciones se encuentran divididos en 5 grupos, los cuales por orden de importancia son organizados como se muestra a continuación:

Dinero en flujo 69,31%.
Propiedad planta y equipo 8,19%.
Equipos de cómputo 3%.
Flota y equipo de transporte 9,36%.
Intangibles 10,12%.

Viendo la mayor importancia de los activos de la empresa representados en dinero en flujo los principales riesgos a evaluar serán la devaluación financiera, robo, baja rotación de cartera y recurso humano.

Los activos intangibles se ven representados en franquicias adquiridas por la empresa, las cuales se evaluarán principalmente con el riesgo de devaluación financiera por caída del valor comercial de las franquicias.

La flota y equipo de transporte se ve representada en un vehículo autorizado para la distribución necesaria por la compañía, el cual se evaluará con riesgos de robo, siniestro y recurso humano.

La propiedad planta y equipo se representan en los bienes muebles de la compañía, siendo estos de gran importancia para su proceso de producción, por lo tanto los riesgos evaluados para ellos serán los siguientes: siniestro, incendio, daños eléctricos, robo y recurso humano.

Los equipos de cómputo permiten el buen funcionamiento administrativo de la organización, siendo ellos de gran importancia para la compañía por lo tanto presentan riesgos latentes de: daños de comunicación, incendio, recurso humano, siniestro, daños eléctricos y robo.

Según el anterior análisis y la información contenida de antemano sobre la planta física y los activos de la empresa, se identificaron los principales riesgos a los cuales se les dará la siguiente ponderación por porcentaje de probabilidad de ocurrencia.

- Incendio=8%
- Daños eléctricos=8%
- Daños de comunicación=7%
- Siniestro=8%
- Robo=18%

- Baja rotación de cartera= 30%
- Recurso humano=13%
- Devaluación financiera=8%

Cada uno de estos valores se presentó según el análisis planteado anteriormente, y el porcentaje de importancia de cada grupo de activos.

Luego de la realización de la matriz de riesgo, se determinó que el mas latente para presentarse en la organización es el de robo, debido a la clase de activos y las condiciones en que se encuentra la empresa, seguido de este se encuentra el recurso humano quienes si no se supervisan correctamente pueden causar daños graves a los activos.

La baja rotación de cartera también representa un riesgo latente en la organización, puesto que los deudores de la empresa representan un gran porcentaje de sus activos, con un riesgo medio podemos encontrar factores como: la devaluación financiera, las posibilidades de un incendio debido al tipo de materia prima usada en la empresa y finalmente los daños eléctricos.

Finalmente el riesgo más bajo presentado se encuentra en la remota posibilidad de ocurrencia de un siniestro y los daños de comunicación. (*Ver anexo F*)

Además de ello, en la empresa se tendrán en cuenta la forma en que manejan sus registros contables, suministrando a la alta dirección la información necesaria al momento de emprender acciones.

Se controlará la elaboración de balances generales y estados de pérdidas y ganancias periódicamente, así como la veracidad de sus soportes e información.

8.1.9 Gestión comercial.

8.1.9.1 Análisis de mercado.

8.1.9.2 Mercado relevante. El mercado relevante para la organización Ararat confecciones está delimitado por las diferentes organizaciones demandantes de prendas de trabajo para su personal, como dotación administrativa y prendas para labores de la organización entre otras.

Actualmente Ararat confecciones ofrece sus servicios de dotaciones empresariales a diversas entidades del departamento de Santander y principales ciudades del país.

8.1.9.3 Demanda primaria. El sector textil- confecciones es un fragmento caracterizado por su alto porcentaje de participación en el producto interno bruto colombiano, debido a diferentes características de liderazgo en las que se resalta valiosamente su representación guía en “el valor agregado de la industria colombiana, siendo esta del 8% del valor agregado total”⁹.

Razón por la cual se determina actualmente la innovación y el valor agregado en términos de diseño, realización de procesos y de productos como el principal factor para la distinción y liderazgo en este sector de la economía, y como factores secundarios, el respeto por los códigos laborales, la calidad impresa en cada uno de los productos y procesos, la adecuada capacitación del talento humano, la incorporación de tecnología y ciencia, la amplitud en oferta de productos, intervalos en el establecimiento de precios, cumplimiento y velocidad, y el uso del internet como canal de ventas secundario.

8.1.9.4 Demanda selectiva. Los principales factores característicos de los consumidores del sector textil confecciones, se componen entre otros por el cambio en la percepción del valor del producto, determinado por mayor calidad a precios menores, combinación de prendas de bajo y alto costo, y aumento en la responsabilidad social, el cual compone el respeto y cumplimiento de los parámetros laborales, así como el código ético y el cuidado del medio ambiente.

En la actualidad se puede observar como este último factor ha incidido en la decisión de los consumidores con gran fortaleza, debido a que se han implementado diferentes campañas que han contribuido al interés del consumidor por adquirir productos que sean responsables con el entorno y con su recurso humano, de manera que sean pioneros en responsabilidad social, generen empleo y contribuyan a el aumento de la economía.

8.1.9.5 Segmentación. “El sector textil confecciones posee una alta participación en la economía colombiana, obteniendo una cantidad de aproximadamente 4,1 miles de millones de dólares en consumo en textiles y confecciones en el año 2008”¹⁰, el cual se encuentra dividido en cinco sectores en los que se encuentran fibras textiles que abarca textiles sin procesar como hilaza de algodón, rayón y acetatos; textiles y confecciones que incluye las confecciones accesorios, zapatos

⁹MEJIA BRITO, Tatiana, Manual de acceso a mercados del sector textil- confección/ diseño y moda colombiano. Medellín, 2009. p. 5.

¹⁰MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO REPÚBLICA DE COLOMBIA, MCKINSEY Y COMPANY, Consumo aparente de textiles y confecciones 2008. En:Wim- Global Insight, Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Bogotá,2009. p. 55.

y textiles , ropa infantil, ropa masculina, y ropa femenina, siendo este último junto al segmento de textiles los segmentos líderes del sector.

Entre los que se encuentran diferentes categorías como trajes y sastres, corbatería, ropa de dormir, ropa interior masculina, trajes de baño, camisería, pantalones, camisetas, ropa infantil, accesorios, ropa de hogar, jeans, vestidos, ropa interior femenina, ropa deportiva, y ropa de trabajo, categoría que actualmente lidera la escala de valor agregado de las diferentes categorías, en la que se encuentra especializada la organización Ararat confecciones.

8.1.9.6 Análisis competitivo. El departamento de Santander se caracteriza por su alto porcentaje de empresas manufactureras dedicadas a la confección de prendas de vestir, especialmente agrupadas en la ciudad de Bucaramanga, por lo que se cuenta con un alto número de competidores potenciales especializados en dotaciones laborales, para la organización Ararat confecciones.

Entre los que se pueden encontrar organizaciones como Arturo Calle, Gino Pascalli, Pat Primo, Armi, Pronto, Almacén Veracruz, Pierre Luí, Abastecemos dotación, Calor Humano dotaciones, Ideal dotaciones, y diferentes empresas dedicadas a la confección, que realizan también labores de dotación empresarial.

8.1.9.7 Mercado objetivo. El mercado objetivo al que se dirige la organización, es el enfoque en la especialización de dotaciones de prendas de vestir laborales, abarcando línea ejecutiva, y dotaciones empresariales e industriales para dama y caballero.

8.1.10 Análisis de la fase de planeación. La planeación diseñada para el sistema de gestión de la calidad en la empresa Ararat confecciones, presenta resultados satisfactorios, logrando un diseño de misión, visión y estrategias organizacionales enfocadas a la razón de ser de la empresa y a la mejora continua de sus productos ofrecidos.

Se logró la estructuración de un organigrama diseñado según responsabilidades de cada uno de sus colaboradores y su cadena de mando estructurada, se elaboró una metodología apta para el diseño de las estrategias teniendo en cuenta tanto factores externos como internos, y de sus colaboradores con el fin de crear estrategias acordes a las posibilidades y necesidades de la organización.

Se elaboró un plan de acción con el fin de controlar el cumplimiento de cada una de estas estrategias, y sus metas y resultados favorecedores para la empresa.

Se elaboró un mapa de procesos con cada uno de los procesos de mayor importancia para la organización, tanto operativa como administrativamente, cada uno de los cuales cuenta con su respectiva caracterización donde se explica paso a paso su razón de ser y apoyo a todo la empresa.

Así mismo cada uno de los requisitos legales aplicables a la organización, se estructuraron de forma clara y concisa dentro de una matriz con el fin de supervisar su nivel de cumplimiento.

Se planteó una gestión financiera basada en medir los riesgos que pueden presentar los activos, siendo estos el valor máspreciado para la organización en el entorno económico, además de ello se revisaron sus estados financieros demostrando el momento en que se encuentra económicamente la empresa.

Finalmente la gestión comercial se basó en analizar el mercado en el entorno que se encuentra la compañía, con el fin de presentar un informe con posibles nuevos clientes y oportunidades que se pueden aprovechar.

8.2 CONTROL DEL SISTEMA

El control de un sistema de gestión de la calidad es uno de los principales temas a Tratar, esto se basa en establecer un seguimiento y toma de acciones sobre las variables que se encuentran bajo estudio con el fin de lograr un comportamiento basado en unos criterios definidos con anterioridad.

Para el caso de la empresa Ararat confecciones el control del sistema se llevará a cabo por medio de la metodología de las 6M o análisis de dispersión esta se basa en agrupar las causas potenciales en 6 factores determinantes: método de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente, estos 6 factores definen de manera global todo el proceso y generan un aporte en términos de calidad a la presentación final del producto. Por consiguiente se deben enfocar todos los esfuerzos posibles de cada uno de los colaboradores de la organización con el fin de mejorar continuamente estos 6 factores.

8.2.1 Factores metodología de las 6M.

8.2.1.1 Método de trabajo. El método hace énfasis en la documentación necesaria para el buen funcionamiento del sistema y la organización en ella, para lo cual se debe tener en cuenta la estandarización de los procesos, definiendo adecuadamente responsabilidades y procedimientos de trabajo así como cada una de las operaciones y su forma de control y revisión.

8.2.1.2 Mano de obra. La mano de obra es un factor de gran importancia en la organización, por consiguiente es necesario que nuestros colaboradores sean pertinentes a las necesidades de la empresa, demostrando sus habilidades y capacidad de respuesta ante las diferentes tareas designadas.

8.2.1.3 Materiales. La calidad en la materia prima es un factor determinante en el sector de las confecciones, por lo tanto para Ararat confecciones la selección de proveedores idóneos es una de sus principales preocupaciones, por ello y con el fin de ofrecer los mejores insumos a nuestros clientes se realizan evaluaciones y revaluaciones periódicas a nuestros colaboradores externos.

8.2.1.4 Maquinaria. El buen funcionamiento de las máquinas utilizadas en el proceso productivo disminuyen los errores al momento de la fabricación, por lo tanto se diseñarán planes de mantenimiento adecuados a cada una de las máquinas utilizadas en la organización.

8.2.1.5 Medición o inspección. Los procesos de inspección en la empresa Ararat confecciones se llevarán a cabo, principalmente al momento de terminar el ensamble de las piezas, se usarán dos métodos principales como son un plan de calidad con estándares definidos, y un instructivo para el control de calidad de las piezas ensambladas externamente (satélite).

8.2.1.6 Medio ambiente. Un buen medio de trabajo en la organización genera una buena convivencia entre nuestros colaboradores, por lo tanto todos nuestros allegados contarán con adecuadas instalaciones para la realización de su trabajo, además de espacios de dispersión y elementos de seguridad necesarios en cada fase del proceso productivo.

8.2.2 Método de trabajo.

8.2.2.1 Documentación. La documentación consiste en cualquier tipo de información que sea necesaria para la organización, sin importar en que medio se presente su soporte.

Los documentos necesarios para la NTC 6001 son los siguientes:

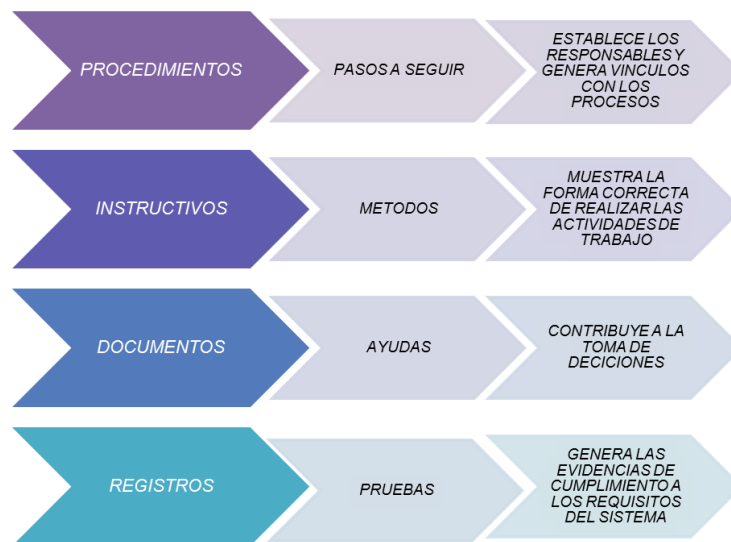
- Procedimiento documentado para el control de los documentos.

- Procedimiento documentado para el control de registros.
- Procedimiento documentado para el control del producto no conforme.
- Procedimiento documentado para identificar y tratar acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- Procedimiento documentado para los requisitos legales.
- Procedimiento documentado para el control de quejas y reclamos.
- Procedimiento documentado para la gestión comercial.
- Procedimiento documentado para la selección, contratación y capacitación del personal.
- Demás procedimientos pertinentes al buen funcionamiento de la empresa.

8.2.2.2 Tipos de documentos.

- **Procedimientos:** En ellos se define el paso a paso para el desarrollo de un proceso, descripción de las actividades necesarias para el cumplimiento de un proceso definido.
- **Instructivo:** Forma clara y detallada de realizar una actividad de un procedimiento, las actividades dispuestas en los instructivos son requisitos que se deben cumplir a cabalidad con el fin de cumplir el objetivo de la acción.
- **Guía:** Forma detallada de realizar una actividad para darle cumplimiento a un procedimiento, las actividades dispuestas en la guía son recomendaciones dadas con el fin de dar cumplimiento a la acción realizada.
- **Registros:** Documentos que presentan evidencia de una actividad ejecutada.
- **Caracterización:** Es la plantilla de presentación de cada proceso, contiene su objetivo, responsables, participantes, proveedores e insumos, actividades, el resultado que se obtiene del mismo, clientes internos y externos, puntos críticos de medición y seguimiento, recursos y soporte documental relacionado con cada proceso.
- **Acciones:** Serie de actividades que se deben realizar con el fin de prevenir o solucionar un problema presentado en la organización.

Figura 8. Secuencia del sistema documental



Fuente: Autor

8.2.2.3 Elaboración de documentos. Con el fin de estandarizar la elaboración de documentos en la empresa Ararat confecciones se diseñó una guía para la elaboración de documentos, presentando en ella cada uno de los principales aspectos a tener en cuenta al momento de generar cualquier documento necesario para la organización, cada documento generado debe contener como mínimo la siguiente información:

Figura 9. Requisitos documentos

Encabezado		
(1)	(2)	(3) FECHA:
		(4) CÓDIGO:
		(5) VERSIÓN:
		(6) PÁGINA 63 DE 148

(1) Logo de empresa.
 (2) Nombre del documento.
 (3) Fecha de la última edición.
 (4) Código del documento.
 (5) Versión del documento.
 (6) Número de páginas

Fuente: Autor

Los documentos se codificarán con una combinación de letras iniciado por AC, seguido de la nomenclatura del documento y el número de la versión. Este código será asignado por el encargado del sistema.

Seguido de las letras AC corresponde el tipo de proceso constituido por máximo 2 letras así:

Tabla 6. Codificación de procesos

- ✓ *Planeación y dirección:* **PD**
- ✓ *Diseño y desarrollo:* **DD**
- ✓ *Producción:* **PP**
- ✓ *Distribución:* **CC**
- ✓ *Compras:* **DC**
- ✓ *Recurso humano:* **RH**
- ✓ *Marketing:* **M**

Fuente: Autor

El último grupo de letras corresponde al tipo de documento establecido:

Tabla 7. Codificación de documentos

- ✓ *Caracterización:* **C**
- ✓ *Formato:* **F**
- ✓ *Guía:* **G**
- ✓ *Instructivo:* **I**
- ✓ *Procedimiento:* **P**
- ✓ *Acciones:* **AC**

Fuente: Autor

8.2.2.4 Ejemplo.

Tabla 8. Ejemplo de codificación

<i>AC -</i>	<i>PDF -</i>	<i>01</i>
<i>Nomenclatura de la empresa.</i>	<i>Proceso al que corresponde y Tipo de documento.</i>	<i>Número consecutivo.</i>

Fuente: Autor

8.2.2.5 Secciones. Los documentos deben contener por lo menos lo siguiente:

- ✓ **Objetivo:** fin con el que se crea el documento.
- ✓ **Alcance:** límites del proceso desde la actividad inicial hasta la actividad final.
- ✓ **Descripción:** son todas las actividades que comprenden el documento, además de ello debe tener un responsable, unos documentos, unas interacciones y requisitos legales si son pertinentes.

8.2.2.6 Pie de página. Todos los documentos del sistema de gestión de calidad, deben llevar como pie de página unos espacios para firmas, que autorizan cada documento:

Figura 10. Ejemplo pie de página

(1) ELABORÓ	(2) REVISÓ	(3) APROBÓ
--------------------	-------------------	-------------------

Fuente: Autor

(1) Esta casilla se diligencia con la firma del funcionario que elabora el documento.

(2) Esta casilla se diligencia con la firma del funcionario que revisa el documento.

- (3) Esta casilla se diligencia con la firma del funcionario que aprueba el documento.

8.2.2.7 Control de documentos y registros. Para el sistema de gestión de calidad basado en la norma técnica colombiana NTC6001, el control de los documentos y registros debe ser llevado a cabo por medio de un procedimiento documentado en el cual se debe contemplar su código, versión, almacenamiento, protección, disposición y tiempo de retención de cada uno de los documentos y registros generados para la organización, lo anterior mencionado se puede observar en:

- Listado maestro de documentos internos (AC-LMDF-01) (*Ver anexo G*).
- Listado maestro de documentos externos (ACLMDEF-01) (*Ver anexo H*)
- Listado maestro de registros (AC-LMRF-01) (*Ver anexo I*).

Este documento se generó de forma separada para los documentos y registros, el primero lleva como nombre procedimiento para el control de documentos y su código es: AC-PCD-01(*Ver anexo J*), en él se presentan los mecanismos de control necesarios para el manejo de documentos referentes al sistema de gestión y necesarios para la organización.

El segundo lleva como nombre procedimiento para el control de registros AC-PDPR-01 (*Ver anexo K*), este presenta los mecanismos necesarios para llevar un buen manejo de los registros teniendo en cuenta: almacenamiento, protección, uso, manejo y recuperación de los registros generados por la empresa.

8.2.2.8 Almacenamiento. El jefe de cada proceso debe velar por el buen almacenamiento de cada uno de los registros y documentos necesarios para su funcionamiento.

Además de ello los registros y documentos que no afectan el proceso productivo, serán almacenados conjuntamente por la secretaria de gerencia quien debe velar por la seguridad y el buen uso de ellos.

Los registros y documentos necesarios para cada proceso hacen referencia a los necesarios para la elaboración de las prendas directamente.

Y los demás registros y documentos serán los necesarios por el sistema de gestión de calidad para su funcionamiento y los solicitados por la empresa.

Los registros y documentos, se archivan según se determine en cada proceso, carpetas - historiales, a los cuales tiene acceso el personal de la organización que los requiera, y protegiéndolos contra la pérdida y el deterioro.

Los registros y documentos se clasificarán por proceso y uso, además de ello llevarán un número consecutivo, se deberán almacenar en carpetas según el tipo de registro y respetando el consecutivo, en caso de presentarte registros o documentos con tachones o enmendaduras se deben almacenar con un sello “anulado”.

El almacenamiento de los documentos presentados en el listado maestro de documentos internos y externos se realizará de forma digital.

8.2.2.9 Protección. Cada jefe de proceso debe velar por el buen uso de los registros y sus condiciones, puesto que ellos se llevarán por medio impreso con una copia de seguridad que debe ser almacenada de igual manera en otro archivo.

En el caso de los registros enfocados al buen funcionamiento del sistema, se deben realizar copias de seguridad cada 3 meses, el encargado de su custodia debe realizar las actualizaciones pertinentes según sea necesario.

La protección de los documentos se realizará con copias de seguridad con una periodicidad de 6 meses cada una, o si se considera necesario cada vez que se realicen modificaciones a cualquier documento contemplado.

El acceso a los registros y documentos es el siguiente:

- **Abierto:** tiene acceso a todo el personal de la organización.
- **Confidencial:** solo los responsables de cada proceso pueden autorizar su uso.
- **Restringido:** solo la alta dirección puede acceder a ellos.

8.2.2.10 Recuperación. En el listado maestro de registros se establecerá un tiempo de archivo mínimo de cada uno de ellos dependiendo de su pertinencia, cuando este tiempo se cumpla el director de cada proceso posee la facultad sobre ellos, pueden ser destruidos o archivados nuevamente, los registros necesarios para el funcionamiento del sistema no pueden ser destruidos y serán almacenados luego de su pérdida de vigencia en medio magnético.

Los documentos presentados en el listado maestro de documentos internos y externos cuando se consideren obsoletos serán discontinuados, y se deberán ingresar al listado maestro de documentos los documentos vigentes generados.

8.2.3 Mano de obra

8.2.3.1 Selección y contratación. Para Ararat confecciones la mano de obra es su principal factor de importancia, puesto que todos sus productos son realizados 100% a mano, por consiguiente ve la necesidad de contratar personal con la mas alta capacidad para el cumplimiento de sus funciones, razones por las cuales necesita la estandarización de este proceso de contratación por medio de un procedimiento documentado llamado procedimiento para la selección(AC-RHPS-01) y contratación de personal (AC-RHPCP-01), en este procedimiento se desarrollan paso a paso las actividades que se deben practicar para lograr la contratación de personal que cumpla con los requisitos de la organización.

