



**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE  
GESTIÓN DE CALIDAD CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2008 EN LA  
EMPRESA DE CALZADO AGENCIA WELLCO LTDA EN BUCARAMANGA**

**CAROLINA RUIZ MARTÍNEZ**

**ID: 72609**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**BUCARAMANGA**

**2014**



**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE  
GESTIÓN DE CALIDAD CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2008 EN LA  
EMPRESA DE CALZADO AGENCIA WELLCO LTDA. EN BUCARAMANGA**

**Trabajo de grado para optar por el título de  
ingeniera industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2014**

## PÁGINA DE ACEPTACIÓN

**Nota de aceptación:**

---

---

---

**Firma del presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios porque siempre me ha ayudado a seguir adelante, por todas las bendiciones que día a día me da y por permitir que culmine esta etapa de mi vida.
- A mi mami que sin duda ha estado incondicionalmente para mí siendo la principal precursora de este logro, haciendo lo imposible para que yo pudiera continuar con mis estudios.
- A mi novio por ser parte de mi vida, por estar en los momentos más difíciles, y porque puedo contar siempre con su apoyo incondicional.
- Al equipo de trabajo de Calzado Agencia Wellco Ltda, por permitirme realizar el proyecto asignado por su apoyo y compromiso.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b> .....	19
<b>1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA</b> .....	19
1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	19
1.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS:.....	19
1.4 NÚMERO DE EMPLEADOS: .....	22
1.5 RESEÑA HISTÓRICA .....	24
1.6 MISIÓN Y VISIÓN .....	25
1.7 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TECNICO DE LA EMPRESA: ....	25
<b>2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	26
<b>3. ANTECEDENTES</b> .....	27
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b> .....	28
<b>5. OBJETIVOS</b> .....	29
<b>5.1 OBJETIVO GENERAL</b> .....	29
<b>5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	29
<b>6. MARCO TEÓRICO</b> .....	30
<b>6.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b> .....	30
<b>6.2 ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION)</b> .....	30
6.2.1 Evolución de la calidad.....	30
6.2.2 Control de Calidad.....	32
6.2.3 Aseguramiento de calidad.....	33
6.2.4 Gestión de Calidad.....	33
6.2.5 Normas ISO 9000.....	33
6.2.6 Sistema de gestión de calidad Norma ISO 9001:2008.....	34
6.2.7 Participación de los trabajadores en la calidad total.....	34
6.2.8 La certificación ICONTEC ISO 9001 permite. ....	35
6.2.9 ISO9001:2008 .....	35

6.3 CICLO PHVA .....	37
<b>7. DIAGNÓSTICO INICIAL.....</b>	<b>38</b>
7.1 DIAGNÓSTICO INICIAL PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR LA NTC ISO 9001: 2008 .....	38
7.2METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO .....	38
7.3 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL.....	39
7.4 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO INICIAL.....	44
<b>8.0 SENSIBILIZACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN .....</b>	<b>46</b>
<b>8.1 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA NTC ISO 9001:2008 .....</b>	<b>47</b>
8.1.2 Declaración de la misión .....	47
8.1.3 Declaración de la visión.....	47
8.1.4Valores Organizacionales.....	47
8.1.5 Alcance del Sistema de Gestión.....	48
8.1.6 Exclusiones. ....	48
8.1.7 Política de Calidad.....	49
8.1.8Objetivos de Calidad establecidos por Calzado Agencia Wellco Ltda....	51
8.1.9 Identificación e Iteración de los procesos.....	51
<b>9. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....</b>	<b>54</b>
<b>9.1 ESTRUCTURA DOCUMENTAL.....</b>	<b>54</b>
9.1.2 Primer Nivel, Manual de Calidad. ....	55
9.1.3 Segundo Nivel, Manual de funciones y Responsabilidades. ....	55
9.1.4 Tercer Nivel, Formatos, Documentos y registros internos del S.G.C. ....	55
9.1.5 Cuarto Nivel, Documentos Externos.....	56
9.1.6 Presentación de Documentos. ....	56
9.2.1Manual de Calidad.....	58
9.2.2Manual de Funciones. ....	58
9.2.3 Caracterizaciones.....	61
9.2.4 Indicadores de Gestión.....	65

9.2.5 Procedimientos Y formatos. ....	68
9.2.6 Formatos. ....	74
<b>10. CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL CALZADO</b>	
<b>AGENCIA WELLCO LTDA</b> .....	77
10.1 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN .....	82
<b>10.2.IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008</b> .....	83
10.2.1 Resultados de la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.	83
<b>10.3 MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b> .....	84
10.3.1 Medición análisis y mejora. ....	84
10.3.2. Auditoría Interna. ....	89
10.3.3. Objetivos de la Auditoría Interna. ....	89
10.3.4 Programa de auditoría Interna.....	89
10.3.5 Plan de auditoría. ....	91
<b>11. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b> .....	94
11.1.1 Procedimiento para la ejecución de auditoría.....	94
11.1.2 Reunión de Apertura. ....	94
11.1.3 Resultados de la Auditoría Interna. ....	95
11.1.4 Informe de Auditoría y Reunión de Cierre de auditoría. ....	96
<b>12. DIAGNÓSTICO FINAL DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA EN LO REFERENTE A UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b> .....	97
<b>CONCLUSIONES</b> .....	103
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	105
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	106