Estas actividades se desarrollan desde la recepción de las hojas de vida de cada uno de los aspirantes, seguido por la revisión del manual de responsabilidades y competencias, descartando así al personal que no cumpla con el perfil deseado para el cargo, y finalmente la revisión por parte del departamento de recurso humano realizando las respectivas entrevistas y generando la contratación del personal que cumpla en su totalidad los requerimientos de la organización.

8.2.3.2 Definición de funciones y responsabilidades. La definición de funciones y responsabilidades se realizará por medio del manual de responsabilidades y competencias, para su desarrollo se tendrán en cuenta las funciones rutinarias y no rutinarias, las responsabilidades del cargo, la educación, formación, habilidades, y experiencia entre otros.

El esquema que se utilizará para el desarrollo del manual de responsabilidades y cargos es el siguiente:

Tabla 9. Manual de responsabilidades y competencias

MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS		Ararat
INFORMACIÓN GENERAL		
CÓDIGO DEL PUESTO	Código generado por la organización, para el cargo que se está desarrollando.	
NOMBRE DEL PUESTO	Cargo al cual se le desarrollará el manual de Responsabilidades y competencias.	

MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS	<i>Ararat</i>
PUESTO JERÁRQUICO SUPERIOR	<i>Se describen en orden de importancia los cargos superiores en el organigrama.</i>
UBICACIÓN ORGANIGRAMA	<i>Se presenta una gráfica de la ubicación que posee el cargo en el organigrama</i>
PUESTOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE	<i>Se describen en orden descendente los cargos que se encuentran bajo su mando</i>
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<i>Se describe de forma específica cual es el objetivo del cargo</i>	
TAREAS A DESARROLLAR	
<i>Se describen una a una las actividades que se deben desarrollar en el cargo con el fin de dar cumplimiento al objetivo del cargo</i>	
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS PERIÓDICAMENTE	
<i>Se describen las actividades que se deben desarrollar periódicamente en el cargo</i>	
CONDICIONES DE TRABAJO	<i>Se enumeran las necesidades en materia de infraestructura, seguridad y tecnología necesarias para el cumplimiento de las labores mencionadas</i>
REQUISITOS DE EDUCACIÓN	<i>Nivel de escolaridad que el cargo requiere para su desarrollo</i>
EXPERIENCIA LABORAL	<i>Conocimientos adquiridos previamente en trabajos afines desempeñados</i>
HABILIDADES Y DESTREZAS	<i>Destreza que se requiere de los aspirantes al cargo para lograr su buen desempeño</i>

Fuente: Autor

Según el esquema planteado anteriormente se desarrollaron los manuales de responsabilidades y competencias para cada uno de los cargos dispuestos en el organigrama. Como evidencia de esto se presenta el manual de responsabilidades y competencias del ejecutivo de ventas (*Ver anexo L*).

8.2.3.3 Capacitación y medición de desempeño. La buena capacitación de sus colaboradores siempre será parte fundamental de cualquier organización, esto ayuda al mejoramiento de sus procesos y a el aumento de la satisfacción de los empleados, por lo tanto en la empresa Ararat confecciones se tienen alianzas estratégicas con entidades públicas como la cámara de comercio de Bucaramanga o el instituto nacional de aprendizaje SENA, con el fin de ofrecerle a sus empleados planes de capacitación gratuitos, de los cuales se lleva una evidencia permanente que se puede constatar en el registro AC-RHPC-01, y un

plan de capacitación con el fin de cumplir con las capacitaciones proyectadas por cada jefe de procesos según sus necesidades. (Ver anexo M).

La medición del desempeño de nuestros colaboradores se llevará a cabo por medio de indicadores que están relacionados con cada proceso establecido en la organización, dependiendo de los resultados de los mismos se tomarán acciones de mejora orientadas al personal que labora en la organización.

Complementario a ello se diseñó un formato para la evaluación del personal de la organización en el cual se realiza una evaluación cuantitativa del desempeño observado por cada jefe de proceso, de sus colaboradores y además de ello de cada uno de los empleados evaluados, dándose así su propia autoevaluación.

Los aspectos a evaluar en este formato son los siguientes:

- Cumplimiento de tareas asignadas.
- Trabajo en equipo.
- Disposición ante cambios.
- Habilidad en la ejecución de labores.
- Creatividad.
- Relaciones interpersonales.
- Cumplimiento de objetivos.
- Orden y método de trabajo.

Cada uno de estos factores contará con una puntuación dada de 1 a 5, donde 1 refleja el poco cumplimiento del empleado y 5 el total cumplimiento del aspecto evaluado.

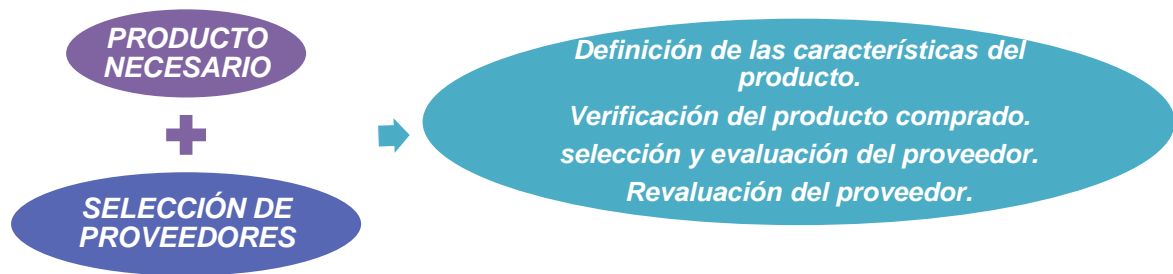
Los rangos de medida establecidos son los siguientes, con una puntuación entre 11 y 14 puntos se someterá desempeño bajo, entre 15 y 27 puntos desempeño regular, entre 24 y 40 desempeño medio y entre 41 y 55 desempeño alto.

Además de ello se cuenta con la opinión del jefe inmediato, sobre como él observa el comportamiento de cada uno de sus subalternos.

Esta información será muy útil como base para la elaboración de acciones correctivas, preventivas y de mejora referentes al proceso de recurso humano.

8.2.4 Materiales. (Ver figura 11).

Figura 11. Explicación factor materiales



Fuente: Autor

8.2.4.1 Definición de las características del producto. La definición de las características del producto se llevará a cabo por medio de la ficha técnica (AC-PFTF-02), donde se plasman todos los requerimientos hechos por el cliente al momento de realizar la negociación, seguido de ello esta información es llevada al departamento de compras donde se encargan de generar el formato de orden de compra (AC-DCOCF-01), en él se especifica a cual proveedor se le van a adquirir los insumos, la referencia, descripción , cantidad y fecha limite para el cumplimiento de la entrega.

8.2.4.2 Verificación del producto comprado. Dentro de las características de control de calidad realizadas en la empresa, la verificación del producto comprado es una de las principales, esta se lleva a cabo al momento de la recepción de la materia prima comprada y busca obtener insumos de la más alta calidad para el buen desarrollo de sus prendas.

Esta verificación se lleva a cabo por medio de un registro llamado recepción de materia prima (AC-DCRMF-01), en el cual se relacionan cada una de las órdenes de compra generadas y se revisa que se cumpla con la cantidad de materia prima solicitada, el buen estado en que se recibe la misma y el cumplimiento de la fecha de entrega, además de ello se toma una relación en el caso de presentarse faltantes o devoluciones al proveedor.

8.2.4.3 Selección y evaluación de proveedores. Para la realización de la selección de proveedores, se establecieron dos formatos que contribuirán como herramientas de ayuda para este proceso en la organización Ararat confecciones, siendo el primero de ellos un formato de requerimientos de la organización para sus posibles proveedores, en el que se solicita el conocimiento de la información

del proveedor acerca de su funcionamiento y características principales, al igual que un segundo formato mediante la aplicación de una encuesta detallada que realizará la organización (AC-MSPF-01), en la que se encuentran factores a evaluar, parámetros originados de cada factor y sus ponderaciones y calificaciones respectivas.

Su determinación fue llevada a cabo mediante la elección de tres características importantes del proveedor como su funcionamiento, propiedades de su producto o servicio y recursos internos y externos del proveedor, de las cuales se originaron diferentes factores que recibieron una ponderación individual para la suma de un total del 100%, para su posterior calificación que determinará su desempeño como proveedor, si se obtiene una puntuación del 100% -80% se determinará que es un seleccionado confiable, si la calificación es del 79%-60% será un seleccionado provisional y si se obtiene una calificación inferior se determinará que el proveedor esta rechazado por la organización.

Para la evaluación de proveedores, se instauró un formato de encuesta de evaluación (AC-MEPF-01), (*Ver anexo N*), el cual fue basado mediante la elección de cuatro factores relevantes para el proceso de evaluación de proveedores ya consolidados como son, su funcionamiento con la organización Ararat confecciones, las características de sus productos o servicios brindados, sus recursos como organización y las características de compra.

8.2.4.4 Revaluación de proveedores. Para la revaluación de proveedores se diseñó un formato de encuesta (AC-MRPF-01), cuyo objetivo fundamental es revisar si el proveedor cumplió con los parámetros pactados luego de realizarse la compra en aspectos fundamentales como la constante disponibilidad del producto, la buena atención por parte del asesor comercial, el respeto por los precios pactados, la disponibilidad, cumplimiento y buena calidad del producto y el buen cumplimiento de las fechas pactadas para la entrega de la materia prima.

8.2.5 Maquinaria. El buen mantenimiento de los equipos de producción en la organización es fundamental al momento de elaborar cada una de las prendas, puesto que cualquier falla en una de las máquinas puede ocasionar cuellos de botella o imperfectos en la prenda.


Para controlar este mantenimiento en la organización, se diseñó un plan de mantenimiento y se generó un registro para verificar el cumplimiento del mismo.

8.2.5.1 Plan de mantenimiento. El formato diseñado para el plan de mantenimiento presenta la siguiente estructura:

- **Proceso:** se refiere al procedimiento al cual se le realizará el mantenimiento de la maquinaria.
- **Condiciones de infraestructura:** elementos necesarios para la buena elaboración del mantenimiento, por ejemplo: herramientas de mano, lubricantes, repuestos.
- **Responsable del mantenimiento:** persona encargada de realizar el mantenimiento y velar por el buen uso de los recursos.
- **Frecuencia de inspección:** intervalo de tiempo en el cual el operario encargado de la máquina debe revisar el buen funcionamiento de la misma y en caso de presentarse fallas comunicar al encargado de realizar el mantenimiento.
- **Frecuencia de mantenimiento:** intervalo de tiempo que planifica en cual momento se realizará mantenimiento general a la maquinaria.
- **Riesgo ATEP:** posibles riesgos que ocurran al momento de realizar el mantenimiento.

8.2.5.2 Control de mantenimiento. La segunda herramienta utilizada por la empresa para el control del mantenimiento de la maquinaria será el registro de control de mantenimiento (AC-PMF-01), en el cual se conservará la evidencia de los mantenimientos realizados a cada una de las máquinas pertenecientes a la empresa.

Tabla 10. Control de mantenimiento

 CONTROL DE MANTENIMIENTO				FECHA	28/05/2012
				CÓDIGO	AC-PMF-01
				VERSIÓN	01
				PÁGINA 1 DE 1	
EQUIPO					
RESPONSABLE					
FRECUENCIA					
MANTENIMIENTO #			FECHA		
ACTIVIDADES	INSUMOS	RECURSOS	DURACIÓN	PENDIENTES	

Fuente: Autor

- **Equipo:** nombre y código de la máquina a la cual se le va a realizar el mantenimiento.
- **Responsable:** persona encargada de realizar el mantenimiento.
- **Frecuencia:** intervalo de tiempo en el cual se realizaran los mantenimientos programados para la máquina.
- **Actividades:** descripción paso a paso del procedimiento que se va a realizar para cumplir con el mantenimiento.
- **Insumos:** materiales necesarios para cumplir a cabalidad con el mantenimiento.
- **Recursos:** dinero estipulado para la compra de los insumos necesarios en el mantenimiento.
- **Duración:** intervalo de tiempo en el cual se realizará el mantenimiento.
- **Pendientes:** serie de actividades que se deben desarrollar en el próximo mantenimiento programado.

8.2.6 Medición ó inspección. El proceso de medición o inspección durante el proceso productivo nos permite disminuir notablemente los defectos presentados en nuestras prendas finales, generando así una disminución en el tiempo de entrega del producto final y aumentando la satisfacción del cliente.

Para generar esta medición se plantea el uso de dos herramientas encargadas de cumplir completamente las inspecciones planteadas, la primera de ellas será el plan de calidad y la segunda un instructivo para ejercer control de calidad en cada una de las piezas ensambladas en la organización y en cada uno de sus talleres satélites

8.2.6.1 Plan de calidad. Documento en el cual se especifica que procedimientos y recursos son necesarios, quien se debe encargar de ellos y cuales serán los principales factores que asegurarán la calidad en cada proceso.

El plan de calidad está conformado por los siguientes factores:

- **Etapas:** Primer factor a desarrollar en el plan de calidad, en él se especifican uno a uno cada proceso que interfiere directamente en la calidad dada al producto ofrecido por la empresa.
- **Características de calidad:** Las características de calidad son cada uno de los factores en los cuales se enfoca el control a realizar en cada etapa del proceso, cada una de ellas nos definirá donde se debe ejercer el mayor control a las acciones realizadas en la etapa estudiada.
- **Parámetros de control:** Los parámetros de control nos dan la definición necesaria de las características de calidad que se espera sean resueltas en cada una de las etapas de la elaboración de la prenda, si se logra el cumplimiento de cada uno de los parámetros presentados, el proceso productivo genera prendas de la más alta calidad esperada por el cliente.
- **Método de control:** Los métodos de control son las actividades que se deben desarrollar con el fin de darle un seguimiento continuo a cada uno de los parámetros generados por cada etapa, estos métodos se pueden presentar por medio de inspecciones, indicadores, encuestas de satisfacción, instructivos y registros.
- **Responsable:** Persona encargada de generar cada uno de los controles establecidos en la etapa productiva, y mantener los parámetros de control establecidos.
- **Documentos relacionados:** Documentos necesarios para dar cumplimiento y mantener los registros necesarios de las actividades desarrolladas en la etapa, con el fin de cumplir los controles establecidos.

Cada uno de estos factores se puede corroborar en el plan de calidad desarrollado para la empresa Ararat confecciones. (*Ver anexo O*).

8.2.6.2 Instructivo de control de calidad para las piezas ensambladas. El instructivo contiene una serie de actividades muy precisas, que se deben desarrollar con el fin de generar una inspección a cada una de las piezas Ensambladas, tanto como por funcionarios operativos de la organización, como por cada uno de los talleres de ensamble adscritos a la misma. (*Ver anexo P*).

Este documento genera una serie de inspecciones claras que debe realizar el operario a cada una de las prendas ofrecidas por la empresa según parámetros establecidos anteriormente, estas instrucciones se enfocan en la revisión de los principales defectos que puede presentar cada una de las piezas ensambladas.

Con este instructivo el operario debe generar un reporte de los problemas que presentan cada una de las prendas y si es posible realizar las modificaciones necesarias, de lo contrario debe aplicar el procedimiento generado para el manejo del producto no conforme.

8.2.7 Medio ambiente. El ambiente de trabajo es un factor diferencial para cualquier organización, un buen ambiente de trabajo genera satisfacción y bienestar entre todos sus colaboradores.

En Ararat confecciones se brinda a sus empleados un ambiente cómodo y seguro para la realización de cada una de sus labores generando así un sentido de pertenencia por la organización, para mantener esto la empresa siempre busca el bienestar de sus empleados y controla ello por medio de incentivos y buenas condiciones laborales brindando a sus empleados todo lo necesario para el buen desarrollo de sus labores.

La buena comunicación que existe entre los directivos y la parte operativa genera un ambiente de confianza en la organización, además de ello la empresa optó por crear un buzón de sugerencias donde cada uno de sus colaboradores plasma sus opiniones en pro o contra de los procedimientos realizados por la empresa.

Mensualmente se realiza una reunión de cierre donde se exponen los resultados obtenidos por la empresa y las principales quejas generadas por los clientes, en esta reunión cada uno de los empleados tiene la capacidad de generar opiniones que ayuden a mejorar continuamente los procesos productivos de la organización.

8.2.7.1 Análisis de la fase de control. La fase de control es fundamental para lograr una implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma NTC 6001, en ella se lleva la construcción de toda la documentación necesaria para adquirir el buen funcionamiento del sistema.

Este control nos permite identificar cada una de las etapas necesarias para el funcionamiento adecuado de la organización, gracias a ellas conseguimos ejercer un control sobre la documentación referente a los requisitos del sistema e incluir documentos pertinentes de la empresa.

El control ejercido hacia los materiales, nos permite contar con proveedores aptos a las necesidades y expectativas de nuestros clientes, seleccionando las mejores materias primas ofrecidas y buscando el precio apto relacionado con las cualidades dadas por cada proveedor.

El buen funcionamiento de la maquinaria usada por la empresa permite una producción constante, logrando así cumplir los tiempos de entrega planeados con

el cliente y por lo tanto controlar los mantenimientos preventivos y correctivos que se deben realizar a cada una de las máquinas existentes en la empresa, siendo este un factor determinante en la elaboración de nuestros productos.

Los procesos de inspección nos permiten disminuir el producto no conforme, si se cumple con cada uno de ellos de la forma planteada los problemas presentados en el producto se pueden corregir en el momento de su revisión, así como disminuir las inconformidades presentadas por nuestros clientes al recibir cada una de sus prendas.

Controlando el medio de trabajo y el bienestar de cada uno de nuestros empleados lograremos un ambiente apto en la buena convivencia dentro de la organización, generando así un valor agregado a cada uno de los productos desarrollados por la empresa.

La contratación de personal que cumpla con las necesidades de la empresa generará menos errores dentro del proceso productivo, por ello con su ayuda y la de algunas entidades encargadas de prestarles capacitaciones generaremos innovación y satisfacción del personal.

8.3 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN

La fase de implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma NTC6001 para la empresa Ararat confecciones se llevó a cabo por medio de tres pasos.

8.3.1 Sensibilización. En la etapa de sensibilización se dieron a conocer las ventajas y beneficios que le constituirán a la empresa lograr la puesta en marcha del sistema de gestión, además de ello se suministraron documentos de comunicación interna en cada una de las áreas de la empresa como son: la misión, visión, objetivos organizacionales, organigrama, plan de calidad, instructivos de control al producto ensamblado y políticas para el personal que labora en la organización, con ello se buscó aumentar el sentido de pertenencia por el personal, y dar a conocer a los clientes que visitan las instalaciones de la empresa la organización presentada en cada uno de los procesos.

8.3.2 Socialización. La socialización se realizó por el asesor de calidad a cada uno de los integrantes de la empresa, por medio de una charla general incluyendo algunas ayudas didácticas para facilitar la comprensión del tema y despertar el interés de todos los participantes.

En dicha charla se abarcaron temas como los lineamientos de la norma y sus requerimientos, además de ello se presentó a todos los empleados de la empresa la estructura organizacional desarrollada, incluyendo la misión, visión, políticas organizacionales, organigrama, mapa de procesos, manuales de responsabilidades y competencias, y las estrategias planteadas hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente.

Seguido de la socialización general se dialogó personalmente con cada jefe de proceso, presentándole cada uno de los documentos y registros referentes al proceso que van a dirigir, la información presentada en cada uno de los documentos se explicó paso a paso, y se discutió el punto de vista de cada empleado solucionándole sus inquietudes y conociendo su opinión.

Los registros que cada proceso deben generar se explicaron por medio de un ejercicio, en el cual se diligenciaron a modo de ejemplo cada uno de ellos con el fin de que el empleado entendiera la información necesaria para su buen diligenciamiento.

La principal ventaja que se presentó dentro de la organización fue la fácil comunicación con todo el personal, gracias a la empatía generada mediante el proceso de diseño y documentación, y el interés presentado por todos los empleados en colaborar con el mejoramiento de la empresa y su gran sentido de pertenencia hacia ella.

Además de ello, el personal mostro aceptación hacia los procedimientos diseñados y los nuevos formatos de control presentados, debido a que esto mejora la eficiencia de su trabajo haciéndolo más organizado y sencillo.

Finalmente se concretó con el gerente y el director de recurso humano la elaboración de un plan de capacitación que abarca cada uno de los requisitos de la norma y su interacción con los procesos generados, dicho plan de acción asigna responsables precisos y permite la medición de la eficacia de la capacitación gracias a los indicadores generados en el proceso de recurso humano.

El plan de capacitación formulado se presenta a continuación:

Tabla 11. Plan de capacitación

		PLAN DE CAPACITACIÓN		FECHA	10/09/2012
				CÓDIGO	AC-RHPC-01
				VERSIÓN	01
FECHA		06/08/2012		PC001	
PARTICIPANTE	PROCESO AL QUE PERTENECE	CARGO	FECHA PLANTEADA	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	ESTADO

<i>Toda La organización</i>	<i>Todos los procesos</i>	<i>Todos</i>	<i>06/08/2012</i>	<i>Sensibilización e introducción a la norma NTC 6001:2008</i>	
<i>Toda la organización</i>	<i>Todos los procesos</i>	<i>Todos</i>	<i>07/08/2012</i>	<i>Socialización de la misión, visión, políticas organizacional, organigrama y manuales de funciones.</i>	
<i>Directores de proceso</i>	<i>Todos los procesos</i>	<i>Todos</i>	<i>07/08/2012</i>	<i>Metodología utilizada para formular estrategias, estrategias seleccionadas y plan de acción.</i>	
<i>Toda la organización</i>	<i>Todos los procesos</i>	<i>Todos</i>	<i>07/08/2012</i>	<i>Mapa de procesos, caracterizaciones y matriz legal.</i>	
<i>Javier Beltrán Quiroga</i>	<i>Planeación y dirección</i>	<i>Gerente general</i>	<i>13/08/2012</i>	<i>Manejo de la evaluación de la gestión (toma de acciones) y gestión financiera.</i>	
<i>Jessica Gonzáles</i>	<i>Mercadeo</i>	<i>Ejecutiva de ventas</i>	<i>14/08/2012</i>	<i>Manejo de la gestión comercial.</i>	
<i>Pedro Beltrán</i>	<i>Compras</i>	<i>Jefe de producción</i>	<i>16/08/2012</i>	<i>Manejo de la gestión de compras</i>	
<i>Deisy Grimaldos</i>	<i>Recurso humano</i>	<i>Secretaría de gerencia</i>	<i>17/08/2012</i>	<i>Manejo del recurso humano</i>	
<i>Ismael Arciniegas</i>	<i>Diseño y desarrollo</i>	<i>Diseñador</i>	<i>21/08/2012</i>	<i>Diseño y desarrollo de productos.</i>	

Operarios de producción	Producción	Cortador, operarios de máquina y operarios de	22/08/2012	Planificación del producto, procesos de realización,	
		ensamble		producción de bienes y gestión de los recursos físicos.	
Jessica Gonzáles	Distribución	Ejecutiva de ventas	27/08/2012	Procedimiento para empaque del producto terminado.	
Deisy Grimaldos	Planeación y dirección	Secretaria de gerencia	28/08/2012	Manejo de la tabla de control de indicadores	
Deisy Grimaldos	Planeación y dirección	Secretaria de gerencia	28/08/2012	Manejo de la gestión de la información.	
ESTADO			CAPACITACIÓN CUMPLIDA		
			CAPACITACIÓN DEMORADA		
			CAPACITACIÓN CANCELADA		
FECHA DE APROBACIÓN			07/08/2012		

Fuente: Registros del sistema de gestión.

Con el fin de generar evidencias se firmó un acta de reunión de socialización llamada “Acta de reunión empleados de Ararat confecciones, con el fin de socializar el modelo de gestión basado en la norma NTC 6001:2008” (Ver anexo 7).

8.4 VERIFICACIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA DEL SISTEMA

La verificación nos entrega resultados precisos del funcionamiento de cualquier empresa, siendo estos positivos o negativos, para Ararat confecciones verificar el buen funcionamiento de su sistema de gestión es un factor importante en su preocupación por mejorar continuamente.

Por consiguiente dentro de la organización se desarrollaron tres procesos de verificación siendo estos: revisión por la dirección, seguimiento y medición a los procesos, y satisfacción del cliente.

8.4.1 Procesos de verificación.

8.4.1.1 Revisión por la dirección. La alta dirección debe encargarse de revisar el buen funcionamiento del sistema de gestión basado en la norma NTC 6001 en intervalos planificados, con el fin de asegurar a su organización que contribuya a su mejoramiento integral como empresa.

Esta revisión debe incluir: cumplimiento de las estrategias propuestas, buen funcionamiento de los procesos establecidos, bienestar de sus colaboradores, mejoramiento de las capacidades de sus empleados y por último posibles soluciones a los problemas que se vienen presentando dentro de la empresa y con sus interesados.

Este informe es la base principal al momento de tomar acciones pertinentes al buen funcionamiento de la organización.

8.4.1.2 Seguimiento y medición. El seguimiento y medición que se desarrollará en la empresa, se realizará por medio de indicadores de medición en cada uno de los procesos establecidos dentro del mapa de procesos.

Esta medición permitirá a la organización controlar rutinariamente el desempeño de cada uno de los procesos, actividad que deberá ser desarrollada por cada uno de los líderes de proceso.

8.4.1.3 Satisfacción del cliente. Tal vez el principal factor de los procesos de revisión, puesto que uno de los principales enfoques de la organización es lograr una plena satisfacción de sus clientes con cada una de las prendas entregadas, llenando totalmente sus requisitos previos.

8.4.1.4 Manejo de acciones de mejora. Los procesos de seguimiento y medición generaron resultados que nos permitieron conocer la realidad del funcionamiento de la empresa, gracias a ello identificamos las principales fallas y falencias, basándonos en estas fallas encontradas se generó la realización de planes de mejora enfocados a superar estos problemas principales y con el tiempo convertirlos en nuevas fortalezas.

8.4.2 Revisión por la dirección.

8.4.2.1 Información necesaria para la revisión por la dirección. La información necesaria para la realización de la revisión por la dirección es la siguiente:

- Resultado de revisiones anteriores.
- Resultado de la última revisión de cumplimiento de los requisitos legales aplicables a la organización.
- Información relacionada con la empresa y sus colaboradores.
- Información relacionada al desempeño obtenido por los procesos y la elaboración de las prendas.
- Grado de cumplimiento de las estrategias organizacionales.
- Cambios efectuados en el sistema de gestión y posibles afectaciones al buen funcionamiento del mismo.
- Propuestas de mejora generada por cada uno de los empleados y colaboradores.

Tabla 12. Revisión por la dirección

ENTRADA	USO	INFORMACION REQUERIDA	QUÉ REVISAR	MEJORAS
<i>Estrategias definidas y su plan de acción.</i>	<i>Direccionar al sistema de gestión hacia el cumplimiento de las estrategias.</i>	<i>Matriz EFI, EFE, DOFA, misión, visión, indicadores estratégicos.</i>	<i>Cumplimiento de las estrategias planteadas, la misión y visión sean pertinentes a la empresa, que todos los indicadores sean pertinentes a los procesos.</i>	<i>Ajustes a las estrategias organizacionales, ajuste de objetivos de los procesos y modificación de indicadores.</i>

<i>Desempeño de procesos.</i>	<i>Definir la buena operación de los procesos diseñados para la empresa</i>	<i>Caracterizaciones de procesos.</i>	<i>Objetivos pertinentes al proceso, que los indicadores sean pertinentes a los objetivos.</i>	<i>Modificación de los objetivos del proceso, cambio en los indicadores y revisión de los procesos.</i>
<i>Estado de acciones correctivas y preventivas.</i>	<i>Identificación de fallas ocurrientes en la organización</i>	<i>Formato de acciones correctivas y preventivas.</i>	<i>Eficacia de las acciones tomadas.</i>	<i>Mejorar los procedimientos y las características del producto.</i>
<i>Recomendaciones de mejora</i>	<i>Rediseño de procesos, aumento de la capacidad de cumplir los requisitos del cliente.</i>	<i>Propuestas de mejora dadas por los colaboradores internos y externos de la organización.</i>	<i>Que sean coherentes con los objetivos de cada proceso.</i>	<i>Mejoramiento de los procesos de la empresa. Valor agregado.</i>
<i>Retroalimentación de quejas y reclamos</i>	<i>Medir el desempeño de los procesos, medir la satisfacción del cliente e identificar problemas.</i>	<i>Formato de quejas y reclamos consolidados.</i>	<i>Quejas y reclamos recurrentes.</i>	<i>Mejorar el producto final. Mejorar la atención del cliente.</i>
<i>Revisión del buen funcionamiento del sistema de gestión</i>	<i>Verificar el buen funcionamiento del sistema de gestión</i>	<i>Revisiones anteriores, copia de registros necesarios, tabla de control de indicadores y acciones correctivas, preventivas y de mejora</i>	<i>Cumplimiento de los lineamientos exigidos por la norma NTC 6001:2008</i>	<i>Modificaciones necesarias para facilitar el buen manejo de los requerimientos de la norma</i>

Fuente: Autor

8.4.2.2 Resultado de las revisiones por la dirección.

- Recomendaciones para la mejora del funcionamiento del sistema de gestión de calidad basado en la norma NTC 6001.
- Recomendaciones de mejora en los procesos de la organización.
- Recomendaciones de mejora al producto final.
- Asignación de recursos.

La información presentada anteriormente tendrá su registro en el formato de revisión por la dirección.

8.4.2.3 conclusiones de la revisión por la dirección. La revisión por la dirección fue realizada el día 1 de Septiembre del año 2012, contando con la asistencia de los señores Javier Beltrán, Carlos Beltrán y el asesor de calidad, de la cual se obtuvieron las conclusiones enunciadas a continuación:

- Se detectaron fallas en el proceso de verificación debido a que no se lleva un control del manejo de los indicadores, incurriendo en una no conformidad menor acorde al numeral 3.1.2. Evaluación de la gestión.
- La empresa no ha afianzado el uso de acciones correctivas, preventivas y de mejora, incurriendo en una no conformidad menor acorde al numeral 3.1.2.2. Evaluación de la gestión.
- Los empleados indirectos de la organización no son consientes de la pertinencia e importancia del buen desarrollo de sus actividades, no contribuyendo al buen funcionamiento del sistema.
- Los empleados directos de la organización han demostrado gran colaboración en cuanto al uso de procedimientos y registros establecidos.
- Los documentos y registros establecidos cumplen a cabalidad los parámetros exigidos en el numeral 3.3.2 Gestión de la información.

El acta del proceso de revisión por la dirección es evidenciada en el formato de revisión por la dirección. (AC-PDRVF-01) (*Ver anexo U*)

8.4.3 Seguimiento y medición. El seguimiento y medición efectuado al sistema de gestión se llevó a cabo por medio de indicadores, gracias a ellos se pudo monitorear continuamente y revisar el progreso con relación a las estrategias organizacionales generadas por la empresa.

También nos permitió conocer una situación determinada por cierto número de variables en forma continua.

Las propiedades más representativas de los indicadores pueden ser las siguientes:

- **Validez:** Deben reflejar y medir los efectos del proyecto y los factores externos del mismo.
- **Pertinencia:** Deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza de los procesos.
- **Demostrables:** Deben evidenciar los cambios buscados.
- **Relevancia:** Deben servir al usuario para la toma de decisiones, deben captar aspectos sobre la realidad que se busca evidenciar.
- **Representatividad:** Deben expresar el significado que los autores le otorgan a cada variable.
- **Confiabilidad:** Las mediciones que se realicen por diferentes personas deben arrojar los mismos resultados.
- **Sensibilidad:** Deben reflejar el cambio de la variable en el tiempo, es decir, debe cambiar de forma efectiva y persistente a lo largo del periodo de análisis.¹¹

Los métodos de recolección de información para la alimentación de los indicadores fue por medio de estudios, encuestas, trabajo de campo, entrevistas y reportes generados en los procesos.

Cada uno de los indicadores generados para la empresa Ararat confecciones será plasmado en el documento tabla de control de indicadores (AC-PDIF-01). (Ver anexo Q).

Los aspectos estudiados en este documento son los siguientes:

Tabla 13. Control de indicadores

TABLA DE CONTROL DE INDICADORES	
Proceso	<i>Proceso al cual pertenece el indicador a diseñar.</i>
Nombre del indicador	<i>Nombre dado al indicador.</i>
Objetivo del indicador	<i>Objetivo que se desea evaluar con el indicador.</i>
Fórmula de cálculo	<i>Forma matemática que explica la interacción de las variables.</i>
Unidad de medida	<i>Identificación del valor del indicador.</i>
Descripción	<i>Breve descripción sobre la utilidad del indicador.</i>
Periodicidad	<i>Intervalo de tiempo en el cual se realizará la medición del indicador.</i>
Valor de referencia	<i>Valor definido al momento de iniciar la medición.</i>

¹¹ ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Metodología para la formulación de indicadores. Bogotá, 2007. p.9

Meta	<i>Valor esperado del indicador en el periodo propuesto.</i>
Responsable	<i>Persona encargada de realizar la medición y presentar sus resultados.</i>

Fuente: Autor

8.4.4 Satisfacción del cliente. En busca de lograr el desarrollo óptimo de los procesos de evaluación y posterior medición de la satisfacción de los clientes de la organización Ararat confecciones, se diseñó y desarrolló una encuesta precisa, elegida como herramienta líder por sus características adecuadas en el ámbito de aplicación y análisis.

Compuesta en su mayoría por preguntas de carácter cerrado con opciones múltiples, que brindan una adecuada organización de la información alcanzada mediante la agrupación de la misma, en intervalos concisos definidos por guías de carácter cuantitativo agrupados en su mayoría en excelentes, buenos y regulares, siendo calificados como excelentes aquellos factores que el cliente considera que se cumplieron a cabalidad y desarrollaron de una forma adecuada mediante el cumplimiento de sus expectativas, buenos si el cliente considera que sus requerimientos fueron cumplidos y desarrollados de una forma adecuada pero que a pesar de ello existe una oportunidad de mejora considerable por parte de la organización y regular si el cliente considera que la labor desempeñada en el factor a evaluar no fue realizado de una forma adecuada.

Entre las preguntas formuladas se encuentran preguntas enfocadas a la atención brindada por el asesor de ventas de la organización, las condiciones de pago y entrega facilitadas durante el proceso de compra, la calidad impresa en los diseños, productos y procesos y la garantía brindada, entre otros factores de alta relevancia, al igual que una pregunta de carácter abierto que brinda a los diferentes clientes la oportunidad de plasmar sugerencias dirigidas hacia el mejoramiento continuo de la organización.

Con el desarrollo y posterior aplicación de dicho proceso mencionado anteriormente, se busca obtener información de veracidad y actualidad que permita realizar diferentes acciones correctivas que agraden a los clientes de la organización Ararat confecciones, y contribuyan en gran medida mediante el aumento en su nivel de desempeño , nivel de ventas, calidad, porcentaje de mercado y utilidades. (Ver anexo R).

8.4.4.1 Resultados de la primera revisión de la satisfacción del cliente. La revisión de la satisfacción del cliente fue aplicada a diez clientes vigentes de la

organización telefónicamente, proceso en el que Ararat confecciones presentó grandes fortalezas como:

El 70% de los clientes de la organización se encuentra satisfecho con la atención prestada por el asesor de ventas y tan solo el 10% de ellos presenta quejas sobre el manejo del asesor.

El 80% de los requerimientos de nuestros clientes fueron atendidos a tiempo y a cabalidad, y tan solo el 20% de ellos presentaron algunos retrasos en la atención.

Es de gran agrado para la organización conocer que el 100% de nuestros clientes se encuentra satisfecho con la comunicación presentada por el asesor de ventas, sobre las condiciones de pago y el tiempo de entrega de nuestros productos.

El 100% de los clientes encuestados, reconoce la calidad presentada en los diseños desarrollados por la empresa.

El 40% de nuestros clientes, expresa que la calidad de nuestros productos es excelente y el 60% restante los reconoce como buenos productos, esto le da a la empresa motivos para seguir mejorando y lograr la meta deseada.

El 100% de nuestros clientes, califica nuestros precios como buenos, identificando esto que nuestra empresa es competitiva en el mercado regional.

El 60% de las entregas programadas en los últimos 2 meses fueron llevadas a tiempo, pero el 40% de ellas no logró cumplir este objetivo, por lo cual se busca que con la mejora en los procesos productivos se logre el 100% de entregas puntuales.

El 60% de los clientes se encuentra satisfecho con la garantía brindada por la empresa, pero el 10% de ellos presentó varias quejas debido a problemas presentados en las prendas solicitadas.

El 100% de nuestros clientes considera que la presentación del producto final es adecuada.

El 70% de nuestros clientes califica la variedad de nuestros productos como buena, y el 30% de ellos expresa que es excelente, esto nos ayuda a seguir mejorando cada día más en nuestros diseños.

El 100% de nuestros clientes califica nuestro servicio como excelente, dándonos gran satisfacción y pensando así en mejorar continuamente para ellos.

8.4.5 Análisis de la fase de verificación. La verificación del sistema de control de calidad es una de las fases más trascendentales del proceso, gracias a ella se

logra demostrar el buen funcionamiento y la ayuda a la mejora continua, presentada por el sistema de control de calidad a la empresa.

Los tres factores escogidos para obtener esto, se enfocan en tres piezas principales para cualquier organización como lo son, el buen funcionamiento de los procesos, la satisfacción del cliente y los aportes dados por la alta dirección.

Cada uno de los procedimientos generados para efectuar las verificaciones, son acordes a las capacidades y necesidades de la empresa, y la información recopilada se genera fácilmente con la ayuda de todos los colaboradores e interesados en el buen funcionamiento de la organización.

La información obtenida por los procesos de verificación es acorde a las necesidades y expectativas de la empresa, y su uso permitirá una mejora continua en cada uno de los productos ofrecidos por Ararat confecciones.

8.5 TOMA DE ACCIONES EN EL SISTEMA

La toma de acciones abre posibilidades a cualquier organización de mejorar sus errores al momento de buscar las formas de corregir las no conformidades, que se presentan en cualquier área de trabajo.

Se manejan tres tipos de acciones que son:

- Acciones correctivas.
- Acciones preventivas.
- Acciones de mejora.

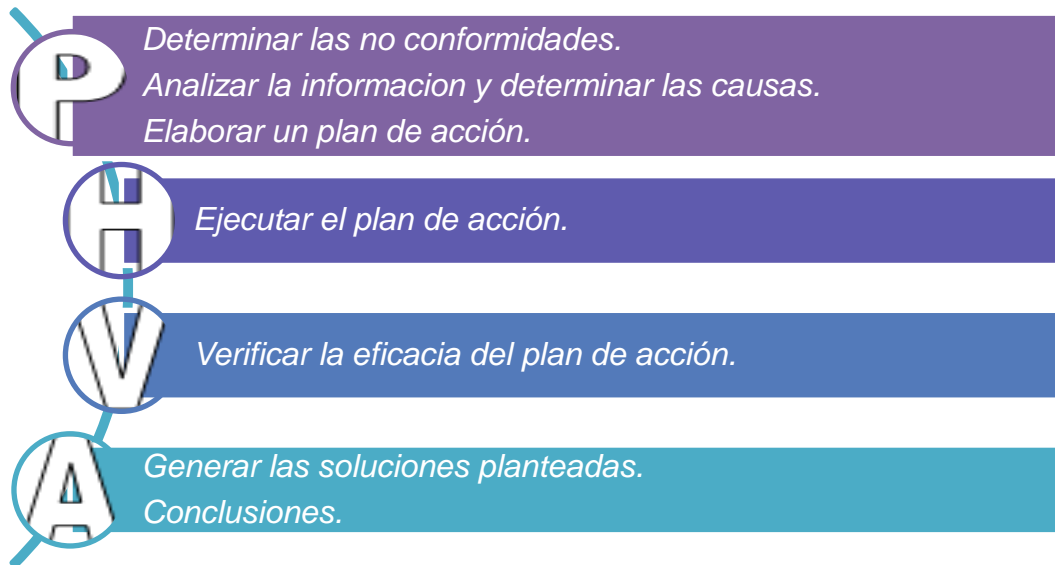
Acciones correctivas se generan cuando se detecta una no conformidad potencial, esta debe contener actividades enfocadas a lograr la eliminación del problema seleccionado.

Acciones preventivas se generan cuando se detecta un posible problema o falla, y se busca lograr su eliminación sin que de este surja un efecto negativo al buen funcionamiento de la organización.

Acciones de mejora se generan cuando las organizaciones desean afianzar sus fortalezas, logrando convertirlas en un valor agregado para sus clientes.

Para generar acciones correctivas, preventivas y de mejora es necesario cumplir con una serie de actividades enfocadas hacia la mejor manera de

eliminar las no conformidades y acentuar las fortalezas que posee la empresa.



El procedimiento generado para la empresa Ararat confecciones para el manejo de sus acciones correctivas, preventivas y de mejora se presenta a continuación.

- **OBJETIVO**

Establecer una serie de actividades con el fin de corregir, prevenir o mejorar los principales problemas o fortalezas que se están presentando en la empresa.

- **ALCANCE**

Inicia con la observación del problema o la fortaleza en cualquiera de los procesos de la empresa, y finaliza con la aplicación de las actividades dirigidas a la solución de dichos problemas o generación de valor, estas actividades deben ser aplicadas por parte del personal competente al proceso.

- **DOCUMENTOS APLICABLES**

Formato de acciones preventivas: AC-PDPAC-01.

Formato de acciones correctivas: AC-PDCAC-01.

Formato de acciones de mejora: AC-PDMAC-01.

8.5.1. Actividades a desarrollar.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS
1. Observación de los principales problemas o fortalezas presentados en la organización teniendo en cuenta, análisis de riesgos, revisión documental, indicadores de gestión, interacción con los empleados, evaluación de proveedores, evaluación de outsourcing, cumplimiento de estrategias, proceso de producción, satisfacción del cliente y otros relacionados con el buen funcionamiento de la empresa.	Asesor de S.G.C. y toda la organización	AC-PDMAC-01 AC-PDCAC-01 AC-PDPAC-01
2. Se deben reportar las fallas o fortalezas detectadas al responsable de cada proceso.	Asesor del S.G.C.	
3. Evaluar las posibles consecuencias de las fallas o fortalezas presentadas.	Asesor del S.G.C. y director del proceso.	
4. Cuando se determinen las causas, utilice herramientas como los 5 por qué, diagrama de espina de pescado, diagrama causa y efecto entre otros.	Asesor del S.G.C	AC-PDFP-01
5. Identifique plenamente las causas del problema o fortaleza, evalúe en cuales de ellas es posible tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora.	Asesor del S.G.C.	AC-PDFP-01
6. Elabore un plan de acción	Asesor del S.G.C. y director del proceso.	
7. Si no se elaboró el plan de acción justifique su decisión.	Asesor del S.G.C.	AC-PDFP-01
8. Asígnele responsables y fechas de ejecución.	Asesor del S.G.C.	AC-PDFP-01
9. Implemente el plan de acción.	Asesor del S.G.C.	
10. Mantenga un registro de la implementación de las acciones correctivas, preventivas o de mejora.	Asesor del S.G.C.	
11. Realice seguimientos periódicos del buen funcionamiento de las acciones correctivas, preventivas o de mejora.	Asesor del S.G.C. y alta dirección	AC-PDFP-01

Los formatos de acciones preventivas, correctivas o de mejora se diseñaron en base a las actividades planteadas anteriormente, los tres formatos presentan la misma estructura. (*Ver anexo S*).