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Número de empleados Calzado Agencia Wellco Ltda .....	22
Tabla 2. Número de empleados Calzado Agencia Wellco Ltda (Bodega). ....	22
Tabla 3. Número de empleados Calzado Agencia Wellco Ltda (Bodega 3) .....	22
Tabla 4. Estructura de Chequeo .....	39
Tabla 5. Matriz de Necesidades del cliente Vs Objetivos estratégicos .....	50
Tabla 6. Estructura de pie de página .....	58
Tabla 7. Estructura Manual de Cargos y Funciones .....	59
Tabla 8. Indicadores de Calidad .....	67
Tabla 9. Formato de Procedimiento.....	72
Tabla 10. Formato de procedimiento para el control de documentos externos. ....	74
Tabla 11. Seguimiento y control del Producto .....	75
Tabla 12. Capacitaciones y sensibilización para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad .....	77
Tabla 13. Formato de reunión.....	79
Tabla 14. Listado de Asistencia .....	80
Tabla 15. Registro de pedidos no entregados/ despachos en retraso .....	84
Tabla 16. Ficha Técnica Indicador Servicio al Cliente .....	86

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama Calzado Agencia Wellco Ltda .....	23
<b>Figura 2.</b> Principios básicos de gestión de la Calidad .....	36
<b>Figura 3.</b> Mapa de procesos Calzado Agencia Wellco Ltda .....	53
<b>Figura 4.</b> Estructura Documental.....	55
<b>Figura 5.</b> Caracterizaciones .....	61
<b>Figura 6.</b> Caracterización de procesos.....	63
<b>Figura 7.</b> Capacitación & Sensibilización .....	81
<b>Figura 8.</b> Capacitación & Sensibilización .....	81
<b>Figura 9.</b> capacitación & Sensibilización .....	82
<b>Figura 10.</b> Programa de Auditoría .....	90
<b>Figura 11.</b> Plan de auditoría .....	92

## LISTA DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1.</b> Resultados del diagnóstico inicial numeral 4 del Sistema de gestión de calidad. ....	39
<b>Gráfica 2.</b> Resultados del diagnóstico inicial numeral 5 Responsabilidad de la dirección. ....	40
<b>Gráfica 3.</b> Resultados del diagnóstico inicial numeral 6 Gestión de los recursos. ....	41
<b>Gráfica 4.</b> Resultados del diagnóstico inicial numeral 7 procesos Relacionados con el cliente ....	41
<b>Gráfica 5.</b> Resultados del diagnóstico inicial numeral 8 medición análisis y mejora. ....	42
<b>Gráfica 6.</b> Porcentaje despacho realizados Vs pedidos no entregados a tiempo .85	
<b>Gráfica 7.</b> Diagnostico Final .....	97
<b>Gráfica 8.</b> Resultados del diagnóstico Final numeral 4 del Sistema de Gestión de Calidad.....	98
<b>Gráfica 9.</b> Resultados del diagnóstico Final numeral 5 Responsabilidad de la dirección. ....	99
<b>Gráfica 10.</b> Resultado Gestión de los recursos .....	100
<b>Gráfica 11.</b> Resultados del diagnóstico Final numeral 7 Procesos Relacionados con el Cliente. ....	101
<b>Gráfica 12.</b> Resultados del diagnóstico Final numeral 8 medición análisis y mejora. ....	102

## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO 1.</b> Diagnóstico inicial.....	38
<b>ANEXO 2.</b> Sensibilización de la Alta Dirección.....	47
<b>ANEXO 3.</b> Poster de Sensibilización .....	47
<b>ANEXO 4.</b> Manual de Calidad .....	58
<b>ANEXO 5.</b> Manual de Funciones .....	59
<b>ANEXO 6.</b> Formato de Caracterizaciones .....	64
<b>ANEXO 7.</b> Formatos de procedimientos.....	68
<b>ANEXO 8.</b> Formatos .....	76
<b>ANEXO 9.</b> Capacitación y Sensibilización .....	78
<b>ANEXO 10.</b> Programa de Auditoría .....	91
<b>ANEXO 11.</b> Formato Plan de Auditoría .....	91
<b>ANEXO 12.</b> Check List ( Lista de Verificación) .....	93
<b>ANEXO 13</b> Formato informe final de auditoría.....	96

## GLOSARIO

- **AUDITORÍA:** “un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva, con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría”.<sup>1</sup>
- **CALIDAD:** “es una medida de que tan bien un producto o servicio, satisface los requerimientos de las partes interesadas. Es una manera de pensar de toda la organización y afecta a todos. Son las características de un producto o servicio que permite cumplir con los requisitos”.<sup>2</sup>
- **EFICACIA:** “grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”.<sup>3</sup>
- **MANUAL DE CALIDAD:** “parte de la gestión de calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad”.<sup>4</sup>
- **MEDICIÓN:** “necesita medirse el éxito (o fracaso) de una actividad en relación con alguna norma aceptada. Las herramientas utilizadas aquí incluyen: la inspección, la vigilancia, la auditoría, la valoración, la evaluación y la revisión. Todos aquellos involucrados en la actividad deben estar conscientes de que la calidad es una medida. Para tener éxito es vital contar con los comentarios por parte del cliente.”<sup>5</sup>
- **MEJORA CONTINUA:** “mejorar la eficacia de su sistema aplicando la política de calidad, los objetivos de calidad los resultados de las verificaciones de inspección, el análisis de los datos, y las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección”<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> SENA. Auditoría Interna de Calidad ISO 9001:2008. Definición de Auditoría. [En Línea]. [Citado el 26 de Octubre de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.freedigitalphotos.net/>

<sup>2</sup> HOYOS TORRES, William. Introducción a la calidad. Un libro de Calidad. División editorial y publicaciones UIS. Bucaramanga, Colombia. 2006. P 33.

<sup>3</sup> ICONTEC. Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2005. Sistema de gestión de Calidad. términos y Definiciones Bogotá Pág. 27.