8.5.2 Análisis de la toma de acciones. La metodología usada para generar acciones en la organización nos permitirá identificar cada uno de los principales problemas a tratar, y generar soluciones de la mejor manera posible, cumpliendo así con cada uno de los pasos mencionados anteriormente.

Las acciones correctivas que se realizaron dentro de la implementación del sistema de gestión, se enfocaron principalmente al proceso de producción y al de diseño y desarrollo.

Estas acciones correctivas y preventivas aplicadas fueron las siguientes:

Principalmente se planeo una acción correctiva con el fin de mejorar la estructura organizacional de la empresa buscando el mejoramiento continuo dentro de la organización y establecer unos lineamientos definidos que sean de total conocimiento de los empleados de la organización, se logro así definir claramente la estructura organizacional necesaria para la empresa.

Búsqueda, mejora y estandarización de la tabla de tallajes usada por la organización, esta acción se tomó bajo parámetros de las fallas presentadas en las prendas ensambladas, se recopiló información pertinente sobre los últimos estándares de medida usados en el sector, para finalmente lograr la actualización de la tabla manejada por la organización, corrigiendo así este problema de manera satisfactoria y sin presentar inconvenientes relevantes.

La segunda acción correctiva tomada se basó en la inspección del control de mantenimiento de máquinas el cual no se estaba realizando de manera adecuada por los empleados, presentando así daños en la máquina de corte los cuales podrían evitarse si se aplicaran los mantenimientos necesarios, esta acción se basó en realizar una nueva socialización con los empleados para que de esta forma todos vieran la importancia de los mantenimientos preventivos, seguidamente se estableció un control más riguroso al registro de mantenimiento de máquinas.

Finalmente se tomó una acción correctiva para mejorar el uso del formato de plan y ejecución de diseño, debido a falencias presentadas en su diligenciamiento, para ello se dio a conocer al diseñador la importancia de esta información en la disminución de demoras y cuellos de botella dentro de la producción, generándole así motivación y expectativa sobre el buen diligenciamiento del formato, sin embargo no ha sido posible lograr la correcta ejecución de él, aunque se logró una significativa mejora en su diligenciamiento.

Seguidamente se buscó la mejora de algunas falencias en el proceso de planeación y dirección, donde no se está llevando a cabalidad la recolección de la información necesaria para alimentar la tabla de control de indicadores, generando así poca información para tomar acciones en la empresa, se buscó dialogar sobre la importancia de esa información para la toma de acciones y la generación de cultura de seguimiento y medición a través de los jefes de proceso.

Finalmente se estableció una acción preventiva en el proceso de compras, debido a las falencias en el diligenciamiento del registro de recepción de materia prima, dándole a conocer al encargado del proceso que el documento se debe diligenciar obligatoriamente cuando se genere una orden de compra, y no únicamente cuando se evidencien faltantes o devoluciones.

Estas soluciones planteadas se enfocan en mejorar continuamente cada uno de los procesos de la organización, afianzando así su posición frente a sus competidores, debido a que las fortalezas presentadas podrán convertirse en un valor agregado a los productos ofrecidos por la organización

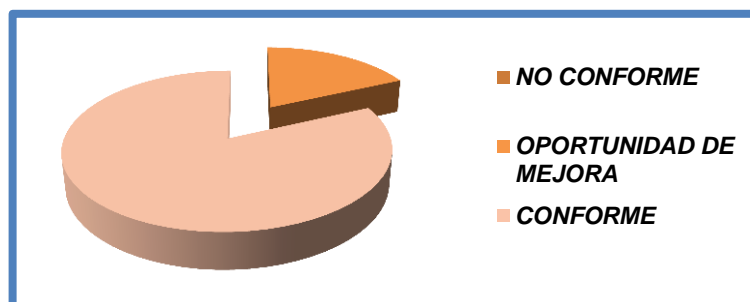
8.6 DIAGNÓSTICO FINAL

Tabla 14. Resultados obtenidos diagnóstico final

<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>RESULTADO</i>
<i>NO CONFORME</i>	<i>0%</i>
<i>OPORTUNIDAD DE MEJORA</i>	<i>18,19%</i>
<i>CONFORME</i>	<i>81,81%</i>

Fuente: Autor

Figura 12. Diagnóstico final



Fuente: Autor

8.6.1 Conclusiones diagnóstico final. La empresa Ararat confecciones cuenta con una planificación establecida y logró el direccionamiento esperado hacia la mejora continua, se mejoró la misión y visión programadas dándoles un enfoque mas preciso, las estrategias organizacionales son aptas a sus capacidades y el plan de acción genera fechas y metas de cumplimiento para cada una de ellas.

La empresa posee un total conocimiento sobre los requisitos legales aplicables a ella y el sector económico en el cual se desarrolla, establecidos en una matriz legal, la cual se cumple y actualiza constantemente.

Se establecieron todos los procesos necesarios para el buen funcionamiento de la organización y las caracterizaciones de procesos pertinentes a cada uno de ellos, recopilando así toda la información necesaria para el buen funcionamiento y medición del proceso, en coherencia con la misión propuesta por la organización.

Se cumple con los requisitos de evaluación de la gestión, tanto como internamente con la revisión por la dirección, las acciones correctivas, preventivas y de mejora, como externamente con la encuesta de satisfacción al cliente, presentando únicamente algunas falencias en la recopilación de la información.

Los procesos operativos lograron su buen funcionamiento gracias al diseño de la gestión comercial dentro del proceso de mercadeo, gracias a la cual se logró mejorar la recepción de las especificaciones del cliente, a su vez se documentó un procedimiento coherente para el manejo del producto no conforme, y además de ello se diseñó el plan de ejecución y diseño para obtener una buena programación en cuanto a tiempo, responsabilidades y recursos de toda la producción.

Se elaboraron planes de inspección claros y entendibles por cualquier integrante de la organización, con el fin de ofrecer una mejor calidad en el producto terminado.

Se documentó la selección, contratación y capacitación del personal, y además de ello se crearon manuales de responsabilidades y competencias para cada uno de los cargos presentados en el organigrama.

La evaluación del desempeño se realizará por medio de un registro específico, gracias al cual se podrán tomar decisiones sobre el desempeño del personal que labora en la organización, con el fin de tomar acciones pertinentes.

La gestión de la información se documentó correctamente según los requisitos presentados en la norma.

El estudio de la gestión financiera será de gran ayuda para la alta dirección a la hora de asignar recursos y pensar en nuevas inversiones de activos.

La gestión de los recursos se llevará a cabo por medio de planes de mantenimiento preventivo, planeados según la hoja de vida que posee cada máquina.

9. CONCLUSIONES

Se observó que la documentación del sistema de calidad NTC:6001, representa múltiples beneficios para la organización **ARARAT CONFECCIONES**, en ámbitos como manejo de materia prima, procesos operativos, disminución de costos, disminución de tiempos y beneficios para sus colaboradores, así como reconocimiento y distinción ante el sector al cual pertenece.

Se plantearon una serie de estrategias enfocadas al mejoramiento continuo de los procesos diseñados a la organización, logrando la entrega de productos de calidad y el mejoramiento estructural de la empresa.

La realización del perfil de cargos, evaluaciones de desempeño y metodologías de incentivos contribuirán significativamente al mejoramiento del clima organizacional de **ARARAT CONFECCIONES**, brindando así una equitativa repartición de labores y bienestar en el personal de la organización.

Se observa el gran interés por todo el equipo de la organización por implementar la mejora continua en cada uno de sus procesos, y su progreso como entidad perteneciente al sector textil-confecciones.

Se espera un aumento considerable en su productividad como empresa gracias a la organización, registro y control planeados para cada proceso, debido a la carencia inicial de estructura de seguimiento para los diferentes documentos claves en el funcionamiento de la organización.

Se encuentra a la organización como una empresa de gran relevancia a nivel regional y nacional por su porcentaje de participación y reconocimiento adquirido, por lo que se espera aumente su desarrollo y progreso mediante la certificación de la herramienta desarrollada.

Se presentará un beneficio de gran magnitud debido a la elaboración del procedimiento de acciones de mejora para la organización, junto con la aplicación de las diferentes estrategias planteadas.

Se observó que los niveles de satisfacción de los clientes actuales pertenecientes a **ARARAT CONFECCIONES** son adecuados y demuestran éxito en su labor, por lo que se espera que con las metodologías planteadas para el seguimiento y servicios postventa a sus productos, dicho reconocimiento aumente y conlleve a un incremento de los mismos.

Se espera que mediante la planeación, estructuración y designación de un líder a cada uno de los procesos de la empresa, aumente el desempeño en cada uno de

estos y el cumplimiento con los indicadores planteados de acuerdo a sus metas y objetivos organizacionales.

Se encuentra que los productos realizados por la empresa **ARARAT CONFECCIONES**, poseen un alto nivel de calidad y diseño en cada uno de sus componentes, con lo que se espera que este proceso de gestión de calidad sea de gran ayuda para el aumento de estas propiedades y su reconocimiento como insignia de calidad y compromiso ante su microentorno y macroentorno.

La gestión financiera planteada será de gran ayuda para la organización a la hora de tomar decisiones con respecto al mejoramiento de sus activos, y nuevas inversiones planeadas.

El manejo de procedimientos documentados y registros de buen funcionamiento, facilitará la toma de acciones por parte de la alta dirección al momento de revisar el funcionamiento global de la empresa.

La gestión de compras llevó a la selección de proveedores idóneos a las necesidades de la organización, por lo tanto se espera que la calidad presentada en los insumos mejore de manera considerable ofreciendo un mejor producto terminado a sus clientes.

La gestión comercial planteada para la empresa **ARARAT CONFECCIONES** fue de gran beneficio para sus procesos, debido al aumento de posibles clientes, dándole así un mayor posicionamiento dentro del mercado y reconocimiento gracias a sus avances en términos de calidad.

La sensibilización realizada al personal de la organización en cuanto a los lineamientos de la norma, tuvo un gran éxito gracias al interés presentado por todos los miembros de la empresa, aceptando los cambios generados y aportando sus opiniones, siendo estas de gran ayuda al mejoramiento del sistema de gestión.

La implementación de cada uno de los registros desarrollados para la organización proporcionó beneficios referentes al control, y seguimiento de cada uno de los procesos de la empresa aportando una ventaja competitiva.

10. RECOMENDACIONES

Continuar manejando de forma efectiva la documentación, con el fin de lograr la pronta certificación de la norma técnica colombiana NTC 6001 en la empresa **ARARAT CONFECCIONES**.

Inspeccionar constantemente cada uno de las características del sistema de gestión de calidad con el fin de realizar los ajustes necesarios para asegurar su condición de éxito, y beneficios para sus colaboradores, clientes y propietarios.

Mantener el proceso de apoyo al recurso humano que promueva la capacitación constante en el personal de la organización, velar por su bienestar y tomar decisiones acertadas respecto al desarrollo y desempeño de los mismos.

Promover constantemente en el personal de la organización el uso de todas las acciones formuladas mediante la documentación del sistema de gestión de calidad, como son el seguimiento de instrucciones en los procesos, el uso adecuado y permanente de documentos, registros, instructivos y acciones correctivas preventivas y mejora y demás elementos de apoyo desarrollados para la mejora continua de la organización, basados en los lineamientos de la norma técnica NTC: 6001.

Continuar llevando a cabo el procedimiento para la medición de la satisfacción del cliente, con el fin de conocer sus necesidades y diagnósticos hacia el servicio recibido por parte de la organización y sus colaboradores.

Fortalecer la relación con la gestión comercial con el fin de conocer los aspectos del mercado, al igual que sus tendencias y necesidades, para lograr así por parte del proceso de diseño y desarrollo, parámetros guías para la creación de estrategias instantáneas que permitan su vigencia, liderazgo y diferenciación ante su competencia.

Efectuar las actividades previstas en la planeación del sistema de gestión de calidad, orientado a la certificación de la norma NTC: 6001, con compromiso y dedicación por la junta directiva y colaboradores de **ARARAT CONFECCIONES**.

Realizar alianzas estratégicas con organizaciones reguladoras y expertas en el sector textil- confecciones, con el fin de conocer todos sus programas de colaboración a las empresas y parámetros para el aumento de la competitividad y el desarrollo.

Cuando conste de los recursos necesarios para mejorar su sistema de gestión, y perfeccionar las bases suministradas por la norma NTC: 6001, lograr la implementación de la norma ISO 9001, logrando así un mejoramiento continuo.

Llevar a cabo de manera correcta y ordenada la diligenciación de cada uno de los registros planteados con el fin de mantener el orden en cada uno de los procesos pertinentes.

Mejorar la distribución de planta con el fin de facilitar los canales de comunicación entre los colaboradores de la organización.

Crear una cultura de medición e inspección en cada uno de los procesos, ya que la mayoría de sus colaboradores no ve este proceso con la importancia pertinente.

Desarrollar herramientas para lograr el aumento de compromiso en los empleados indirectos, para generar conciencia sobre los cambios que se están presentando en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ALARCÓN GONZÁLES, Juan Ángel. Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos. Madrid. Fundación Confemeta, 1999. 237p.

ALCALDÍA MAYOR BOGOTÁ D.C, SECRETARIA DE DESARROLLO. Metodología para la formulación de indicadores para el seguimiento y la evaluación. Bogotá D.C, 2007. 104p.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA, MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Sector textil, confección, diseño y moda. En: Acuerdo para la prosperidad (23-24, Septiembre: Medellín, Antioquia).Medellín 2011. p. 13.

CADENILLA, José Fernando y PESO PAREDES, Alfredo. Tecnologías empresariales procesos y paquetes tecnológicos. Bogotá D.C., Convenio Andrés Bello, 2005. 82 p.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Guía para elaboración de indicadores. Bogotá D.C.20p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Guía de implementación de la NTC-6001 Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (mypes). Bogotá D.C., 2010. 51p.

_____ Norma técnica colombiana NTC 6001. Bogotá D.C., 2008. 12p.

INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA. Industria de las confecciones y su visualización internacional. Bucaramanga. 2010. 38p.

MEJIA BRITO, Tatiana. Manual de acceso a mercados del sector textil-confección/ diseño y moda colombiano. Instituto para la exportación y la moda. Medellín, 2009. p. 39.

MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO REPÚBLICA DE COLOMBIA, MCKINSEY Y COMPANY. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Bogotá, 2009. p. 359.

MIRANDA GONZÁLEZ, Francisco; CHAMORRO MERA, Antonio y RUBIO LACOBÁ, Sergio. Introducción a la gestión de la calidad. Madrid. Delta publicaciones, 2007. 258p.

PALMA RODRIGUEZ, Carlos; Como construir una matriz de riesgos operativos. . Bogotá D.C. Ciencias económicas, 2011.7p. ISSN: 0252-9521.

Portal cámara de comercio de Bucaramanga [online]. Santander (Bucaramanga): Cámara de comercio de Bucaramanga, 2010. Disponible en internet:<<http://camaradirecta.com> >.

Portal del centro de atención empresarial Santander [online].Santander (Bucaramanga): Cámara de comercio de Bucaramanga, 2008. Disponible en internet:<<http://sintramites.com.co> >.

Portal de los expertos en prevención de riesgos de Chile [online]. Chile, Octubre 2009.Disponible en internet:<<http://sigweb.com>>.

Portal Gubernamental del Municipio de Rionegro [online].Rionegro (Antioquia): Alcaldía Rionegro Antioquia, Agosto 2009-[citado 8 Febrero, 2012]. Disponible en internet:<<http://rionegro.gov.co>>.

RED DE SOLUCIONES EMPRESARIALES DE COLOMBIA, MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. Guía de buenas prácticas para el sector textiles. Bogotá D.C., 2003. 55 p.

REPÚBLICA DE COLOMBIA, Código de comercio. Bogotá D.C., Legis editores S.A ,2001.615p.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Comportamiento del sector textil – confecciones años 2005 2007. Bogotá D.C, 2008. 61p.

ANEXO A.
Listado de verificación NTC 6001:2008

 91278142-2	LISTA DE VERIFICACIÓN NTC 6001 PARA LA EMPRESA ARARAT CONFECCIONES		FECHA:	10/04/2012
			CÓDIGO:	AC-LV-01
			VERSIÓN:	01
			PÁGINA 101 DE 148	

 LISTA DE VERIFICACIÓN NTC 6001:2008				
N.A.–NO CONFORME O.M.–OPORTUNIDAD DE MEJORA C–CONFORME				
MARQUE CON UNA “X”				
REQUISITOS EVALUADOS	N.C.	O.P.	C.	OBSERVACIONES
1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN				
Se conocen los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la fabricación del producto y se lleva un control establecido.		X		La empresa tiene conocimiento de los requisitos legales necesarios para su funcionamiento, pero no establece ningún control sobre ellos.
Tiene la organización capacidad para cumplir con los requisitos.	X			La empresa cuenta con la capacidad de cumplir todos los requisitos legales aplicables.
3.1 PLANEACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO				
3.1.1 Planificación y direccionamiento.	X			La empresa no posee una planificación y un direccionamiento establecido.
3.1.1.1 Dispone la organización de una misión, visión y un cuadro de estrategias organizacionales con su debido tiempo de ejecución, y esta se esta dando a conocer a todos los integrantes de la organización.		X		La empresa posee una misión y visión establecidas, pero se evidencia una oportunidad de mejora. No se observan estrategias organizacionales determinadas ni intervalos de tiempo establecidos, además de ello no se evidencia la comunicación con los operarios de la organización.
3.1.1.2 La organización cuenta con una matriz legal establecida en sus documentos.	X			No se evidencia una documentación establecida para los requisitos legales.
3.1.1.3 La organización cuenta con un mapa de procesos documentado y acorde a sus actividades.	X			La organización no posee procesos definidos.

3.1.1.4 La empresa cuenta con la caracterización de cada uno de los procesos establecidos en el mapa de procesos, y sus debidas interacciones e indicadores de seguimiento cuando sea necesario.	X			No se evidencian procesos establecidos, por lo tanto no se observan interacciones entre sí, ni seguimiento establecido al proceso.
3.1.1.5 Los procesos diseñados son coherentes con la misión de la organización y estos cumplen con sus objetivos propuestos.	X			No se evidencian procesos establecidos.
3.1.2 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN				
3.1.2.1 La organización posee un cronograma de revisión por la dirección y además de ello evalúa la satisfacción del cliente.	X			No se evidencian documentos que soporten la revisión por la dirección, ni se realizan encuestas de satisfacción al cliente.
3.1.2.2 La organización cuenta con procedimientos para las acciones correctivas, preventivas y de mejora.	X			La organización no cuenta con manejo de acciones correctivas, preventivas ni de mejora.
3.2 PROCESOS OPERATIVOS				
3.2.1 La empresa cuenta con un procedimiento de gestión comercial establecido.	X			No se cuenta con un proceso enfocado a la gestión comercial.
3.2.1.1 La empresa cuenta con un procedimiento para la recepción de quejas y reclamos.		X		Se maneja un formato de quejas y reclamos, pero no se encuentra documentado el procedimiento establecido para su manejo.
3.2.2 La empresa define las especificaciones técnicas de cada producto dependiendo de las necesidades del cliente.			X	Se desarrolla una ficha técnica en la cual se observan los requerimientos establecidos por el cliente.
3.2.2.2 La empresa lleva a cabo un procedimiento de planificación de la producción documentado.	X			No se evidencia la planificación de la producción.
3.2.3 La empresa lleva a cabo un plan de diseño teniendo en cuenta objetivos, etapas, tiempo, responsables y recursos.	X			No se realizan planes de diseño establecidos, solo se le asignan responsabilidades a cada operario, se le establecen los recursos necesarios y el plazo máximo de entrega.
3.2.4 Gestión de compras: La empresa consta con una gestión de compras establecida, teniendo en cuenta la selección y evaluación de proveedores.	X			No se encuentra un proceso de compras como tal. No se realiza evaluación a los proveedores.

3.2.5 Producción de bienes: La organización posee un plan de inspección en las etapas por las que pasa el producto antes de ser entregado al cliente.		X		No se realizan planes de inspección documentados, al final de la producción se revisa que cumpla con los requisitos dados por el cliente.
La empresa establece un procedimiento para el manejo del producto no conforme.	X			No se realiza un procedimiento para el manejo del producto no conforme.
La empresa define las principales causas del producto no conforme.	X			No se definen las causas del producto no conforme.
La empresa posee registros de las inspecciones realizadas a lo largo de la producción.	X			No se realizan registros de inspección en la producción.
La empresa almacena sus productos terminados en óptimas condiciones.			X	Los espacios de almacenamiento son aptos para el producto terminado.
3.3 PROCESOS DE APOYO				
3.3.1 RECURSO HUMANO				
La empresa cuenta con un procedimiento para la selección y contratación de personal.	X			No se establece un procedimiento definido para la selección y contratación de personal.
La empresa guarda registros de evaluación de desempeño y planes de capacitación.	X			No se evidencian registros de evaluación de desempeño.
La empresa cuenta con manuales de funciones, competencias y responsabilidades.	X			No se evidencian manuales de funciones, competencias y responsabilidades.
La empresa evalúa periódicamente el desempeño de los empleados y se lleva un registro de ello.	X			No se evalúa el desempeño de los empleados.
3.3.2 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN				
La empresa cuenta con un procedimiento para el control de los documentos necesarios por el S.G.C.	X			No se evidencia un procedimiento para el control de documentos.
La empresa posee un instructivo para la elaboración de documentos.	X			No se evidencia un instructivo para el control de documentos.
La empresa consta de un listado maestro de documentos internos y externos.	X			No se evidencia un listado maestro de documentos internos y externos.
La empresa posee un control de registros vigente.	X			La empresa no posee un control de los registros.
La empresa consta de un listado maestro de registros.	X			La empresa no posee un listado maestro de registros.