<sup>4</sup> ICONTEC. Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2005. Sistema de gestión de Calidad. términos y Definiciones Bogotá Pág. 16

<sup>5</sup> SENA. Auditoría interna de Calidad ISO 9001:2008. Definición de Medición. [En Línea]. [Citado el 26 de octubre de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.freedigitalphotos.net/>

<sup>6</sup>MEJORA CONTINUA. [En Línea]. [Citado el 26 de Octubre 2013]. Disponible en : URL : <http://www.normas9000.com/iso-9000-59.html>

- **NORMAS ISO:** “la ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios”<sup>7</sup>
- **OBJETIVO DE CALIDAD:** “los objetivos de calidad son metas, retos que se definen a partir de la planificación estratégica de la empresa y de su política de calidad. Se deben escoger aquellos objetivos de calidad que van más en el avance de las políticas de calidad”.<sup>8</sup>
- **POLÍTICA DE CALIDAD:** “intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección”<sup>9</sup>
- **PRODUCTO NO CONFORME:** “un producto no conforme es todo aquel que no cumple con algún requisito determinado por el sistema de gestión de calidad, como por ejemplo, un material comprado que ha llegado defectuoso, un material no identificado cuando se requiere que lo esté”.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Que es ISO 9001. [En Línea]. [Citado Octubre 26 de 2013]. Disponible en : URL: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

<sup>8</sup> Objetivo de Calidad. [En Línea]. [Citado Octubre 26 de 2013]. Disponible en : URL: <http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/objetivos-de-calidad.html>

<sup>9</sup> ICONTEC. Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2005. Sistema de Gestión de Calidad. términos y definiciones Bogotá Pág. 11.

<sup>10</sup> Producto No Conforme. [En Línea]. [Citado Octubre 26 de 2013]. Disponible en : URL: <http://iso9001calidad.com/control-de-producto-no-conforme-177.html>

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TÍTULO:** Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001:2008 en la empresa de calzado agencia Wellco Ltda en Bucaramanga.

**AUTOR:** Carolina Ruiz Martínez

**FACULTAD:** Ingeniería Industrial.

**DIRECTORA:** Libia Rosa Rangel Arias

### **RESUMEN**

En la actualidad la competitividad en el mercado ha logrado que las exigencias de los clientes sean mayores siendo este un factor importante para las empresas de calzado que enfrentan constantemente menor demanda y mayor competencia.

La certificación ISO 9001: 2008 permite demostrar a los clientes que las empresas se encuentran preparadas para abordar exitosamente sus exigencias, que la implementación de un Sistema de Calidad está orientado a satisfacer sus expectativas.

La elaboración de este proyecto le ayuda a la empresa Calzado Agencia Wellco Ltda en el desarrollo y mejoramiento continuo y medir su rendimiento, la certificación ISO 9001:2008 le permite demostrar a sus clientes el compromiso y alto nivel de calidad de sus servicios y productos.

Para el desarrollo de este proyecto se definieron las siguientes etapas: primero se realizó un diagnóstico inicial del SGC con el fin de verificar el estado actual de la empresa de acuerdo a los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2008, según los resultados se desarrollaron las actividades necesarias para dar inicio a realizar la estructura documental, que incluye política, Objetivos, Manuales, Formatos, Caracterizaciones y Procedimientos; se realizó la sensibilización y capacitación a todo el personal de la empresa sobre el adecuado uso garantizando que se dé cumplimiento con los objetivos planteados, se hizo la sensibilización del personal y por último se procedió a realizar la implementación del sistema en todos los niveles de la empresa.

Posteriormente se realizó un diagnóstico final permitiendo evaluar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, para efectuar las mejoras y cambios que se consideren pertinentes dentro del sistema.

**PALABRAS CLAVES:** Sistema de Gestión de Calidad, NTC ISO 9001: 2008, Calidad, mejoramiento Continuo, Estructura documental.

## **GENERAL ABSTRACT OF GRADE'S WORK**

**TITLE:** Design, documentation and implementation of the quality management system based on ISO 9001:2008 in the footwear Company Agency Wellco Ltda in Bucaramanga.

**AUTHOR:** Carolina Ruiz Martinez

**DEPARTMENT:** Industrial Engineering.

**DIRECTOR:** Libia Rosa Rangel Arias

### **ABSTRACT**

At present the competitiveness on the market has achieved that the requirements of the clients are major; being this an important factor for the companies of footwear that face constantly less demand and major competition.

ISO 9001: 2008 certification can demonstrate to customers that the companies are prepared to successfully address their demands; the implementation of a quality system is oriented to satisfy their expectations.

The elaboration of this project helps the company Calzado agency Wellco Ltda development and continuous improvement, it allows the company to measure the performance, ISO 9001:2008 certification allows to demonstrate to the customers commitments and high level of quality of its services and products.

The development of this project were defined three stages: first was an initial diagnosis of the SGC in order to verify the current state of the company according to the norm ISO 9001:2008 NTC guidelines, according to the results developed the activities necessary to begin to make the documentary structure which includes

political Objectives, manuals, formats, characterizations, procedures, was made, awareness and training to all personnel of the company on the proper use guarantees be given compliance with the objectives set, became staff awareness and finally proceeded to carry out the implementation of the system at all levels of the company.

Finally there was a final diagnosis enabling you to evaluate the implementation of the Quality Management System, to make improvements and changes that are considered relevant within the system.