3.3.3 GESTIÓN FINANCIERA				
La empresa cuenta con matrices de evaluación del riesgo de los activos.	X			No se poseen matrices de evaluación del riesgo de los activos.
La empresa establece acciones preventivas para una posible decadencia económica.	X			La empresa no cuenta con acciones preventivas.
3.3.4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS				
La empresa mantiene un procedimiento para el mantenimiento de su maquinaria.		X		Se llevan a cabo mantenimientos preventivos a la maquinaria en periodos de tiempo específicos.
La empresa consta de registros de los mantenimientos hechos a la maquinaria.	X			No se poseen registros de los mantenimientos hechos a la maquinaria.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
----------------	---------------	---------------

ANEXO B. Formulación de estrategias

Etapa 1: Aporte de información:

- Matriz de evaluación de factores externos:

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	ARARAT CONFECCIONES	
		CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Oportunidades			
1.Participación adecuada en la economía manufacturera por parte de la industria textil – confecciones	0,15	4	0,6
2.Demanda considerable de productos	0,05	4	0,2
3.Eventos y herramientas brindadas por las entidades representantes de la industria	0,15	2	0,3
4.Adquisición y actualización tecnológica	0,05	2	0,1
5.Prestigio de la industria a nivel nacional	0,15	4	0,6
Amenazas			
1.Competencia internacional	0,15	2	0,3
2. Competencia ilegal	0,1	3	0,3
3.Bajos precios de competidores	0,1	2	0,2
4.Alto precio de recursos tecnológicos	0,05	2	0,1
5.Aumento competencia local	0,05	3	0,15
Total	1		,85

- Matriz de perfil competitivo:

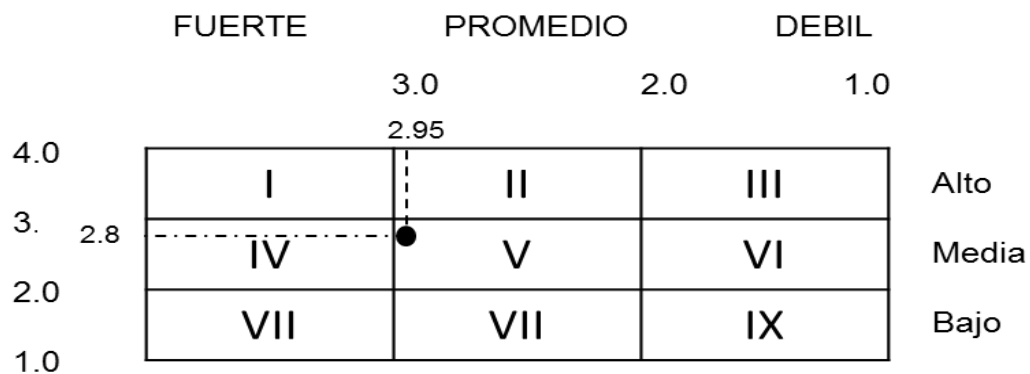
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	RARAT CONFECCIONES		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Competitividad precios	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Personal calificado	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Calidad productos	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Calidad procesos	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Participación en el mercado	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Uso de recursos tecnológicos	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Aplicación de innovación en diseños y técnicas	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Materias primas e insumos adecuados	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Cumplimiento de entregas	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Total	1		3		3,2		2,5

- Matriz de valoración de factores internos:

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	ARARAT CONFECCIONES	
		CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Fortalezas			
1. Proveedores eficientes	0,15	4	0,6
2. Talento humano calificado y competitivo	0,15	4	0,6
3. Innovación en productos y procesos	0,2	3	0,6
4. Valor agregado en términos de diseño y especialización en el proceso productivo	0,1	3	0,3
5. Servicio al cliente	0,05	4	0,2
Debilidades			
1. Inversión en tecnología	0,1	2	0,2
2. Actividades de inteligencia de mercado	0,05	2	0,1
3. Estandarización de procesos productivos	0,1	2	0,2
4. Costos de materias primas y mano de obra	0,05	3	0,15
5. Habilidades de marketing	0,05	2	0,1
Total	1		2,95

Etapa 2: Etapa de ajuste

- Matriz interna externa:
-



Se determina que la organización se localiza en el cuadrante V, por lo que se deben planear estrategias orientadas a conservar y mantener

- **Análisis DOFA:**

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Proveedores eficientes	1. Inversión en tecnología
	2. Talento humano calificado y competitivo	2. Actividades de inteligencia de mercado
	3. Innovación en productos y procesos	3. Estandarización de procesos productivos
	4. Valor agregado en términos de diseño y especialización en el proceso productivo	4. Costos de materias primas y mano de obra
	5. Servicio al cliente	5. Habilidades de marketing
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Participación adecuada en la economía manufacturera por parte de la industria textil – confecciones	• Capacitación y motivación mediante diferentes incentivos al personal de la organización.	• Ejecución de formatos que permitan registro y control de cada una de las actividades de la organización, enfocados hacia la optimización y el mejoramiento continuo.
2. Demanda considerable de productos	• Dar garantías de la originalidad y exclusividad que se les brinda a las diferentes entidades que adquieren los productos	• Diseñar e implementar administración estratégica en la organización.
3. Eventos y herramientas brindadas por las entidades representantes de la industria		• Realización de estudios de mercado, que permitan conocer las necesidades del cliente en las principales ciudades del país, para lograr así el incremento del nivel de participación en el mercado nacional de dotaciones laborales.
4. Adquisición y actualización tecnológica	• Aumentar la participación en los principales eventos realizados por el sector textil confecciones en las principales ciudades del país, con el fin de incursionar en nuevos mercados.	• Incursión en los diferentes medios de comunicación, mediante información que resalte la labor de la empresa, y la de a conocer ante nuevos posibles compradores.
5. Prestigio de la industria a nivel nacional		Implementación de recursos tecnológicos, mediante maquinaria y equipos de adecuada tecnología, que permitan el aumento de la producción, precisión, calidad de los productos y disminución de tiempos
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Competencia internacional	Fortalecimiento en términos de calidad, de materia prima e insumos utilizados en la realización de cada uno de los productos, con el propósito de generar valor agregado a la oferta e incrementar el nivel de barreras de entrada para los competidores internacionales.	• Realizar alianzas estratégicas con los entes de control correspondientes para dar a conocer la legalidad de los productos y sus atributos
2. Competencia ilegal		
3. Bajos precios de competidores	• Integrarse con diferentes organizaciones relacionadas al sector textil confecciones, para conocer acerca del sector y realizar alianzas estratégicas	• Mantenerse al tanto de las principales tendencias de la moda para generar una oferta innovadora
4. Alto precio de recursos tecnológicos		
5. Aumento competencia local		

- **Matriz de planificación estratégica cuantitativa:**

Alternativas a evaluar:


- **A1:** Capacitación y motivación mediante diferentes incentivos al personal de la organización.
- **A2:** Dar garantías de la originalidad y exclusividad que se les brinda a las diferentes entidades que adquieren los productos.
- **A3:** Aumentar la participación en los principales eventos realizados por el sector textil confecciones en las principales ciudades del país, con el fin de incursionar nuevos mercados.
- **A4:** Ejecución de formatos que permitan registros y control de cada una de las actividades de la organización, enfocadas hacia la optimización y el mejoramiento continuo.
- **A5:** Diseñar e implementar administración estratégica en la organización.

- **A6:** Realización de estudios de mercado, que permitan conocer las necesidades del cliente en las principales ciudades del país, para lograr así el incremento del nivel de participación en el mercado nacional de dotaciones empresariales.
- **A7:** Incursión en los diferentes medios de comunicación, mediante información que resalte la labor de la empresa, y la de a conocer a nuevos compradores.
- **A8:** Implementación de recursos tecnológicos, mediante maquinaria y equipos de adecuada tecnología, que permitan el aumento de la producción, precisión, calidad en los productos y disminución de tiempos.
- **A9:** Fortalecimiento en términos de calidad, de materia prima e insumos utilizados en la realización de cada uno de los productos, con el propósito de generar valor agregado a la oferta e incrementar el nivel de barreras de entrada para los competidores internacionales.
- **A10:** integrarse con diferentes organizaciones relacionadas al sector textil confecciones, para conocer acerca del sector y realizar alianzas estratégicas.
- **A11:** Realizar alianzas estratégicas con los entes de control correspondientes para dar a conocer la legalidad de los productos y sus atributos.
- **A12:** Mantenerse al tanto de las principales tendencias de la moda para generar una oferta innovadora.

Factores para éxito		Estrategias alternativas																							
Oportunidades		A1		A2		A3		A4		A5		A6		A7		A8		A9		A10		A11		A12	
	Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<i>Participación adecuada en la economía manufacturera por parte de la industria textil – confecciones</i>	0,2	1	0,2	1	0,2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0,3	0	0	1	0,2	2	0,3	1	0	2	0,3
<i>Demanda considerable de productos</i>	0,1	3	0,2	0	0	3	0	1	0	1	0	4	0	2	0,1	2	0	3	0,2	2	0,1	3	0	4	0,2
<i>Eventos y herramientas brindadas por las entidades representantes de la industria</i>	0,2	4	0,6	0	0	4	1	3	0	2	0	2	0	3	0,5	1	0	0	0	4	0,6	3	0	3	0,5
<i>Adquisición y actualización tecnológica</i>	0,1	4	0,2	4	0,2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	3	0,2	1	0,1	0	0	2	0,1
<i>Prestigio de la industria a nivel nacional</i>	0,2	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	2	0	1	0,2	0	0	0	0	1	0,2	3	0	2	0,3
Amenazas																									
<i>Competencia internacional</i>	0,2	4	0,6	3	0,5	2	0	0	0	1	0	3	0	3	0,5	3	0	4	0,6	2	0,3	3	0	4	0,6
<i>Competencia ilegal</i>	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0	0	0	1	0	1	0	3	0,3	0	0	4	0,4	2	0,2	4	0	0	0
<i>Bajos precios de competidores</i>	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0	0	0	1	0	0	0	2	0,2	3	0	4	0,4	0	0	3	0	4	0,4
<i>Alto precio de recursos tecnológicos</i>	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Aumento competencia local	0,1	3	0,2		0		0		0	1	0	3	0	2	0,1	3	0	4	0,2		0	1	0	4	0,2
Fortalezas																									
Proveedores eficientes	0,2	0	0	4	0,6	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4	0,6	1	0,2	2	0	3	0,5
Talento humano calificado y competitivo	0,2	4	0,6	4	0,6	0	0	3	0	4	1	0	0	0	0	3	0	4	0,6	3	0,5	0	0	2	0,3
Innovación en productos y procesos	0,2	4	0,8	4	0,8	3	1	3	1	4	1	0	0	0	0	4	1	4	0,8	2	0,4	0	0	3	0,6
Valor agregado en términos de diseño y especialización en el proceso productivo	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0	4	0	4	0,4	2	0,2	2	0	4	0,4
Servicio al cliente	0,1	3	0,2	4	0,2	0	0	3	0	4	0	4	0	4	0,2	3	0	4	0,2	3	0,2	4	0	4	0,2
Debilidades																									
Inversión en tecnología	0,1	3	0,3	4	0,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	3	0,3	0	0	0	0	1	0,1
Actividades de inteligencia de mercado	0,1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4	0	4	0,2	0	0	2	0,1	1	0,1	0	0	0	0
Estandarización de procesos productivos	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0	4	0	2	0	0	0	0	0	4	0	4	0,4	2	0,2	0	0	0	0
Costos de materias primas y mano de obra	0,1	1	0,1	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0,2	0	0	0	0	0	0
Habilidades de marketing	0,1	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4	0	4	0,2	0	0	1	0,1	2	0,1	3	0	0	0
Total			5,3		4,8		4		2		4		2		2,7		4		5,7		3,4		3		4,6

**ANEXO C.
Plan de acción**

 91278142-2	PLAN DE ACCION	FECHA:	20/03/2012
		CÓDIGO:	AC-PDFPA-01
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA 111 DE 148	

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	METAS	FECHA	RESPONSABLE	PROCESO	INDICADOR
<i>Fortalecimiento en términos de calidad, de materia prima e insumos utilizados en la realización de cada uno de los productos, con el propósito de generar valor agregado a la oferta e incrementar el nivel de barreras de entrada para los competidores internacionales.</i>	<i>Aumentar el valor agregado de los productos de la organización</i>	<i>Realización de controles específicos en cada uno de los materiales para lograr su mejor uso</i>	<i>Octubre</i>	<i>Jefe de producción</i>	<i>Producción</i>	<i>Optimización de recursos</i>
	<i>Alcanzar diferenciación ante principales competidores</i>	<i>Ampliar el control de inspección de las prendas terminadas un 5%</i>	<i>Octubre</i>	<i>Jefe de producción</i>	<i>Producción</i>	<i>Control producto terminado</i>
<i>Capacitación y motivación mediante diferentes incentivos al personal de la organización.</i>	<i>Obtener mejora continua en todos los procesos productivos de la organización</i>	<i>Lograr que el 50% de los empleados se encuentre correctamente capacitado</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Gerente general</i>	<i>Recurso humano</i>	<i>Eficacia del personal</i>
	<i>Amplificar el bienestar y desarrollo de los empleados</i>	<i>Desarrollar adecuadamente un plan de incentivos que abarque a todo el personal de la organización</i>	<i>Noviembre</i>	<i>Gerente general</i>	<i>Recurso humano</i>	

<i>Dar garantías de la originalidad y exclusividad que se les brinda a las diferentes entidades que adquieren los productos.</i>	<i>Aumentar la calidad de la oferta de la organización</i>	<i>Aumentar la oferta de productos en base a diseño, materia prima e insumos</i>	<i>Enero 2013</i>	<i>Diseñador</i>	<i>Diseño y desarrollo</i>	<i>Calidad del diseño</i>
	<i>Lograr diferenciación en términos de competitividad</i>	<i>Establecer convenios con los diferentes proveedores de la organización</i>	<i>Octubre</i>	<i>Diseñador</i>	<i>Diseño y desarrollo</i>	
<i>Mantenerse al tanto de las principales tendencias de la moda para generar una oferta innovadora.</i>	<i>Utilizar medios de información periódicamente que permitan actualización del conocimiento.</i>	<i>Generar programas de diseño.</i>	<i>Enero 2013</i>	<i>Diseñador</i>	<i>Diseño y desarrollo</i>	<i>Calidad del diseño</i>
	<i>Participar en capacitaciones ofrecidas por las entidades relacionadas al sector.</i>	<i>Lograr la capacitación de todo el personal pertinente al proceso.</i>	<i>Febrero 2013</i>	<i>Secretaria de gerencia</i>	<i>Recurso humano</i>	<i>Variabilidad de formación</i>
<i>Aumentar la participación en los principales eventos realizados por el sector textil confecciones en las principales ciudades del país, con el fin de incursionar nuevos mercados.</i>	<i>Informarse acerca de los principales eventos del sector textil</i>	<i>Implementar nuevas tendencias, insumos, y diseños instruidos</i>	<i>Septiembre Noviembre</i>	<i>Gerente general, diseñador</i>	<i>Planeación y dirección</i>	<i>Participación en ferias</i>


	<i>Aumentar la participación en el mercado nacional</i>	<i>Aumentar la participación a nivel nacional un 10 %</i>	<i>Enero 2013</i>	<i>ejecutivo de ventas</i>	<i>Mercadeo</i>	<i>Aumento de la participación en el mercado</i>
<i>Diseñar e implementar administración estratégica en la organización.</i>	<i>Definir claramente el enfoque de la organización, sus metas y resultados</i>	<i>Comunicar y participar de sus metas y resultados a todo el personal de la organización constantemente</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Gerente general</i>	<i>Planeación y dirección</i>	<i>Cumplimiento de estrategias</i>
<i>Implementación de recursos tecnológicos, mediante maquinaria y equipos de adecuada tecnología, que permitan el aumento de la producción, precisión, calidad en los productos y disminución de tiempos.</i>	<i>Aumentar la precisión en cada uno de los productos de la organización</i>	<i>Extender el porcentaje de participación de tecnología en el área productiva de la organización un 5%</i>	<i>Octubre Diciembre</i>	<i>Gerente general</i>	<i>Planeación y dirección</i>	<i>Asignación de recursos</i>
	<i>Minimizar el tiempo de elaboración de cada uno de los productos</i>	<i>Disminuir el tiempo de elaboración de los productos un 2%, mediante la implementación de revisión de máquinas, mejora de herramientas y ambientes de trabajo</i>	<i>Diciembre</i>	<i>Jefe de producción</i>	<i>Producción</i>	<i>Mantenimiento de maquinas</i>

<i>Integrarse con diferentes organizaciones relacionadas al sector textil confecciones, para conocer acerca del sector y realizar alianzas estratégicas.</i>	<i>Fortalecer las redes de cooperación con otras organizaciones</i>	<i>Realizar alianzas con tres organizaciones afines</i>	<i>Octubre</i>	<i>Gerente general</i>	<i>Planeación y dirección</i>	<i>Cantidad de alianzas pactadas</i>
	<i>Informarse acerca de los diferentes beneficios otorgados al sector textil confecciones</i>	<i>Realizar alianzas con organizaciones de capacitación y ayuda del sector textil confecciones</i>	<i>Octubre</i>	<i>Gerente general</i>	<i>Planeación y dirección</i>	<i>Cantidad de alianzas pactadas</i>
<i>Realizar alianzas estratégicas con los entes de control correspondientes para dar a conocer la legalidad de los productos y sus atributos.</i>	<i>Lograr alianzas estratégicas con proveedores y entes reguladores dentro del sector.</i>	<i>Lograr la unión del sector textil confecciones.</i>	<i>Noviembre</i>	<i>Gerente general</i>	<i>Planeación y dirección</i>	<i>Cantidad de alianzas pactadas.</i>
<i>Incursión en los diferentes medios de comunicación, mediante información que resalte la labor de la empresa, y la de a conocer a nuevos compradores.</i>	<i>Incrementar el porcentaje de clientes de la organización</i>	<i>Aumentar el porcentaje de clientes de la organización como mínimo 10%</i>	<i>Enero 2013</i>	<i>Gerente general</i>	<i>Planeación y dirección</i>	<i>Ventas</i>
	<i>Aumentar las ventas en el departamento de Santander</i>	<i>Incursionar en un medio de comunicación regional</i>	<i>Enero 2013</i>	<i>Gerente general</i>	<i>Planeación y dirección</i>	<i>Ventas</i>

Ejecución de formatos que permitan registros y control de cada una de las actividades de la organización, enfocadas hacia la optimización y el mejoramiento continuo.	Optimización en cada uno de los procesos y productos de la organización	Aumentar la calidad de los procesos y productos un 5%	Octubre	Jefe de producción	Producción	Optimización de recursos
	Acentuación del nivel de control y regulación en todas las áreas de la organización	Disminuir el porcentaje de errores de la organización considerablemente	Octubre	Jefe de producción	Producción	Optimización de recursos
Realización de estudios de mercado, que permitan conocer las necesidades del cliente en las principales ciudades del país, para lograr así el incremento del nivel de participación en el mercado nacional de dotaciones empresariales.	Incrementar la participación en el mercado nacional	Realizar estudios de mercado en cinco posibles nuevos mercados potenciales	Octubre	Ejecutivo de ventas	Mercadeo	Aumento de la participación del mercado
	Aumentar el porcentaje de ventas y experiencia	Ampliar el porcentaje de ventas en otras ciudades un 10%	Enero 2013	Ejecutivo de ventas	Mercadeo	Ventas

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
---------	--------	--------

ANEXO D.
Caracterización proceso de planeación y dirección

 91278142-2	CARACTERIZACION PROCESO DE PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN		FECHA:	10/04/2012
			CÓDIGO:	AC-PDC-01
			VERSIÓN:	01
			PÁGINA 116 DE 148	

RESPONSABLE		GERENTE GENERAL		
OBJETIVOS		<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y controlar de manera oportuna todas las actividades pertinentes a la organización. • Asegurar el suministro apto y oportuno de los recursos financieros para ejecutar programas y proyectos de inversión planeados. • Gestionar y controlar eficientemente los recursos con el fin de proveer a todos los demás procesos de recursos y lograr el cumplimiento de las metas institucionales. • Crear conciencia ante toda la organización de la importancia de dar cumplimiento a los requisitos del cliente. • Velar por el uso eficiente de los recursos y establecer controles. • Establecer metas y objetivos claras enfocadas al mejoramiento continuo de la organización. • Comprometerse con el cumplimiento de las estrategias y la evaluación de los indicadores. 		
ALCANCE		Desde el diseño de las estrategias, la obtención de los recursos hasta la toma de decisiones y la asignación correcta de los recursos.		
ENTRADAS		ACTIVIDADES	SALIDAS	
Proveedor	Entrada		Salida	Cliente
Cientes, ejecutivo de ventas y estado.	Requisitos del cliente, Oportunidades del mercado, análisis de los competidores, requisitos legales y revisiones de periodos anteriores.	Diseño y planeación de las estrategias organizacionales.	Estrategias organizacionales.	Cada una de las áreas pertinentes a la organización.
Contador.	Capital de trabajo, estado de resultados, balance general, inversiones proyectadas.	Asignación de los recursos.	Recursos asignados equitativamente a cada departamento.	Procesos de compras, diseño y desarrollo, producción, distribución y marketing.
Contador	Presupuestos y necesidades de la organización	Gestionar los desembolsos de los recursos asignados a cada proceso.	Presupuestos aprobado. Planes financieros.	Toda la organización.
Contador	Necesidades de la organización.	Realización y aprobación de presupuestos e	Información financiera,	Toda la organización.