**KEY WORDS:** Quality Management System, NTC ISO 9001: 2008, Quality, continuous improvement, document structure.

## INTRODUCCIÓN

Para todas las empresas es de conocimiento que la norma ISO 9001:2008 “Es la base del sistema de gestión de la calidad, ya que es una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios”.<sup>11</sup>

En la actualidad la globalización y la facilidad de obtener productos de calzado ha ocasionado que haya más demanda y más competencia entre el sector, las empresas certificadas ofrecen diferentes alternativas que les permite lograr que las características del producto superen las expectativas del cliente, logrando ventajas competitivas, respecto a otras organizaciones de su mismo nivel.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad garantiza generar cambios dentro de la organización y le permite a las empresas competir en un mercado constantemente cambiante, mejorar su eficiencia lo cual fortalece los diferentes procesos e implementa estándares de calidad plena de sus productos.

CALZADO AGENCIA WELLCO LTDA en búsqueda de cumplir con los más altos estándares de calidad, de mejorar su gestión organizacional, cumplir con las exigencias cambiantes de los clientes, mejorar continuamente con los procesos relacionados con la calidad y aumentar la productividad de su empresa, ha decidido implementar un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 para los diferentes procesos de la organización lo cual permita suplir y satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y futuros, conduciendo la empresa hacia la excelencia, reduciendo costos e incorporando metodologías de mejora.

---

<sup>11</sup>Normas ISO 9001:2008. [En Línea]. [Citado Febrero 15 de 2013]. Disponible en : URL: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

## 1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### 1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

AGENCIA WELLCO LTDA.

**DIRECCIÓN:** Cra 14 No 41-55 Centro

**TELÉFONO:** 6304424

**EMAIL:** <http://www.agenciawellco.com/>

### 1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA

Comercialización y distribución de calzado nacional e importado para damas, caballeros y niños, en las líneas de Dotación, Deportiva, Colegial e Informal

### 1.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS:



Zapatos formales e informales para dama y caballero, en el mercado nacional e internacional, brindando a nuestros clientes las mejores condiciones de calidad, precio y elegancia.



Zapatos informales para dama y caballero, brindando a nuestros clientes las mejores condiciones de calidad, precio



Zapatos formales e informales para dama y caballero, en el mercado nacional e internacional, brindando a nuestros clientes las mejores condiciones de calidad, precio y elegancia.



Diferentes y nuevos diseños, colores llamativos dirigidos hacia tus gustos personales, para niños, niñas y adolescentes.



Calzado especialmente diseñado para niños, único con aroma a chicle, de materiales nobles, alta calidad, de coloridos y alegres modelos, para cada etapa del crecimiento del pie.



Calzado que no tiene una propiedad específica ni en el corte ni la suela y está diseñado para áreas de trabajo donde no existen riesgos latentes para el pie del usuario.



Calzado plástico, tenis clásicos, tenis de diseño, deportivos, infantiles, Chanclas.



Calzado de calidad y comodidad, botas de seguridad, Militar, Económica, Montera, Bota lisa.



Calzado Infantil, escolar y de dotación.



Las Colecciones de Bata apuntan una amplia variedad de clientes y ofrecen una proporción de calidad a precios excelentes. Los modelos exclusivos de Bata junto con marcas nacionales e internacionales son cuidadosamente seleccionados y actualizados en respuesta a la demanda del mercado.



Velón está diseñado para ir al colegio. Contamos con Diseño, Dinamismo, Calidad y Tradición que se ve reflejado en nuestros productos,

## 1.4 NÚMERO DE EMPLEADOS:

### ➤ OFICINA PRINCIPAL

Tabla 1. Número de empleados Calzado Agencia Wellco Ltda

ÁREA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
OPERATIVA	14	7	21
ADMINISTRATIVA	3	6	9
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>30</b>

Fuente: García Cuadros, Ana Rosa. "Entrevista Personal".

### ➤ Sede dos (Bodega)

Tabla 2. Número de empleados Calzado Agencia Wellco Ltda (Bodega).

ÁREA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
OPERATIVA	17	10	27
ADMINISTRATIVA	5	3	8
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>35</b>

Fuente: García Cuadros, Ana Rosa. "Entrevista Personal".