		<i>informes contables</i>	<i>presupuestos reales.</i>	
<i>Contador</i>	<i>Información contable.</i>	<i>Revisión de los documentos contables generados por el contador.</i>	<i>Toma de acciones.</i>	<i>Toda la organización.</i>
<i>Departamento de compras, jefe de producción.</i>	<i>Informes de producción, selección de proveedores, satisfacción del cliente, competencias de los empleados.</i>	<i>Supervisión de procesos misionales.</i>	<i>Productos calificados, clientes satisfechos.</i>	<i>Diseño y desarrollo, producción y distribución.</i>
<i>Departamento de mercadeo, contador y jefe de producción.</i>	<i>Informes de ventas, informes financieros, estudios de mercado, necesidades del cliente, requerimientos de los empleados, acciones de mejora.</i>	<i>Toma de decisiones.</i>	<i>Acciones preventivas, correctivas y de mejora pertinentes a toda la organización.</i>	<i>Organización en general.</i>
<i>Cliente.</i>	<i>Requisitos del cliente.</i>	<i>Supervisar el cumplimiento de los requisitos del cliente.</i>	<i>Clientes satisfechos.</i>	<i>Procesos misionales.</i>
<i>Departamento de compras, jefe de producción y operario.</i>	<i>Compras, planeación de la producción. Cantidad de desperdicios.</i>	<i>Establecer controles al uso eficiente de los recursos.</i>	<i>Mínimo de desperdicios posibles.</i>	<i>Procesos misionales.</i>
<i>Toda la organización</i>	<i>Tabla de indicadores.</i>	<i>Revisión de los indicadores presentados en cada uno de los procesos.</i>	<i>Toma de decisiones.</i>	<i>Toda la organización.</i>
<i>Toda la organización</i>	<i>Resultados de los indicadores.</i>	<i>Comunicación de los resultados obtenidos por medio de indicadores y las decisiones tomadas a partir de estos a toda la organización.</i>	<i>Conocimiento por parte de toda la organización sobre su funcionamiento.</i>	<i>Toda la organización.</i>
<i>Departamento de mercadeo.</i>	<i>Resultados de la medición a la satisfacción del cliente.</i>	<i>Revisar como se encuentra la medición de la satisfacción del cliente.</i>	<i>Acciones correctivas, preventivas o de mejora.</i>	<i>Toda la organización.</i>
<i>Asesor gestión de calidad.</i>	<i>Informe sobre los avances presentados en la implementación del SGC basado en la norma NTC6001</i>	<i>Revisar y aprobar los avances presentados en el diseño y documentación del sistema de gestión de calidad basado en la norma NTC6001.</i>	<i>Avance en la implementación del SGC basado en la norma NTC6001</i>	<i>Toda la organización.</i>
RECURSOS	<i>Espacios aptos para el trabajo, equipos de cómputo, información financiera, software.</i>			
DOCUMENTOS	<i>Estudios de mercado, pronóstico de demanda, ventas periodos anteriores, compras, información financiera, plan de producción, encuestas de satisfacción, competidores y requisitos legales.</i>			

INDICADORES				
INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Variabilidad en las ventas	$((\text{Total ventas periodo actual} - \text{total ventas periodo anterior}) / \text{total ventas periodo actual}) * 100$	Lograr un aumento del 6% comparado con el periodo anterior	mensualmente	Contador de la organización.
Variabilidad de costos de producción	$((\text{costos de producción periodo actual} - \text{costos de producción periodo anterior}) / \text{costos de producción periodo actual}) * 100$	Lograr una disminución del 4% comparado con el periodo anterior.	Mensualmente	Contador de la organización
Cumplimiento de procesos generados por la NTC6001	$(\text{Numero de procesos evaluados} / \text{total de procesos})$	Lograr el 100% de procedimientos conformes.	Semestralmente.	Gerente general.
Satisfacción de cliente	$(\text{numero de encuestas con promedio superior al 80\%} / \text{total de encuestas})$	Lograr el 100% de clientes satisfechos	Trimestralmente.	Ejecutivo de ventas.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
----------------	---------------	---------------

**ANEXO E.
Matriz legal**

 91278142-2	MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES		FECHA:	10/04/2012
			CÓDIGO:	AC-PDFL-01
			VERSIÓN:	01
			PÁGINA 119 DE 148	

"MATRIZ LEGAL"				
TIPO DE NORMA	AÑO	ENTIDAD QUE EXPIDE	INTERPRETACIÓN	ENCARGADO
<i>Registro único tributario(RUT)</i>	2004	<i>DIAN (Dirección de impuestos y aduanas nacionales)</i>	<i>Registro único para identificación, ubicación y clasificación de personas o entidades contribuyentes y no contribuyentes, pertenecientes al régimen común o simplificado, al igual que expedición del número de identificación tributaria (NIT)</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
<i>Registro mercantil</i>	1995	<i>Cámara de comercio de Bucaramanga</i>	<i>Permite a los empresarios ejercer cualquier actividad relacionada con el comercio, mediante la acreditación de su calidad de comerciante</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
<i>Impuesto de industria y comercio</i>	1983	<i>Alcaldía de Bucaramanga</i>	<i>Gravamen de carácter municipal obligatorio, para toda actividad industrial, comercial o de servicios realizada en la ciudad de Bucaramanga.</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
<i>Reglamento técnico sobre etiquetado de confecciones</i>	2009	<i>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo</i>	<i>Implementación de etiquetas para todas las prendas de carácter nacional o internacional con el fin de obtener mayor control y medidas para la reducción de inducción a error de los consumidores</i>	<i>JEFE DE PRODUCCIÓN</i>
<i>Inscripción ante la administración de riesgos profesionales</i>	1994	<i>Entidad privada ó Instituto de Seguros Sociales</i>	<i>Brinda prevención, protección y atención a los trabajadores, en accidentes o enfermedades provenientes del desempeño de sus labores</i>	<i>SECRETARIA DE GERENCIA</i>
<i>Afiliación sistema de seguridad social</i>	1994	<i>Entidades promotoras de salud</i>	<i>Brinda seguridad de salud a los trabajadores</i>	<i>SECRETARIA DE GERENCIA</i>
<i>Afiliación sistema de pensiones</i>	2003	<i>Fondos de Pensiones</i>	<i>Brinda a los empleados, un ahorro para su futuro y el cumplimiento posible de una pensión laboral</i>	<i>SECRETARIA DE GERENCIA</i>
<i>Afiliación Fondo de Cesantías</i>	1990	<i>Fondos de Cesantías</i>	<i>Brinda respaldo a los empleados, en caso de terminación del contrato laboral</i>	<i>SECRETARIA DE GERENCIA</i>


<i>Inscripción caja de Compensación Familiar</i>	1957	<i>Cajas de Compensación Familiar.</i>	<i>Brinda mejoramiento integral de las condiciones de vida de los trabajadores, mediante el establecimiento de diferentes subsidios familiares</i>	<i>SECRETARIA DE GERENCIA</i>
<i>Reglamento de trabajo</i>	1992	<i>Ministerio de Protección Social</i>	<i>Brinda una adecuada convivencia, comportamiento y desempeño en el ámbito laboral de la organización</i>	<i>SECRETARIA DE GERENCIA</i>
<i>Programas de seguridad industrial, salud ocupacional y reglamento de higiene</i>	1998	<i>Ministerio de Protección Social</i>	<i>Brinda preservación, mantenimiento y mejora de la salud individual y colectiva de los trabajadores.</i>	<i>SECRETARIA DE GERENCIA</i>
<i>Registro único de proponentes</i>	2007	<i>Superintendencia de Industria y Comercio</i>	<i>Celebrar contratos con las entidades estatales</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
<i>Sistema de información para la vigilancia de la contratación estatal(SICE)</i>	1993	<i>Contraloría general de la nación</i>	<i>Celebrar contratos con las entidades estatales</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
OBSERVACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El responsable asignado a cada uno de los requisitos legales presentados anteriormente debe velar por su comunicación, actualización y evaluación con un periodo de 6 meses.</i> • <i>El acceso dado a la matriz legal será totalmente libre para todos los integrantes de la organización e interesados en ella, esto se puede corroborar en el "listado maestro de documentos" (AC-LMDF-01).</i> 			

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
----------------	---------------	---------------

ANEXO F.
Matriz riesgos de activos

RIESGO DE LOS ACTIVOS																	
ACTIVOS	VALOR	RIESGOS															
		8%		8%		7%		8%		18%		30%		13%		8%	
		INCENDIO		DAÑOS ELECTRICOS		DAÑOS DE COMUNICACIÓN		SINIESTRO		ROBO		BAJA ROTACIÓN CARTERA		RH		DEVALUACION FINANCIERA	
Caja general fabrica	\$ 53.378.595,97		0	0	0	0	0	0	0	3	0,54	1	0,3	2	0,3	2	0,16
Bancos																	
Bancolombia	\$ 7.611.262,68	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,18	0	0	2	0,3	4	0,32
Santander	\$ 253.257,89	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,18	0	0	2	0,3	4	0,32
Remesas en transito																	
Moneda nacional	\$ 813.500,00	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,54	0	0	2	0,3	3	0,24
Inversiones																	
Acciones	\$ 50.000.000,00	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,18	0	0	2	0,3	4	0,32
Dudores(CXC)																	
Cientes nacionales	\$ 108.944.759,00	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,18	5	1,5	2	0,3	2	0,16
Anticipos y avances	\$ 1.946.858,00	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,54	1	0,3	2	0,3	3	0,24
Anticipo impuestos	\$ 25.797.690,00	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,18	0	0	2	0,3	4	0,32
Deudores varios	\$ 24.940.784,00	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,54	5	1,5	1	0,1	2	0,16
Propiedad planta y equipo																	
Construcciones y edificaciones	\$ 25.000.000,00	3	0,24	2	0,16	0	0	3	0,24	2	0,36	0	0	1	0,1	0	0
Maquinaria y equipo																	
Cortadora hitalca 9717	\$ 800.000,00	3	0,24	4	0,32	0	0	2	0,16	3	0,54	0	0	3	0,4	0	0
Plancha drival	\$ 31.000,00	3	0,24	2	0,16	0	0	2	0,16	2	0,36	0	0	4	0,5	0	0
Muebles	\$ 4.413.532,00	4	0,32	1	0,08	0	0	3	0,24	3	0,54	0	0	2	0,3	0	0
Plancha silver star	\$ 348.000,00	4	0,32	3	0,24	0	0	2	0,16	3	0	0	0	3	0,4	0	0
Muebles y enceres	\$ 477.680,00	4	0,32	1	0,08	0	0	3	0,24	2	0,36	0	0	3	0,4	0	0
Otros	\$ 1.288.900,00	4	0,32	2	0,16	0	0	2	0,16	2	0,36	0	0	2	0,3	0	0
Equipos de computo																	
Equipos de procesamiento de datos	\$ 1.587.935,00	3	0,24	3	0,24	2	0,14	1	0,08	2	0,36	0	0	3	0,4	0	0
Programa contable	\$ 3.939.476,00	1	0,08	2	0,16	3	0,21	1	0,08	1	0,18	0	0	3	0,4	0	0
Equipos de computación y comunicación	\$ 4.697.598,00	1	0,08	3	0,24	3	0,21	1	0,08	2	0,36	0	0	2	0,3	0	0
Lineas telefonicas	\$ 791.150,00	1	0,08	2	0,16	4	0,28	1	0,08	2	0,36	0	0	3	0,4	0	0
Otros	\$ 438.900,00	1	0,08	2	0,16	3	0,21	1	0,08	1	0,18	0	0	2	0,3	0	0
Sistema bigcolors	\$ 381.640,00	1	0,08	1	0,08	0	0	1	0,08	2	0,36	0	0	1	0,1	0	0
Flota y equipo de transporte																	
automovil, camioneta	\$ 37.000.000,00	1	0,08	0	0	0	0	2	0,16	4	0,72	0	0	2	0,3	1	0,08
Intangibles																	
Consesiones y franquicias	\$ 40.000.000,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,32
	\$ 394.882.518,54		2,72		2,24		1,05		2		8,1		3,6		6,6		2,64

ANEXO G.
Listado maestro de documentos internos

 91278142-2	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS INTERNOS	FECHA:	10/04/2012
		CÓDIGO:	AC-LMDF-01
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA 122 DE 148	


DEPENDENCIA	PROCESO	TIPO DE DOCUMENTO	CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	VERSION	FECHA	ACCESO	
							LIBRE	RESTRINGIDO
Toda la organización	Planeación y dirección	Formato	AC-PDFE-02	Estructura organizacional.	2	Febrero 2012	X	
Toda la organización	Planeación y dirección	Formato	ACPDFP-01	Plan de acción	1	Marzo 2012	X	
Gerencia general	Planeación y dirección	caracterización	AC-PDC-01	Caracterización del proceso de planeación y dirección.	1	Marzo 2012	X	
Gerencia general	Planeación y dirección	Formato	AC-PDFL-01	Matriz legal Ararat confecciones	1	Marzo 2012	X	
Gerencia general	Planeación y dirección	Formato	AC-PDFMP-01	Mapa de procesos Ararat confecciones.	1	Marzo 2012	X	
Gerencia general	Planeación y dirección	Acciones	AC-PDACC-01	Procedimiento acciones correctivas.	1	Abril 2012	X	
Gerencia general	Planeación y dirección	Acciones	AC-PDACP-01	Procedimiento acciones preventivas.	1	Abril 2012	X	
Gerencia general	Planeación y dirección	Acciones	AC-PDACM-01	Procedimiento acciones de mejora.	1	Abril 2012	X	
Gerencia general	Planeación y dirección	Instructivo	AC-PDPCI-01	Plan de calidad	1	Mayo 2012	X	
Gerencia general	Planeación y dirección	Formato	AC-PDIF-01	Tabla de control de indicadores.	1	abril 2012	X	
Departamento de mercadeo	Mercadeo	Caracterización	AC-MC-01	Caracterización proceso de mercadeo.	1	Marzo 2012	X	
Departamento de mercadeo	Mercadeo	Procedimiento	AC-MPMO-01	Estudio del mercado objetivo	1	Abril 2012	X	
Departamento de mercadeo	Mercadeo	Procedimiento	AC-MGVP-01	Procedimiento para la gestión comercial.	1	Mayo 2012	X	

Departamento de mercadeo	Mercadeo	Formato	AC-MFEM-01	Estrategias de mercadeo	1	Abril 2012	X	
Departamento de mercadeo	Mercadeo	Procedimiento	AC-MPQ-01	Procedimiento para el manejo de quejas y reclamos	1	Abril 2012	X	
Departamento de mercadeo	Mercadeo	Formato	AC-MFQ-01	Formato para el manejo de quejas y reclamos	1	Abril 2012	X	
Departamento de mercadeo	Mercadeo	Procedimiento	AC-MPNC-01	Procedimiento para el manejo del producto no conforme.	1	Abril 2012	X	
Producción	Diseño y desarrollo	Caracterización	AC-DDC-01	Caracterización proceso de diseño y desarrollo.	1	Marzo 2012	X	
producción	Diseño y desarrollo	Instructivo	AC-DDIS-01	Manual de usuario software audaces patrones 7			X	
producción	Producción	Caracterización	AC-PPC-01	Caracterización proceso de producción	1	Marzo 2012	X	
Producción	Producción	Instructivo	AC-PPIC-02	Instructivo procedimiento de corte.	2	Mayo 2012	X	
Producción	Producción	Instructivo	AC-PPIE-02	Instructivo procedimiento de ensamble.	2	Mayo 2012	X	
Producción	Producción	Instructivo	AC-PPIQ-01	Instructivo control de calidad de la pieza ensamblada.	1	Marzo 2012	X	
Producción	Producción	Formato	AC-PPFM-01	Control de mantenimiento de maquinas.	1	Abril 2012	X	
producción	Distribución	Caracterización	AC-CCC-01	Caracterización proceso de distribución	1	Marzo 2012	X	
Producción	Distribución	Instructivo	AC-CCIE-01	Instructivo de empaque del producto terminado.	1	Abril 2012	X	
Compras	Compras	Caracterización	AC-DCC-01	Caracterización proceso de compras.	1	Marzo 2012	X	
Compras	Compras	Procedimiento	AC-DCPP-01	Procedimiento para la selección de proveedores.	1	Abril 2012	X	
Recurso humano	Recurso humano	Caracterización	AC-RHC-01	Caracterización proceso de recurso humano.	1	Marzo 2012	X	
Recurso humano	Recurso humano	Instructivo	AC-RHIF-01	Manuales de funciones de cada uno de los cargos.	1	ABRIL 2012	X	
Recurso humano	Recurso humano	Procedimiento	AC-RHPS-01	Procedimiento para la selección de personal	1	Marzo 2012	X	
Recurso humano	Recurso humano	Procedimiento	AC-RHPCP-01	Procedimiento para la contratación del personal.	1	Marzo 2012	X	

Recurso humano	Recurso humano	Procedimiento	AC-RHPC-01	Procedimiento para la capacitación de personal	1	Marzo 2012	X	
Planeación y dirección	Planeación y dirección	Guía	AC-GED-01	Guía para la elaboración de documentos.	1	Abril 2012	X	
Planeación y dirección	Planeación y dirección	Procedimiento	AC-CD-01	Control de documentos.	1	Marzo 2012	X	
Planeación y dirección	Planeación y dirección	Formato	AC-LMDF-01	Listado maestro de documentos.	1	Marzo 2012	X	
Planeación y dirección	Planeación y dirección	Formato	AC-LMDEF-01	Listado maestro de documentos externos.	1	Marzo 2012	X	
Planeación y dirección	Planeación y dirección	Formato	AC-LMRF-01	Listado maestro de registros.	1	Marzo 2012	X	
Planeación y dirección	Planeación y dirección	Guía	AC-PDCRG-01	Control de registros	1	Marzo 2012	X	

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
----------------	---------------	---------------

ANEXO H.
Listado maestro documentos externos


 91278142-2	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS		FECHA:	10/04/2012
			CÓDIGO:	AC-LMDEF-01
			VERSIÓN:	01
			PÁGINA 125 DE 148	

IDENTIFICACION				ALMACENAMIENTO			TIEMPO DE ALMACENAMIENTO
CÓDIGO	ENTE REGULADOR	NOMBRE DEL DOCUMENTO	RESPONSABLE	ESTADO	UBICACION	ACCESO	
AC-PDRUTF-04	DIAN	Estatuto tributario, decreto 2788 de 2004	Gerente general	Digital	Archivo general	Libre	Indefinido
AC-PDRMF-03	Cámara de comercio	Código de comercio, capitulo II, titulo II, articulo 28	Gerente general	impreso	Archivo general	Libre	Indefinido
AC-PDICF-16	Alcaldía de Bucaramanga	Acuerdo municipal, ley 14 de 1983	Gerente general	impreso	Archivo general	Libre	Bianual
AC-PRTG-02	Ministerio de comercio, industria y turismo	Resolución 1950 de 2009	Jefe de producción	Magnético	Disco duro de la empresa	Restringido	Anual
AC-PDARPF-12	Seguro social	Decreto 1295 de 1994	Secretaria de gerencia	Digital	Archivo general	Restringido	Indefinido
AC-PDSSF-12	Identities promotoras de salud	Ley 100 de 1993	Secretaria de gerencia	Digital	Archivo general	Restringido	Mínimo 10 años
AC-PDPF-12	Fondo de pensiones	Articulo 3 de la ley 797 de 2003	Secretaria de gerencia	Digital	Archivo general	Restringido	Mínimo 10 años
AC-PDFCF-12	Fondo de cesantías	Ley 50 de 1990	Secretaria de gerencia	Digital	Archivo general	Restringido	Mínimo 10 años
AC-PDCFF-12	Caja de compensación familiar	Código de trabajo, decreto 118 de 1957	Secretaria de gerencia	Impreso	Archivo general	Restringido	Mínimo 10 años
AC-PDRTF-01	Ministerio de protección social	Articulo 41, decreto 2145 de 1992	Gerente general	Impreso	Archivo general	Libre	Indefinido
AC-PDSIF-01	Ministerio de protección social	Ley 50 de 1998	Gerente general	Digital	Archivo general	Libre	Indefinido

IDENTIFICACION				ALMACENAMIENTO			TIEMPO DE ALMACENAMIENTO
CÓDIGO	ENTE REGULADOR	NOMBRE DEL DOCUMENTO	RESPONSABLE	ESTADO	UBICACION	ACCESO	
AC-PDRUPF-01	Superintendencia de industria	Ley 1150 articulo 6 de 2007	Gerente general	digital	Archivo general	libre	Indefinido
AC-PDNTCG-01	Icontec	NTC 6001 del 2008	Gerente general	Impreso	Archivo general	libre	Indefinido

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
----------------	---------------	---------------

ANEXO I.
Listado maestro de registros


 91278142-2	FECHA:	10/04/2012
	CÓDIGO:	AC-LMRF-01
	VERSIÓN:	01
	PÁGINA 127 DE 148	

IDENTIFICACION				ALMACENAMIENTO			TIEMPO DE ALMACENAMIENTO
CÓDIGO	VERSION	NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE	ESTADO	UBICACION	ACCESO	
AC-PFTF-02	02	Ficha técnica de diseño	Diseñador	Impreso	Archivo departamento de diseño	Libre	1 año
AC-DCOCF-01	01	Orden de compra	Jefe de producción	Impreso	Archivo departamento de compras	Restringido	1 año
AC-POPF-01	01	Orden de producción	Jefe de producción	Impreso	Archivo departamento de producción	Libre	1 año
AC-PEDF-01	01	Plan y ejecución de diseño	Diseñador	Impreso	Archivo departamento de diseño	Libre	1 año
AC-DCRMF-01	01	Recepción de materia prima	Jefe de producción	Impreso	Archivo departamento de compras	Libre	1 año
AC-MQRF-01	01	Quejas y reclamos	Ejecutivo de ventas	Impreso	Archivo departamento de mercadeo	Libre	1 año
AC-PDPAC-01	01	Acciones preventivas	Gerente general	Impreso	Archivo departamento de dirección	Libre	1 año
AC-PDCAC-01	01	Acciones correctivas	Gerente general	Impreso	Archivo departamento de dirección	Libre	1 año
AC-PDMAC-01	01	Acciones de mejora	Gerente general	Impreso	Archivo departamento de dirección	Libre	1 año
AC-MSPF-01	01	Encuesta selección de proveedores	Ejecutivo de ventas	Impreso	Archivo departamento de mercadeo	Restringido	1 año
AC-MEPF-01	01	Encuesta de evaluación de proveedores	Ejecutivo de ventas	Impreso	Archivo departamento de mercadeo	Libre	1 año
AC-MRPF-01	01	Revaluación de proveedores	Ejecutivo de ventas	Impreso	Archivo departamento de mercadeo	Restringido	1 año

IDENTIFICACION				ALMACENAMIENTO			TIEMPO DE ALMACENAMIENTO
CÓDIGO	VERSION	NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE	ESTADO	UBICACION	ACCESO	
AC-PSCF-01	01	Encuesta satisfacción del cliente	Ejecutivo de ventas	Impreso	Archivo departamento de mercadeo	Libre	1 año
AC-RHET-01	01	Entrevista	Administrador	Impreso	Archivo departamento de recurso humano	Libre	1 año
AC-RHED-01	01	Evaluación de desempeño	Administrador	Impreso	Archivo departamento de recurso humano	Libre	1 año
AC-PDCDF-01	01	Creación de documentos	Secretaria de gerencia	Impreso	Archivo departamento de dirección	Libre	1 año
AC-RHPC-01	01	Capacitación del personal	Secretaria de gerencia	Impreso	Archivo departamento de recurso humano	Libre	1 año
AC-PMF-01	01	Control de mantenimiento	Jefe de producción	Impreso	Archivo departamento de producción	Libre	1 año
AC-PDRVF-01	01	Revisión por la dirección	Gerente general	Impreso	Archivo departamento de dirección	Restringido	1 año

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
---------	--------	--------

ANEXO J. Control de documentos

 91278142-2	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS		FECHA:	10/04/2012
			CÓDIGO:	AC-PCD-01
			VERSIÓN:	01
			PÁGINA 129 DE 148	

- **OBJETO**

Establecer mecanismos de control necesarios para el manejo de documentos referentes al sistema de gestión de calidad basado en la norma NTC6001.