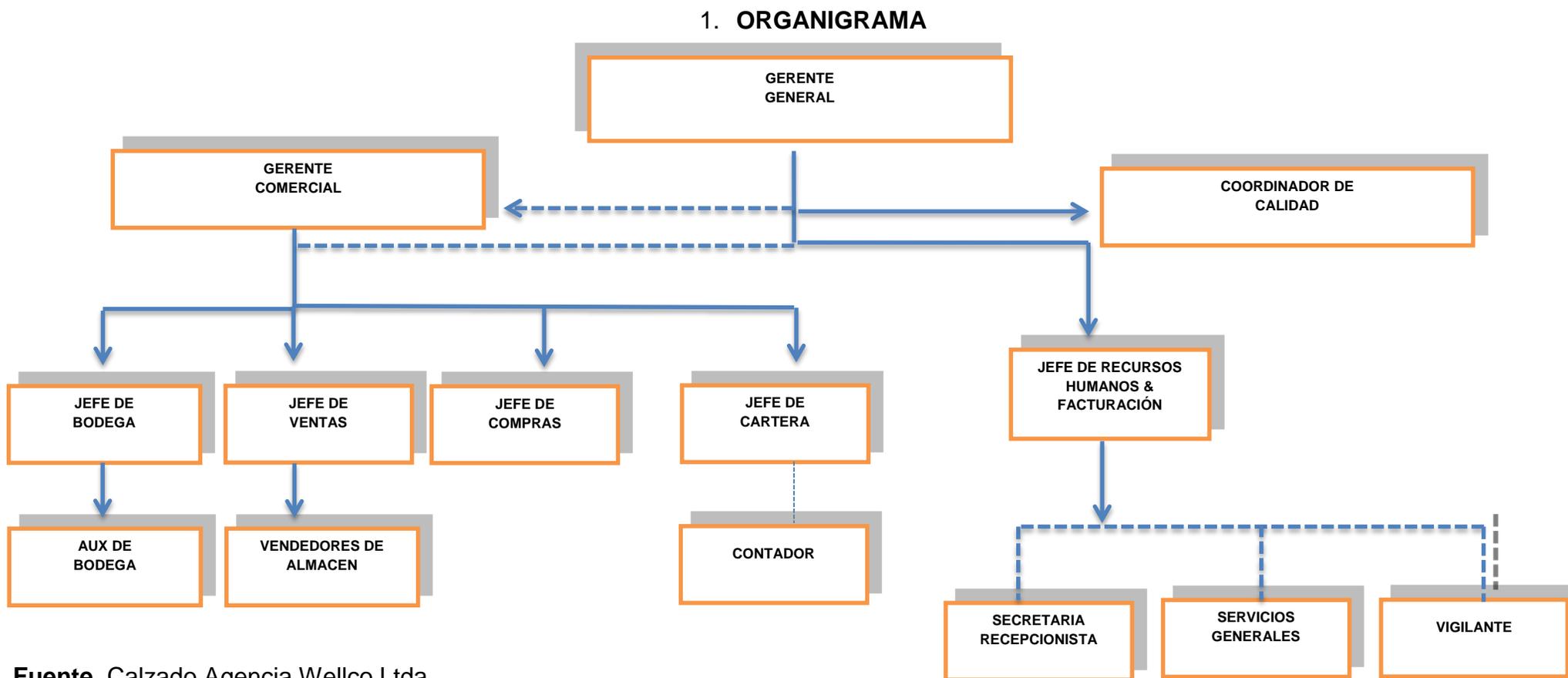
### ➤ Sede Tres (Bodega)

Tabla 3. Número de empleados Calzado Agencia Wellco Ltda (Bodega 3)

ÁREA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
OPERATIVA	10	6	16
ADMINISTRATIVA	2	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>18</b>

Fuente: García Cuadros, Ana Rosa. "Entrevista Personal".

Figura 1. Organigrama Calzado Agencia Wellco Ltda



## 1.5 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa nació hace 50 años en manos de don Bernardo Soto Arenas, un santandereano que vio en la comercialización y distribución de calzado un negocio que suministraría a sus clientes productos de óptima calidad.

Empezó a trabajar con la empresa antioqueña de calzado Grulla en 1960, tiempo después compró la comercializadora que tenía la empresa en Bucaramanga y armó su propio negocio. Arrancó en la calle 36 con carrera 18, después de 10 años y con el crecimiento de las operaciones, tuvo que trasladar su sede sobre la carrera 15 con calle 33, para finalmente ubicarse sobre la carrera 14 con calle 41, en pleno centro de la ciudad.

Pese a que la agencia nació de la comercialización de una sola marca, hoy tienen en su lista de productos más de 14 empresas colombianas, entre las que se destacan Calzado Kondor, Croydon, Stanton, Manisol, Venus Colombiana, Calzado Grulla, Calzado Orca, Fuller Pinto, Alpaca, Vía Tropical Ipanema, Calzado 70, Havaianas, Calzado Palermo, entre otras industrias. Desde Bucaramanga también se han convertido en distribuidores directos para todo el país, incluyendo departamentos y ciudades como Santander, Norte de Santander, Arauca, Córdoba, Sucre, Magdalena, Cesar y hasta La Guajira, Boyacá y algunos pueblos de Cundinamarca. Don Bernardo falleció dejando su legado como empresario y comerciante a su esposa y dos de sus hijos, Jorge Enrique Soto Rey quien es el gerente general y Carlos Augusto Soto Rey, que se desempeña como gerente comercial.

Aseguro Soto, <sup>12</sup> Desde muy pequeños mi papá nos traía a todos a trabajar por lo que así fuimos aprendiendo del negocio. Quien junto a Jorge, están al mando de la compañía, una de las cosas más importantes que tenemos es la experiencia que pudimos aprender con mi padre, además de ser buenos comerciantes, él nos inculcó valores muy importantes como el cumplimiento y la honradez, que son a su vez la base para que esta empresa crezca cada día, nos esforzamos todos los días por ofrecer un buen servicio para que cuando el cliente nos solicite algo poder atenderlo de forma inmediata eso nos ha caracterizado la calidad y el cumplimiento”.

Actualmente la compañía maneja más de dos mil clientes en el país entre almacenes, industrias, empresas del Estado y genera más de 40 empleos en la ciudad en diferentes zonas del país. “Entre sus objetivos próximos está el de adquirir la certificación de calidad otorgada por el Icontec, además de buscar nuevos destinos en el país para la colocación de sus productos .diversidad de productos una de las particularidades de esta distribuidora es que nació principalmente de la comercialización de calzado para todo tipo de trabajos, enfocándose en botas de caucho, de cuero y dotación, con el crecimiento que proyectaron han ido diversificando el portafolio hasta ofrecer calzado en línea deportiva, colegial e informal.

Según cuenta este empresario, que lleva 15 años en el negocio, sin pensarlo, hasta la carrera profesional que eligieron junto a su hermano estuvo encaminada hacia el

---

<sup>12</sup> ENTREVISTA con Jorge Soto Rey, Gerente CALZADO AGENCIA WELLCO LTDA. Bucaramanga 10 de febrero de 2013.

manejo de los negocios, ya que fue en ese ambiente en el que crecieron, siendo ambos administradores de empresas.

Por esta razón, los hermanos, tienen trabajo para todo el año, pese a que están preparados para atender las temporadas altas, como lo son la escolar, que preparan desde octubre, la temporada de fin de año y días especiales como el de la madre y el padre. Inclusive, hasta las copiosas lluvias influyen en las ventas de dotación para industrias.

## **1.6 MISIÓN Y VISIÓN**

### **MISIÓN**

*“Es una organización dedicada a Comercializar y distribuir calzado nacional e importado mediante procesos efectivos, para damas, caballeros y niños orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, en las líneas de Dotación Deportiva, Colegial e informal, brindando una asesoría comercial y profesional a nuestros clientes como calzado de la mejor calidad a los usuarios finales”*

### **VISIÓN**

*“Ser la compañía líder en comercialización y distribución de calzado en el mercado a nivel nacional, para lo cual asumirá y fomentará en cada uno de sus empleados una mentalidad encaminada hacia un constante esfuerzo de mejoramiento continuo, bajo estándares de calidad y con un alto nivel de competencia de nuestro personal. Agencia Wellco se posesionará como una empresa sólida y rentable, con eficientes sistemas de comercialización y distribución de calzado, con reconocimiento regional y nacional”*

## **1.7 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TECNICO DE LA EMPRESA:**

Jorge Enrique Soto Rey

## 2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Con un mercado globalmente cambiante la competitividad a nivel empresarial cada vez se hace más exigente, las empresas se preocupan por satisfacer las exigencias de sus clientes, competir por costos y diferenciación, generar valor agregado a sus productos y servicios, y por superar las expectativas para fortalecer así ventajas competitivas en el mercado, generar mayor rentabilidad de la empresa y aumentar el grado de satisfacción, demostrando que tienen la capacidad de cumplir con los requerimientos del cliente.

“El sistema de gestión de calidad proporciona una base en cuanto al cumplimiento satisfactorio de los requerimientos del sector y la excelencia en el desempeño, características compatibles con otros requisitos, que permiten mantener una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática”.<sup>13</sup>

La implementación de un modelo de Sistema de Gestión de Calidad consiste en entender los procesos de la empresa desde la perspectiva del cliente y el grado de satisfacción que éstos obtienen. Si la empresa consigue un nivel de satisfacción de sus clientes que sea más alto que el de sus competidores, obtendrá un mayor éxito.

Por las razones anteriormente planteadas, la AGENCIA WELLCO LTDA decidió que es necesario desarrollar un diseño, documentación e implementación de un sistema de Gestión de calidad adecuado para la empresa que le permita mejorar continuamente en su desempeño y así cumplir con sus objetivos de calidad y exigencias de sus clientes actuales y potenciales, de acuerdo a esto busca brindarle al cliente un producto de calidad, y que estos puedan percibir un producto garantizado y competitivo el cual posicione la empresa y fortalezca ventajas competitivas que los ponga delante de la competencia.

---

<sup>13</sup> Sistema de Gestión de Calidad. [En Línea]. [Citado 15 de Febrero de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.icontec.org.co/index.php?section=188>

### 3. ANTECEDENTES

La empresa Calzado Agencia Wellco Ltda en el año 2009 en reunión de junta decidió implementar un proyecto de mejoramiento y de manejo de calidad sin embargo hasta el momento no se han implementado Sistemas de Gestión de Calidad, que contribuyan al mejoramiento continuo de la empresa.

La decisión de implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO9001:2008 en Calzado Agencia Wellco Ltda nace de la preocupación del gerente, quien observó la necesidad de implementar el sistema con el fin de asegurar la calidad en sus productos y lograr la fidelidad de sus clientes.

En el país varias empresas del sector de Calzado han asumido el reto de implementar un sistema de Gestión de Calidad que les permita lograr los objetivos de calidad y posicionarse como las mejores con el sello de Icontec el cual las identifica como empresas de garantía, Calidad y compromiso.

En el país muchas empresas de calzado cuentan con certificación de calidad ISO 9001:2008, como Calzado Kondor<sup>14</sup>, Calzado 3025 industrial safety footwear<sup>15</sup>, Calzado Industrias Saga de Colombia<sup>16</sup>, las cuales son un ejemplo de consolidación y reconocimiento en el mercado nacional lo cual les atribuye confianza y calidad en todos los clientes con la certificación otorgada bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2008.

---

<sup>14</sup> Calzado Kondor [En línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.calzadokondor.com.co/empresa.php>

<sup>15</sup> Calzado 3025 Industrial Safety Footwear [En línea]. [Citado el 25 de Junio de 2013]. Disponible en:

URL: [http://calzados3025.com/contenidos.php?Id\\_Categoria=159](http://calzados3025.com/contenidos.php?Id_Categoria=159)

<sup>16</sup> Calzado Industrias Saga de Colombia. [En línea]. [Citado 25 de Junio de 2013.]. Disponible en:

URL: <http://botasaga.com/html/empresa.php>

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La empresa Calzado Agencia Wellco Ltda como empresa proveedora de productos en el sector del calzado visiona la certificación de calidad como una necesidad ineludible y un eje fundamental hacia la competitividad de la compañía esto con el fin de ser eficaces en el cumplimiento de los requisitos de los clientes mejorar continuamente su desempeño, obtener mayor sostenibilidad del negocio, elevar los índices de productividad lograr mayor eficiencia en sus procesos mejorando sus indicadores de productividad y rentabilidad.

La importancia de implementar el sistema reside en el hecho de que permite mejorar las diferentes actividades procesos y procedimientos encaminados a lograr que las características en el producto y servicio cumplan con los requisitos exigidos por el cliente.