- **ALCANCE**

Todo documento referente a la organización de origen interno o externo, estos documentos es de consulta general para todo el personal referente a la organización y es empleado por el gerente general siempre que sea necesario crear o modificar cualquier documento.

- **DOCUMENTOS APLICABLES**

AC-GED-01: Guía para elaboración de documentos.

AC-LMD-01: Listado maestro de documentos.

AC-LMDX-01: Listado maestro de documentos externos.

AC-PDCDF-01: Formato de Solicitud de creación, mejora o anulación de los documentos.

- **ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

- **Control de documentos internos.**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS / REGISTROS
1. Diligenciar el formato de solicitud de creación, mejora o anulación de documentos (AC-FD-01).	Personal interesado.	AC-PDCDF-01
2. El encargado revisa la solicitud da su visto bueno o rechaza la solicitud firma el formato AC-FD-01 y asigna la fecha de realización de la actividad.	Secretaria de gerencia.	AC-PDCDF-01
3. Se informa de la decisión tomada a los interesados.	Secretaria de gerencia.	
4. Si es necesario eliminar un documento siga adelante de lo contrario pase al numeral 8.	Secretaria de gerencia.	
5. Eliminación de un documento.	Secretaria de gerencia.	
6. Revisión del cumplimiento de la fecha asignada y firma de aceptación, si no se a cumplido se debe informar al responsable del proceso quien se encarga de tomar acciones.	Secretaria de gerencia.	AC-PDCDF-01
7. Recolección y destrucción de copias obsoletas.	Secretaria de gerencia	
8. Creación o modificación de documentos y comunicación al gerente general y a los responsables de cada proceso.	Secretaria de gerencia.	AC-GED-01
9. Actualización de códigos, versiones, fechas de revisión y legalidad de los documentos.	Secretaria de gerencia.	AC-GED-01

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS / REGISTROS
10. Revisar que el documento sea pertinente a las necesidades del proceso.	Responsable del proceso.	
11. Aprobación de los documentos.	Gerente general.	
12. Registrar los documentos aprobados por el gerente general en el listado maestro de documentos.	Secretaria de gerencia.	AC-LMD-01
13. Liberación y distribución de documentos y copias a quien sea necesario. Toda copia debe llevar un control, si son documentos informativos o externos a la organización se maneja como copia no controlada ya que no puede ser usado para la toma de decisiones.	Secretaria de gerencia.	Es necesaria un acta donde se deje claro el uso de cada documento liberado.
14. Recolección y destrucción de copias obsoletas es necesario archivar una copia digital.	Secretaria de gerencia.	
15. Aplicación de los documentos a los procesos correspondientes.	Personal pertinente a la organización.	

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
----------------	---------------	---------------

ANEXO K. Control de los registros

 91278142-2	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS		FECHA:	10/04/2012
			CÓDIGO:	AC-PDPR-01
			VERSIÓN:	01
			PÁGINA 131 DE 148	

- OBJETIVO**

Definir la metodología necesaria para el buen manejo de los registros teniendo en cuenta: almacenamiento, protección, uso, manejo y recuperación de los registros generados por la empresa.

- ALCANCE**

El control aplica sobre los registros internos generados por la empresa que sean aplicables al buen funcionamiento del S.G.C. basado en la norma NTC6001 y los que la empresa considere pertinentes para su óptimo funcionamiento.

Este documento puede ser consultado por cualquier integrante de la organización en general o ajeno a ella con previa autorización de la alta dirección.

- DOCUMENTOS APLICABLES**

AC-PDCRG-01: guía para la elaboración de registros.

AC-LMRF-01: listado maestro de registros.

- ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS
1. Definir los registros necesarios por el S.G.C. y los pertinentes al funcionamiento de la empresa.	Asesor del sistema y responsable de cada proceso	
2. Realización del procedimiento que se usara para el control de los registros y el listado maestro de registros.	Asesor del S.G.C.	
3. Elaboración de los registros de una forma clara y concisa que facilite su uso por el personal encargado de cada proceso, evitar borrones, tachones e enmendaduras.	Asesor del S.G.C. Y gerente general	
4. Revisión y aprobación de los registros generados	Gerente general y responsable de cada proceso	
5. Archivar el documento teniendo en cuenta su protección, ubicación, uso, privacidad y recuperación.	Asesor del S.G.C.	AC-LMRF-01
6. Si es necesario consultar un documento realice la siguiente actividad.	Asesor del S.G.C.	AC-LMRF-01
7. Según el listado maestro de registros consulte la ubicación de el registro necesario y si este esta restringido solicite la autorización necesaria.	Personal de la organización	AC-LMRF-01
8. Conserve cada uno de los registros el tiempo que considere necesario.	Asesor del S.G.C.	
9. Realice actualizaciones periódicas del listado maestro de registros.	Secretaria de gerencia.	AC-LMRF-01

- Identificación:** la identificación del registro se realizara a través del nombre del registro y su nomenclatura.

- **Almacenamiento:** el director de cada proceso debe velar por el buen almacenamiento de cada uno de los registros necesarios para su funcionamiento. Además de ello los registros que no afectan el proceso productivo serán almacenados conjuntamente por la secretaria de gerencia quien debe velar por la seguridad y el buen uso de ellos.

Los registros necesarios para cada proceso hacen referencia a los necesarios para la elaboración de las prendas directamente.

Y los demás registros serán los necesarios por el sistema de gestión de calidad para su funcionamiento y los solicitados por la empresa. Los registros, se archivan según se determine en cada proceso, carpetas - historiales, a los cuales tiene acceso el personal de la organización que los requiera y protegiéndolos contra la pérdida y el deterioro.

Los registros se clasificaran por proceso y uso además de ello llevaran un numero consecutivo, se deben almacenar en carpetas según el tipo de registro y respetando el consecutivo en caso de presentarte registros con tachones o enmendaduras se deben almacenar con un sello "anulado".

- **Protección de los registros y de la información:** cada director de proceso debe velar por el buen uso de los registros y sus condiciones puesto que ellos se llevaran por medio impreso con una copia de seguridad que debe ser almacenada de igual manera en otro archivo.


En el caso de los registros enfocados al buen funcionamiento del sistema de deben realizar copias de seguridad cada 3 meses, y ellos se almacenaran en forma de medio magnético, además el encargado de su custodia debe realizar las actualizaciones pertinentes según sea necesario.


El acceso a los registros es el siguiente:

- **Abierto:** tiene acceso a todo el personal de la organización.
- **Confidencial:** solo los responsables de cada proceso pueden autorizar su uso.
- **Restringido:** solo la alta dirección puede acceder a ellos.
- **La recuperación:** en el listado maestro de registros se establecerá un tiempo de archivo mínimo de cada uno de los registros dependiendo de su pertinencia, cuando este tiempo se cumpla el director de cada proceso posee la facultad sobre ellos, pueden ser destruidos o archivados nuevamente los registros necesarios para el funcionamiento del sistema no pueden ser destruidos y serán almacenados luego de su perdida de vigencia en medio magnético.

<i>ELABORÓ</i>	<i>REVISÓ</i>	<i>APROBÓ</i>
----------------	---------------	---------------

ANEXO L.
Manual de responsabilidades y competencias ejecutivo de ventas

 <p style="text-align: center;">MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS</p> <p>91278142-2</p>	FECHA:	10/05/2012
	CÓDIGO:	AC-RHIF-01
	VERSIÓN:	01
	PÁGINA 133 DE 2	

MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL EJECUTIVO DE VENTAS	ARARAT CASUAL Y EJECUTIVA
INFORMACIÓN GENERAL	
CÓDIGO DEL PUESTO	V1
NOMBRE DEL PUESTO	EJECUTIVO DE VENTAS
PUESTO JERARQUICO SUPERIOR	ADMINISTRADOR
UBICACIÓN ORGANIGRAMA	 <pre> graph TD GG[Gerente General Javier Beltrán] --- C[Contador Martha Ardila] GG --- SG[Secretaria de Gerencia Deisy Grinaldes] C --- A[Administrador Carlos Beltrán] SG --- A A --- EV[Ejecutivo de ventas Jessica Gonzales] </pre>
PUESTOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE	<ul style="list-style-type: none"> Ninguno
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> Promocionar y comercializar los servicios de la empresa. Comunicación con los clientes. Establecer metodologías de venta efectiva. Obtención de ventas. Manejo de materia prima. Tele mercadeó. Manejo de base de datos. Servicio postventa. Distribución Presentar resultados sobre los presupuestos planteados por la organización. 	


TAREAS A DESARROLLAR	
<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar y comercializar los servicios de la empresa ante las diferentes organizaciones nacionales. • Responsabilizarse por el muestrario brindado y sus adecuadas condiciones de limpieza y presentación. • Verificar anteriormente a la realización de un contrato, la aprobación del mismo con sus superiores. • Pactar con el cliente las condiciones del contrato tales como: tiempo de entrega, forma de pago y propuesta económica. • Desarrollo de la ficha técnica • Distribución de los productos terminados a cada uno de los respectivos clientes. • Manejo contractual de la legalización del contrato. • Entregar órdenes de pedido directamente al jefe de producción. • Organizar la entrega del producto terminado al cliente. • Cumplimiento de metas y presupuestos. • Actualización permanente de la base de datos. 	
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS PERIÓDICAMENTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar mantenimiento al muestrario utilizado. • Generar un informe semanal de las ventas obtenidas a sus superiores. • Contactar a clientes anteriores para la reiteración de oferta de los servicios de la empresa. • Apertura de mercados. • Realizar correrías fuera de la ciudad. • Responsabilidad de los transportes que se generen por reprocesos. 	
CONDICIONES DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Óptimas, ambiente limpio y ordenado, contar con las herramientas necesarias para el buen desarrollo de su labor.
REQUISITOS DE EDUCACION	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato, tecnología ventas, tecnología mercadeo y/o afines.
EXPERIENCIA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de dos años en cargo de vendedor en el sector textil comercial.
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente expresión oral y escrita. • Adecuada presentación personal. • Liderazgo. • Conocimientos sobre el sector textil comercial. • Manejo de información. • Creatividad. • Responsabilidad. • Ética laboral. • Trabajo bajo presión. • Relaciones interpersonales. • Capacidad de negociación. • Fidelización del cliente. • Manejo de software.


ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
----------------	---------------	---------------

ANEXO M.
Registro de capacitaciones

 91278142-2	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	FECHA	30/04/2012
		CODIGO	AC-RHPC-01
		VERSION	1
		PAGINA 1 DE 1	
NOMBRE DEL EMPLEADO	<i>Deisy Grimaldos</i>		
CARGO	<i>Secretaria de gerencia</i>		
PROCESO	<i>Recurso humano</i>		
ENTIDAD PROMOTORA DE LA CAPACITACIÓN	<i>Cámara de comercio Bucaramanga</i>		
FECHA	<i>11/09/2012</i>		
EXPLICACIÓN SOBRE EL TIPO DE CAPACITACION OFRECIDO			
<i>Conocimiento sobre el manejo de permisos, licencias y suspensiones de los contratos laborales</i>			
OBSERVACIONES DEL EMPLEADO SOBRE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA			
<i>La capacitación recibida fue de gran ayuda para conocer las leyes implicadas en la toma de decisiones al momento de otorgar permisos a los empleados y cuando dichos permisos deben ser remunerados o no.</i>			
<i>Deisy Grimaldos</i> Firma Empleado	<i>Javier Beltrán</i> Firma Representante Legal	<i>Cámara de comercio</i> Firma Capacitador	

ANEXO N.
Evaluación de proveedores

 91278142-2	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	FECHA:	10/05/2012
		CÓDIGO:	AC-MEPF-01
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA 136 DE 1	

		SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	
PROVEEDOR			
DIRECCIÓN			
CONTACTO			
TEL. CONTACTO			
MATERIAS PRIMAS O INSUMOS OFRECIDOS			
CRITERIO A EVALUAR			PUNTAJE OBTENIDO
1. FORMA DE PAGO			25%
CONTADO	20 PUNTOS		
CREDITO 30 DÍAS	50 PUNTOS		
CREDITO 45 DÍAS	70 PUNTOS		
CREDITO 60 DÍAS	100 PUNTOS		
2. DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO			PUNTAJE OBTENIDO
SIEMPRE	100 PUNTOS		20%
CASI SIEMPRE	60 PUNTOS		
ALGUNAS VECES	20 PUNTOS		
3. TIEMPO DE ENTREGA			PUNTAJE OBTENIDO
INMEDIATA	100 PUNTOS		25%
DE 2 A 5 DÍAS	70 PUNTOS		
DE 5 A 10 DÍAS	50 PUNTOS		
MAS DE 10 DÍAS	20 PUNTOS		
4. CALIDAD EN EL PRODUCTO			PUNTAJE OBTENIDO
EXCELENTE	100 PUNTOS		30%
REGULAR	60 PUNTOS		
DEFICIENTE	20 PUNTOS		
TOTAL			
PARAMETROS DE CALIFICACIÓN		EXCELENTE	80-100
		BUENO	60-79
		REGULAR	40-59
		MALO	00-39
OBSERVACIONES			
FIRMA EVALUADOR			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

ANEXO O. Plan de calidad

 91278142-2	PLAN DE CALIDAD		FECHA:	10/04/2012
			CÓDIGO:	AC-PDPCI-01
			VERSIÓN:	01
			PÁGINA 137 DE 148	

PLAN DE CALIDAD					
ETAPA	CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD	PARAMETROS DE CONTROL	METODO DE CONTROL	RESPONSABLE	DOCUMENTOS RELACIONADOS
Recepción de las especificaciones dadas por el cliente.	Ágil recepción de la información. Buena comunicación con el cliente. Asesoría.	Especificaciones claras y concisas. Materia prima necesaria. Cumplimiento de fecha de entrega	Ficha técnica totalmente diligenciada.	Ejecutivo de ventas.	AC-PPTF-01
Diseño	Exclusividad. Comodidad. Innovación. Elegancia.	Cumplimiento de los parámetros dados por el cliente.	Indicadores: calidad del diseño y aprobación del plan de ejecución y diseño.	Diseñador.	AC-PDEF-01 AC-PDFI-01
Patronaje y escalado	Consumo de materia prima. Exactitud. Tallaje.	Adecuada distribución del despiece en el plotter. Cumplimiento con el tallaje requerido.	Indicadores: Ahorro de desperdicios eficiencia en el uso del software.	Diseñador.	AC-PDFI-01
Corte	Precisión.	Tiempo.	Cumplimiento del tiempo establecido en el plan de ejecución y diseño.	Jefe de producción.	AC-PDEF-01
Ensamble	Costuras. Orientación de las piezas. Calidad de materia prima	Cumplimiento de la norma técnica de etiquetado.	Inspección visual	Jefe de producción.	AC-PDEF-01
Etiqueta y empaque	Revisión de etiquetas. Empaque en condiciones ideales	Cumplimiento de la norma técnica de etiquetado. Cumplimiento especificaciones técnicas	Inspección visual	Jefe de producción.	AC-PDEF-01 AC-PPTF-01
Compras	Calidad materia prima e insumos. Precios bajos.	Orden de compra. Factura de venta.	Inspección visual Recepción materia prima	Ejecutivo de ventas.	AC-DCOCF-01 AC-DCRMF-01
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	

ANEXO P. Instructivo de control de calidad piezas ensambladas

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Asarát</i> INSTRUCTIVO PROCESO DE ENSAMBLE 91278142-2 PRENDA: CAMISA </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;">1</td><td>Limpieza de prenda</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Rectitud de costuras</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Residuos hilos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>Resistencia de dobladillos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>Simetría ojales y botones</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td>Simetría ensamble piezas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td>Cumplimiento especificaciones ficha técnica</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td>Existencia de marcos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">9</td><td>Calidad materia prima</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">10</td><td>Calidad insumos utilizados</td></tr> </table> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> </div>	1	Limpieza de prenda	2	Rectitud de costuras	3	Residuos hilos	4	Resistencia de dobladillos	5	Simetría ojales y botones	6	Simetría ensamble piezas	7	Cumplimiento especificaciones ficha técnica	8	Existencia de marcos	9	Calidad materia prima	10	Calidad insumos utilizados	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Asarát</i> INSTRUCTIVO PROCESO DE ENSAMBLE 91278142-2 PRENDA: CHAQUETA </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;">1</td><td>Limpieza de prenda</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Rectitud de costuras</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Residuos hilos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>Resistencia de dobladillos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>Simetría ojales y botones</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td>Simetría ensamble piezas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td>Cumplimiento especificaciones ficha técnica</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td>Existencia de marcos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">9</td><td>Calidad materia prima</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">10</td><td>Calidad insumos utilizados</td></tr> </table> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> </div>	1	Limpieza de prenda	2	Rectitud de costuras	3	Residuos hilos	4	Resistencia de dobladillos	5	Simetría ojales y botones	6	Simetría ensamble piezas	7	Cumplimiento especificaciones ficha técnica	8	Existencia de marcos	9	Calidad materia prima	10	Calidad insumos utilizados
1	Limpieza de prenda																																								
2	Rectitud de costuras																																								
3	Residuos hilos																																								
4	Resistencia de dobladillos																																								
5	Simetría ojales y botones																																								
6	Simetría ensamble piezas																																								
7	Cumplimiento especificaciones ficha técnica																																								
8	Existencia de marcos																																								
9	Calidad materia prima																																								
10	Calidad insumos utilizados																																								
1	Limpieza de prenda																																								
2	Rectitud de costuras																																								
3	Residuos hilos																																								
4	Resistencia de dobladillos																																								
5	Simetría ojales y botones																																								
6	Simetría ensamble piezas																																								
7	Cumplimiento especificaciones ficha técnica																																								
8	Existencia de marcos																																								
9	Calidad materia prima																																								
10	Calidad insumos utilizados																																								
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Asarát</i> INSTRUCTIVO PROCESO DE ENSAMBLE 91278142-2 PRENDA: FALDA </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;">1</td><td>Limpieza de prenda</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Rectitud de costuras</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Residuos hilos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>Resistencia y rectitud de dobladillo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>Simetría ojales y botones</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td>Simetría ensamble piezas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td>Cumplimiento especificaciones ficha técnica</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td>Existencia de marcos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">9</td><td>Calidad materia prima</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">10</td><td>Calidad insumos utilizados</td></tr> </table> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> </div>	1	Limpieza de prenda	2	Rectitud de costuras	3	Residuos hilos	4	Resistencia y rectitud de dobladillo	5	Simetría ojales y botones	6	Simetría ensamble piezas	7	Cumplimiento especificaciones ficha técnica	8	Existencia de marcos	9	Calidad materia prima	10	Calidad insumos utilizados	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Asarát</i> INSTRUCTIVO PROCESO DE ENSAMBLE 91278142-2 PRENDA: PANTALÓN </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;">1</td><td>Limpieza de prenda</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Rectitud de costuras</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Postura adecuada pretina, pasadores simétricos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>Residuos de hilos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>Resistencia y presentación de dobladillos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td>Simetría ojales y botones, funcionalidad cierre</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td>Simetría ensamble piezas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td>Cumplimiento especificaciones ficha técnica</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">9</td><td>Existencia de marcos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">10</td><td>Calidad materia prima e insumos utilizados</td></tr> </table> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> </div>	1	Limpieza de prenda	2	Rectitud de costuras	3	Postura adecuada pretina, pasadores simétricos	4	Residuos de hilos	5	Resistencia y presentación de dobladillos	6	Simetría ojales y botones, funcionalidad cierre	7	Simetría ensamble piezas	8	Cumplimiento especificaciones ficha técnica	9	Existencia de marcos	10	Calidad materia prima e insumos utilizados
1	Limpieza de prenda																																								
2	Rectitud de costuras																																								
3	Residuos hilos																																								
4	Resistencia y rectitud de dobladillo																																								
5	Simetría ojales y botones																																								
6	Simetría ensamble piezas																																								
7	Cumplimiento especificaciones ficha técnica																																								
8	Existencia de marcos																																								
9	Calidad materia prima																																								
10	Calidad insumos utilizados																																								
1	Limpieza de prenda																																								
2	Rectitud de costuras																																								
3	Postura adecuada pretina, pasadores simétricos																																								
4	Residuos de hilos																																								
5	Resistencia y presentación de dobladillos																																								
6	Simetría ojales y botones, funcionalidad cierre																																								
7	Simetría ensamble piezas																																								
8	Cumplimiento especificaciones ficha técnica																																								
9	Existencia de marcos																																								
10	Calidad materia prima e insumos utilizados																																								

ANEXO Q.
Control de indicadores

 91278142-2	CONTROL DE INDICADORES		FECHA:	28/04/2012
			CÓDIGO:	AC-PDFI-01
			VERSIÓN:	01
	PÁGINA 139 DE 148			


VARIABILIDAD DE VENTAS	
Proceso	Planeación y dirección.
Nombre del indicador	Variabilidad en las ventas.
Objetivo del indicador	Mostrar a la alta dirección un porcentaje real del aumento o disminución de las ventas facturadas por la empresa en un periodo de tiempo establecido.
Formula de calculo	$((\text{Total ventas periodo actual} - \text{total ventas periodo anterior}) / \text{total ventas periodo actual}) * 100.$
Unidad de medida	Porcentaje de aumento o disminución de ventas.
Periodicidad	Mensualmente.
Valor de referencia	La medición realizada en marzo de 2012 arrojo un resultado de aumento de las ventas en un 5,68%.
Meta	La meta propuesta por los interesados es lograr un aumento del 6% comparado con el periodo anterior.
Responsable	Contador de la organización.
VARIABILIDAD DE COSTOS DE PRODUCCIÓN	
Proceso	Planeación y dirección.
Nombre del indicador	Variabilidad de costos de producción.
Objetivo del indicador	Mostrar a la alta dirección un porcentaje real del aumento o disminución de los costos de producción generados por la empresa en un periodo de tiempo establecido.
Formula de calculo	$((\text{costos de producción periodo actual} - \text{costos de producción periodo anterior}) / \text{costos de producción periodo actual}) * 100$
Unidad de medida	Porcentaje de aumento o disminución de los costos de producción.
Periodicidad	Mensualmente.
Valor de referencia	La medición realizada en marzo de 2012 arrojo una reducción de los costos de producción del 2,35%.
Meta	Lograr una disminución del 4% comparado con el periodo anterior.
Responsable	Contador de la organización.
CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS GENERADOS POR LA NTC6001	
Proceso	Planeación y dirección.
Nombre del indicador	Cumplimiento de procedimientos generados por la NTC6001
Objetivo del indicador	Generar una información real sobre los procedimientos que se logran cumplir a cabalidad del total especificado en la norma NTC 6001.
Formula de calculo	$(\text{Numero de procesos evaluados} / \text{total de procesos requeridos}) * 100$
Unidad de medida	Porcentaje de cumplimiento de procedimientos.
Periodicidad	Semestralmente.
Valor de referencia	0% a partir de la puesta en marcha del sistema de gestión basado en la NTC 6001.
Meta	Lograr el 100% de procedimientos conformes.
Responsable	Gerente general.
CALIDAD DEL DISEÑO	
Proceso	Diseño y desarrollo.
Nombre del indicador	Calidad del diseño.
Objetivo del indicador	Mostrar un informe de la cantidad de diseños elaborados y cuantos de ellos se aprueban en el proceso.
Formula de calculo	$(\text{Numero de diseños desarrollados} - \text{Numero de diseños aprobados})$
Unidad de medida	Unidades.
Periodicidad	Bimensualmente.

Valor de referencia	La medición desarrollada en abril del 2012 arrojo una cantidad de 4 diseños aprobados sobre 10 elaborados.
Meta	Lograr una aprobación de 8 de cada 10 diseños desarrollados.
Responsable	Diseñador.
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	
Proceso	Producción.
Nombre del indicador	Optimización de recursos.
Objetivo del indicador	Presentar un informe sobre el aumento o la disminución de los Kg de retazos generados en el proceso de corte.
Formula de calculo	$(Kg \text{ de retazo generados periodo actual} - Kg \text{ de retazo generados periodo anterior})$
Unidad de medida	Kilogramos.
Periodicidad	Bimensualmente
Valor de referencia	En el mes de marzo se generaron 16.5 kg de retazo
Meta	Lograr una disminución de 5Kg de retazo bimensualmente.
Responsable	Jefe de producción.
VARIABILIDAD EN GASTO DE ENERGIA ELECTRICA	
Proceso	Producción.
Nombre del indicador	Variabilidad en gasto de energía eléctrica.
Objetivo del indicador	Demostrar el aumento o disminución del consumo de energía eléctrica en el departamento de producción.
Formula de calculo	$((\text{consumo de energía eléctrica departamento de producción mes actual} - \text{consumo de energía eléctrica departamento de producción mes anterior}) / \text{consumo de energía eléctrica departamento de producción mes actual}) * 100.$
Unidad de medida	Porcentaje de aumento o disminución del consumo de energía en el departamento de producción.
Periodicidad	Mensualmente.
Valor de referencia	La medición generada en marzo de 2012 mostro un aumento en el consumo de energía del 4.8%.
Meta	Disminuir el consumo de energía en el departamento de producción en un 3%.
Responsable	Jefe de producción.
VARIABILIDAD DE ENTREGAS OPORTUNAS	
Proceso	Distribución.
Nombre del indicador	Variabilidad de quejas oportunas.
Objetivo del indicador	Medir la cantidad de quejas presentadas por el cliente por motivos de demora en la entrega de sus productos adquiridos a la organización.
Formula de calculo	$(\text{Cantidad de quejas presentadas por demora en la entrega} / \text{cantidad de quejas totales}) * 100.$
Unidad de medida	Porcentaje de quejas presentadas por demora en la entrega.
Periodicidad	Trimestralmente.
Valor de referencia	La medición generada en marzo de 2012 presento un resultado de 35% de las quejas presentadas, son por demora en la entrega.
Meta	Disminuir las quejas por demora en la entrega al máximo del 10%.
Responsable	Ejecutivo de ventas.
COMPETENCIA DEL PERSONAL	
Proceso	Recurso humano.
Nombre del indicador	Competencia del personal
Objetivo del indicador	Medir la mejora en las competencias del personal de la organización gracias a las capacitaciones brindadas por entidades gubernamentales y privadas.
Formula de calculo	$(\text{numero de empleados asistentes a la capacitación} / \text{numero de empleados totales}) * 100.$
Unidad de medida	Porcentaje de empleados capacitados.
Periodicidad	Semestralmente.
Valor de referencia	La última medición realizada en enero de 2012 arrojo un 25% del personal de la organización recibió capacitaciones en el periodo.
Meta	Lograr un aumento del 30% en el porcentaje de personal capacitado.
Responsable	Secretaria de gerencia.


CALIDAD EN LOS PROVEEDORES	
Proceso	Compras.
Nombre del indicador	Calidad en los proveedores.
Objetivo del indicador	Demostrar a la organización la calidad presentada por cada uno de sus proveedores basándose en la encuesta de evaluación de proveedores.
Formula de calculo	(Cantidad de proveedores con calificación superior al 80%/total de proveedores calificados)*100
Unidad de medida	Porcentaje de proveedores seleccionados.
Periodicidad	Semestralmente.
Valor de referencia	Según la última medición presenta en marzo de 2012 el 75% de los proveedores de la organización se encuentran calificados.
Meta	Lograr el 100% de proveedores calificados.
Responsable	Jefe de producción.
MEJORA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
Proceso	Mercadeo.
Nombre del indicador	Mejora en la satisfacción del cliente.
Objetivo del indicador	Mostrar una referencia veraz sobre la satisfacción dada a cada uno de los clientes de la empresa.
Formula de calculo	(Numero de encuestas de satisfacción con calificación buena o excelente/ numero de encuestas totales)*100
Unidad de medida	Porcentaje de clientes satisfechos.
Periodicidad	Bimensualmente.
Valor de referencia	Según el resultado presentado en marzo de 2012 la satisfacción del cliente se encuentra en un 78%.
Meta	Lograr un 100% de clientes satisfechos.
Responsable	Ejecutivo de ventas.

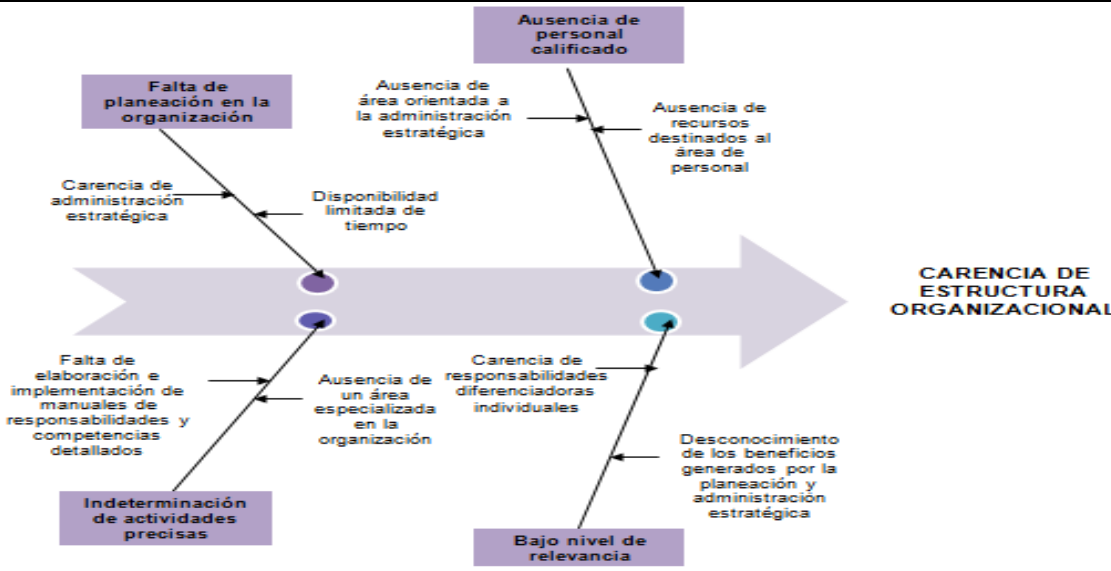
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
---------	--------	--------

ANEXO R.
Encuesta de satisfacción del cliente

 91278142-2		ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE		Fecha 24/05/2012
				Código AC-PSCF-01
				Versión 1
Pagina 1 de 1				
Nombre : Fecha:	Organización:			
<p style="text-align: center;">Gracias por realizar nuestra encuesta de satisfacción del cliente, la información brindada será de gran utilidad para el mejoramiento de nuestro servicio.</p>				
1. ¿ Cómo fue la atención de nuestro Asesor de Ventas ?				
<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular		
2. ¿ Su solicitud fue atendida a tiempo por nuestro personal ?				
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Un poco atrasada		
3. ¿ Nuestro Asesor de Ventas indicó las condiciones de pago y tiempo de entrega de la compra ?				
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No			
4. ¿ Cómo califica usted nuestros diseños ?				
<input type="checkbox"/> Excelentes	<input type="checkbox"/> Buenos	<input type="checkbox"/> Regulares		
5. ¿ Cómo califica usted la calidad de nuestros productos ?				
<input type="checkbox"/> Excelentes	<input type="checkbox"/> Buenos	<input type="checkbox"/> Regulares		
6. ¿ Cómo califica usted nuestros precios ?				
<input type="checkbox"/> Excelentes	<input type="checkbox"/> Buenos	<input type="checkbox"/> Regulares		
7. ¿ Cómo se llevo a cabo el cumplimiento de la entrega ?				
<input type="checkbox"/> A tiempo	<input type="checkbox"/> Un poco atrasado	<input type="checkbox"/> Muy atrasado		
8. ¿ Cómo califica usted la garantía brindada por los productos ?				
<input type="checkbox"/> Muy adecuada	<input type="checkbox"/> Adecuada	<input type="checkbox"/> Regular		
9. ¿ Cómo califica usted la presentación de nuestros productos ?				
<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular		
10. ¿ Cómo califica usted la variedad de nuestros productos ?				
<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular		
11. ¿ Como califica usted nuestro servicio ?				
<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular		
12. Sugerencias:				

**ANEXO S.
Acción correctiva**

 ACCIONES CORRECTIVAS 91278142-2	FECHA:	10/04/2012
	CÓDIGO:	AC-PDFC-01
	VERSIÓN:	01
	PÁGINA 143 DE 148	

ACCIONES CORRECTIVAS	AC	0001
PROCESO QUE REPORTA	Planeación y dirección	
FECHA	22/06/2012	
PROCESO QUE GENERA LA ACCION CORRECTIVA	Planeación y dirección	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DETECTADO		
<p>La empresa no tiene desarrollada una estructura organizacional definida, falta una misión y visión enfocadas a la razón de ser de la empresa, no se cuenta con un organigrama construido y acorde a la jerarquización de la empresa, faltan líneas de comunicación entre los empleados de la organización, es necesario construir la departamentalización dentro de la empresa con el fin de generar actividades específicas dependiendo de las actividades a desarrollar, incumpliendo los requisitos presentados en el numeral 3.1.1.</p>		
DIAGRAMA DE CAUSAS		
		
PLAN DE ACCION		
<p>El siguiente plan de acción se desarrolla con el fin de suplir la necesidad de la empresa con respecto a la elaboración de su estructura organizacional, se llevara una serie secuencial de actividades encaminadas a cumplir el objetivo de la acción correctiva.</p>		

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSO	FECHA	ESTADO
Elaboración de la misión, visión y estrategias organizacionales acordes a la razón de ser de la empresa.	Gerente general, asesor de calidad.	Información sobre la organización, equipos de cómputo, libros relacionados con el tema.	24/04/2012	
Definición de jerarquías, estructuración del organigrama.	Gerente general, asesor de calidad	Información sobre la organización, equipos de cómputo.	28/04/2012	
Elaboración de estrategias	Asesor de calidad.	Información sobre la organización, sobre el entorno, económica, financiera, mercados.	02/05/2012	
Presentación de estrategias planteadas y su plan de acción al gerente general.	Asesor de calidad.	Información sobre las estrategias, instrumentos de análisis, herramientas de comunicación.	06/05/2012	
Elaboración de manuales de funciones para cada uno de los cargos.	Asesor de calidad	Información sobre los cargos necesarios en la empresa, comunicación con los empleados.	10/05/2012	
Comunicación con el personal de la organización de la estructura organizacional planteada para la empresa.	Asesor de calidad	Equipos de cómputo y comunicación.	15/05/2012	
ESTADO OBSERVACIONES		ACTIVIDAD TERMINADA		
		ACTIVIDAD EN PROCESO		
		ACTIVIDAD DEMORADA		
Se presento una demora en le proceso de elaboración de estrategias debido al difícil acceso a información actualizada del estado del sector textil confecciones en el país.				
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ

ANEXO T. Acta de socialización.



Acta de reunión empleados de ararat confecciones con el fin de socializar el modelo de gestión basado en la norma NTC 6001:2008

Agosto 7 de 2012

En la ciudad de Bucaramanga siendo las 8:00 horas del día 7 de Agosto de año 2012 en la sala de juntas de la empresa ararat confecciones, se reúnen los empleados de la organización encabezados por su gerente general el señor Javier Beltrán Quiroga y el encargado de brindar la socialización el asesor de calidad Juan Sebastián Moreno Cabeza.

A continuación se relacionan cada uno de los asistentes a la capacitación.

<u>Nombre</u>	<u>Cargo desempeñado</u>
---------------	--------------------------

Javier Beltrán Quiroga	Gerente general
Carlos Beltrán	Administrador
Jesica Gonzales	Ejecutiva de ventas
Deisy Grimaldos	Secretaria de gerencia
Oscar Pinzón	Operario de corte
Ismael Arciniegas	Diseñador
Ana Dolores	Operaria de ensamble
Martha Ardila	Contadora

FABRICA: CARRERA 32D No 17 -86 SAN ALONZO - TELEFONO 6343694- TELEFAX 6347590 - BUCARAMANGA - COLOMBIA



Para presidir la reunión fue elegido el Sr Juan Sebastián Moreno Cabeza, Asesor de calidad y Ejecutiva

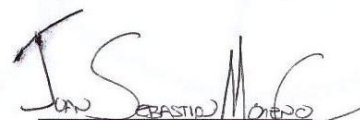
En la reunión se socializaran los siguientes temas:

1. introducción al sistema de gestión basado en la norma NTC 6001:2008 "Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas".
2. Beneficios de la implementación de un sistema de gestión dentro de la organización ararat confecciones.
3. Requerimientos del sistema de gestión NTC 6001:2008
4. Comunicación de la misión, visión, políticas organizacionales y organigrama.
5. Socialización del mapa de procesos, objetivos y directores de cada uno de ellos.
6. Requisitos legales que debe cumplir la organización.
7. Comunicación de las estrategias diseñadas y su cumplimiento por medio del plan de acción.
8. Socialización de documentos y registros necesarios por proceso.
9. Entrega de cada uno de los documentos y registros especificados en el listado maestro de documentos internos(AC-LMDF-01) y el listado maestro de registros (AC-LMRF-01)
- 10.Verificación de los documentos y registros entregados.
- 11.Solución de inquietudes presentadas por los integrantes de la organización.

Como constancia de la finalización de la socialización, firman el día 7 de agosto de 2012




Casual y Ejecutiva
Javier Beltrán Quiroga - Nit: 91.278.142-2
Javier Beltrán Quiroga
Gerente General



Juan Sebastián Moreno Cabeza
Asesor de calidad

ANEXO U.
ACTA DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN 91278142-2		FECHA: 01/09/2012 CÓDIGO: AC-PDRDF-01 VERSIÓN: 01 PÁGINA 147 DE 148
FECHA	01/09/2012	
REVISIÓN NÚMERO	0001	
ASISTENTES	Javier Beltrán , Carlos Beltrán y Juan Sebastián Moreno	
OBJETIVO	Revisar la conformidad del sistema de gestión basado en la NTC 6011:2008	
REVISIÓN DE INFORMACIÓN SUMINISTRADA		
RESULTADO DE LA ÚLTIMA REVISIÓN		
No se presentan resultados anteriores a la siguiente revisión.		
ENTRADAS		
ENTRADA 1	Estado de cumplimiento del plan de acción desarrollado para las estrategias planteadas.	
ENTRADA 2	Requisitos legales aplicables.	
ENTRADA 3	Caracterizaciones de procesos.	
ENTRADA 4	Registros necesarios para el funcionamiento del sistema de gestión.	
ENTRADA 5	Resultados de la medición de satisfacción del cliente.	
ENTRADA 6	Acciones correctivas, preventivas o de mejora aplicadas a la organización.	
ENTRADA 7	Tabla control de indicadores.	
ENTRADA 8	Evaluación de proveedores.	
CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Al momento de realizada la revisión la empresa ha dado cumplimiento de las estrategias planteadas hasta la fecha, como lo son: el diseño e implementación de planeación estratégica, logro de un aumento considerable en capacitaciones al personal, diseño e implementación de formatos que ejercen un mejor control en cada uno de los procesos y logro de un incremento en su portafolio de clientes, gracias a alianzas estratégicas hechas con el sector industrial. 2. Se observó un compromiso por parte de los empleados directos de la organización con respecto al manejo dado al sistema de gestión. 3. La empresa realizó un gran esfuerzo con el fin de cumplir a cabalidad cada uno de los requisitos legales establecidos. 4. La implementación de las acciones correctivas y preventivas permitieron encontrar problemas latentes en el área de producción, debido a dificultades encontradas al momento de realizar el escalado de las tallas presentando errores de medición. 5. La encuesta de satisfacción del cliente presentó resultados favorables para la organización, sin embargo es necesario mejorar los tiempos de entrega y la forma de generar garantía de los productos. 6. Se dificulta el procedimiento de seguimiento y medición, ya que el personal encargado de esto no maneja claramente esta cultura. 7. El formato de plan y ejecución de diseño presentó problemas con la elaboración del cronograma de actividades, mostrando atrasos en la producción por demoras generadas en los talleres de ensamble. 8. La empresa posee una gran fortaleza en el diseño y desarrollo de productos gracias al uso del software audaces patrones, pues logró grandes optimizaciones en la materia prima utilizada. 9. Los resultados de la evaluación de proveedores fueron favorables, demostrando su efectividad y agilidad al momento de suplir las necesidades del cliente. 10. Según resultados presentados en la medición del producto no conforme se generó un aumento de este, puesto que gracias a la implementación del procedimiento para su manejo se logró un mayor control, identificando así los problemas potenciales que no habían sido detectados con anterioridad. 11. Los procedimientos de selección, contratación y capacitación has sido implementados 		

correctamente y se presentó un buen manejo de los registros.		
12. La gestión de la información se implementó con los parámetros establecidos por el sistema de gestión dando cumplimiento al numeral 3.3.2.		
13. Los informes presentados periódicamente por el contador, han sido de gran colaboración al momento de tomar decisiones financieras por parte de la alta gerencia.		
MEJORAS A DESARROLLAR		
PROCESO	RESPONSABLE	MEJORA
Producción	Jefe de producción	La empresa debe establecer una tabla de tallas estandarizada para sus prendas, para así mejorar el diseño y el desarrollo de cada uno de los productos.
Diseño	Diseñador	Es necesario realizar una nueva capacitación relacionada con el uso del plan de ejecución y diseño.
Producción	Jefe de producción	La empresa debe mejorar sus planes de inspección, debido a que la principal queja se presenta en marras detectadas en las prendas.
Planeación y dirección	Gerente general	La organización necesita establecer parámetros de tiempos de entrega óptimos con los talleres de ensamble, puesto que ellos retrasan la producción significativamente.
Planeación y dirección	Gerente general	Fortalecer la toma de acciones preventivas y correctivas.
Planeación y dirección	Gerente general	Falta de refuerzo en el control al seguimiento y medición de los indicadores.
Compras	Ejecutivo de ventas	El formato de recepción de materia prima no ha sido diligenciado según parámetros.
Producción	Jefe de producción	Se recomienda cumplir con el plan de mantenimiento de máquinas
Marketing	Ejecutiva de ventas	Se recomienda aumentar la periodicidad en la actualización de la base de datos de clientes potenciales.
Recurso humano	Secretaría de gerencia	Socializar evaluaciones de desempeño realizadas a los empleados de la organización
Recurso humano	Secretaría de gerencia	Se recomienda aumentar las capacitaciones al personal operativo.
ELABORÓ Juan Sebastián Moreno	REVISÓ Carlos Beltrán	APROBÓ Javier Beltrán