Teniendo en cuenta la visión de los gerentes la estudiante al realizar el proyecto garantizará el diseño, documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad de tal forma que la empresa quede preparada para la certificación en la NTC ISO 9001:2008 garantizando no solo el cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma si no los requisitos de los clientes y los de la empresa.

La gerencia confía en que la implementación del sistema generará un aporte significativo a su imagen organizacional, ya que “facilitan al gerente tomar decisiones con datos reales, analizando situaciones y contemplando panoramas específicos y genéricos que permiten direccionar exitosamente la organización del futuro”<sup>17</sup>la calidad es un elemento clave para alcanzar el reconocimiento en el sector mediante un mejoramiento continuo

---

<sup>17</sup>Implementación del Sistema de Gestión de Calidad [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-20/calidad/calidad-total-en-las-empresas-de-servicios.htm>

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseño, documentación e implementación de un sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001:2008 aplicado a la empresa CALZADO AGENCIA WELLCO LTDA permitiendo aportar al mejoramiento continuo de la empresa, aumentando su competitividad.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa en lo referente a un sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001:2008.
2. Sensibilizar a los empleados de la empresa Calzado Agencia Wellco Ltda con el fin de que conozcan el sistema a de gestión de calidad a implementar.
3. Elaborar la documentación pertinente para un proceso de gestión de calidad en la empresa Calzado Agencia Wellco Ltda.
4. Capacitar a los empleados de la empresa calzado Agencia Wellco Ltda acerca del sistema de gestión de calidad a implementar.
5. Implementar el sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008
6. Diseñar los mecanismos para la mejora continua del sistema de gestión de calidad para la empresa Calzado Agencia Wellco Ltda.
7. Evaluar la implementación del sistema de gestión de calidad que le permita a la empresa estar preparada para una futura certificación.
8. Hacer un diagnóstico final de la situación de la empresa en lo referente a un sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001:2008.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

“La certificación ICONTEC ISO 9001 Sistema de gestión de la calidad proporciona una base sólida para un sistema de gestión, en cuanto al cumplimiento satisfactorio de los requisitos del sector y la excelencia en el desempeño, características compatibles con otros requisitos y normas como el Sistema de gestión ambiental, Seguridad y salud ocupacional, y Seguridad alimentaria, entre otros”.<sup>18</sup>

### 6.2 ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION)

Es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de la ISO). En el trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de la ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene derecho a estar representado en dicho comité.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales, los proyectos de normas internacionales adoptados por comités técnicos se circulan a los organismos miembros por votación. La publicación como Norma Internacional requiere de la aprobación por lo menos de 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

La norma ISO 9001 ha sido preparada por el comité técnico ISO/TC 176 Gestión y aseguramiento de la calidad, subcomité SC 2, sistemas de la calidad <sup>19</sup>

#### 6.2.1 Evolución de la calidad.

Desde que el hombre empezó a intercambiar productos para poder garantizar la supervivencia o satisfacer una necesidad existe la noción de calidad. A lo largo de los siglos este concepto se ha ido desarrollando y revaluando en sí mismo, para dar origen a nuevas definiciones y formas de ser pensado y aplicado.

---

<sup>18</sup>Sistema de Gestión de Calidad: [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.icontec.org.co/index.php?section=188>

<sup>19</sup>INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS CERTIFICACION. Norma técnica Colombiana ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos .Bogotá: INCONTEC, 2008. Prologo.

A pesar de que el término de calidad ha estado ligado con el desarrollo de la humanidad, es un concepto que se acuña durante la revolución industrial y la administración científica de Taylor, procesos que dieron surgimiento a la estandarización, la cual se refería a la elaboración de productos iguales y por lo tanto medibles con un patrón de comparación. La calidad entonces se definió como el cumplimiento de esos patrones o estándares en el producto.

Sin embargo, la calidad se limitaba simplemente a aceptar o rechazar piezas que cumplieran en cierta medida el patrón definido por el diseñador, esto generaba grandes pérdidas en el proceso por productos no conformes, por lo cual se revaluó el concepto de calidad, dando surgimiento al control estadístico, el cual permitía controlar las desviaciones en los productos de una forma científica reduciendo de este modo las pérdidas. El control estadístico es otro legado del desarrollo bélico mundial, ya que tuvo su origen en la industria militar estadounidense, en la segunda guerra mundial.

El control estadístico de procesos fue un desarrollo de científicos norteamericanos entre los que se destacan Shewhart y Deming y tuvo su impacto en la destruida economía Japonesa de los años 50 y 60. Se basó, en reevaluar el concepto de calidad, abordándola como una serie de actividades de la organización y como una filosofía de las personas que la componen; así, la calidad no es solo del producto sino de la organización. Surgen entonces teorías que aun hoy día son objeto de aplicación en grandes y pequeñas empresas como el *Kaizen*, el modelo de producción *Toyota*, el *Just In Time*, *QFD* entre otros.

El éxito de la filosofía japonesa de la calidad se expandió por todo el mundo teniendo gran éxito entre las culturas del lejano oriente, ante esto, occidente respondió a la mejora durante los años ochenta con 2 nuevos conceptos, el primero redefine la calidad como estrategia competitiva de una organización, esto dio un enfoque nuevo a la calidad en la cual se habla de que es una idea subjetiva del cliente y, por tanto, es él quien define todas las actividades y rumbo de la organización; la medición de la calidad se transforma entonces en un proceso de medición de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y no del simple cumplimiento de estándares de diseño.

Por otra parte surge la teoría del *SIX SIGMA*, la cual mejoró los conceptos del control de procesos japoneses y utilizando el diseño experimental desarrolló técnicas que permitían de forma científica identificar las causas de variación de los procesos, poniendo estas causas en control y de esa forma reduciendo los defectos que se traducen en insatisfacciones del cliente a una tasa de 3,4 por millón de unidades producidas.

De igual forma, en la década de los 80's surge la normatividad internacional que pretende garantizar la estandarización en las organizaciones: la conocida norma ISO

9000 y sus complementarias la 9001, 9002 y 9004 que con el paso del tiempo se han ido perfeccionando r con la evolución de las empresas y los mercados teniendo las versiones 87, 94, 2000 y la más reciente la 2008.

Durante la primera década del actual siglo, la calidad además de ser una filosofía estratégica para las organizaciones, que involucra a todas las personas del entorno y que gira enfocada en las necesidades y expectativas de los clientes, se ha integrado a otros conceptos igualmente importantes y por supuesto complementarios como lo son el cuidado y respeto por el medio ambiente y por la seguridad y bienestar de los trabajadores, creando de esta forma los sistemas integrales de calidad, que hoy en día son parte importante en el quehacer de las empresas modernas y, que si bien, no garantizan el éxito de una organización, su ausencia si puede representar el fracaso.

El proceso de mejora continua de la calidad se ha ligado al cambio de las condiciones de competitividad que han enfrentado las empresas a lo largo de una historia desde la revolución industrial hasta nuestros días. Estas condiciones han obligado a las organizaciones a mutar su filosofía, su estrategia y sus estructuras organizacionales para así adaptarse a nuevas condiciones de mercado.

Si se traza una línea de tendencia del incremento de la competencia durante los últimos siglos, se puede notar que las organizaciones se encuentran cada vez más en una situación de competencia, la proliferación de las fronteras abiertas, los tratados de libre comercio bilaterales y multilaterales, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones presentan retos a las empresas que deben asumir la mejora continua como una opción de supervivencia, reinventar todos los días la calidad vista en sus procesos, sus productos, sus personas y todo aquello que esté atado a la organización.<sup>20</sup>

### **6.2.2 Control de Calidad.**

“Conjunto de acciones o medidas que tienen como objetivo comprobar o verificar que el producto o servicio haya cumplido con determinadas especificaciones o requisitos de calidad, así como comprobar o verificar que se

---

<sup>20</sup> Evolución de Calidad. [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: [http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=147:la-evoluci%C3%B3n-de-la-calidad-un-proceso-de-mejora-continua](http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=147:la-evoluci%C3%B3n-de-la-calidad-un-proceso-de-mejora-continua)

haya cumplido con las normas o estándares de calidad previamente establecidas.”<sup>21</sup>

### **6.2.3 Aseguramiento de calidad.**

“Conjunto de acciones que tienen como objetivo asegurar o garantizar que el producto o servicio cumpla con determinadas especificaciones o requisitos de calidad (y de ese modo prevenir que luego se descubran fallos que luego tengan que ser corregidos), así como asegurar o garantizar el cumplimiento de normas o estándares de calidad”.<sup>22</sup>

### **6.2.4 Gestión de Calidad.**

“Conjunto de actividades de carácter gerencial relacionadas con la calidad, tales como la planificación de la calidad, la definición de políticas de calidad, el establecimiento de normas o estándares de calidad, la elección de responsables del aseguramiento o control de la calidad, la implementación de sistemas de calidad, el establecimiento de medidas de control de calidad, entre otras”.<sup>23</sup>

### **6.2.5 Normas ISO 9000.**

Conjunto de normas y estándares internacionales que ayudan a una organización con la gestión, el aseguramiento y el control de la calidad. La familia ISO 9000 se compone básicamente de tres normas: la norma ISO 9000 que es como un diccionario de calidad que define términos del vocabulario ISO, la norma ISO 9001 que se encarga de certificar la calidad de los productos,

---

<sup>21</sup> Control de Calidad. [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en:  
URL: <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad08/calidad08.html>

<sup>22</sup> CRECER NEGOCIOS. [En línea]. [Citado el 27 de Julio de 201] . Disponible en: URL:  
<http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>

<sup>23</sup> CRECER NEGOCIOS. Concepto de calidad. [En línea]. [Citado el 27 de Julio de 201].  
Disponible en: URL: <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>

servicios y procesos de una empresa, y la norma ISO 9004 que brinda a las empresas una serie de directrices de calidad para la mejora de sus procesos.<sup>24</sup>

### **6.2.6 Sistema de gestión de calidad Norma ISO 9001:2008.**

La calidad se define como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades”<sup>25</sup>

La certificación ICONTEC ISO 9001 Sistema de gestión de la calidad proporciona una base sólida para un sistema de gestión, en cuanto al cumplimiento satisfactorio de los requisitos del sector y la excelencia en el desempeño, características compatibles con otros requisitos y normas como el Sistema de gestión ambiental, Seguridad y salud ocupacional, y Seguridad alimentaria, entre otros.

### **6.2.7 Participación de los trabajadores en la calidad total.**

“Estrategia competitiva basada en políticas de aseguramiento de la calidad de la producción aportando transformaciones sociales mediante prácticas tayloristas que incrementen la actuación de los trabajadores es una disciplina y sistema de control detallado del rendimiento productivo aumentando su actividad”.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Normas ISO 9000. [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>

<sup>25</sup> Fundamentos de un sistema de gestión de calidad. [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: [https://docs.google.com/document/d/1jE9tgJKyEf\\_zR37PyX5rzN7\\_ud7xaB9rC22I4zsY7HU/edit?pli=1](https://docs.google.com/document/d/1jE9tgJKyEf_zR37PyX5rzN7_ud7xaB9rC22I4zsY7HU/edit?pli=1)

<sup>26</sup> Participación de la Calidad Total. [En Línea]. [Citado el 27 de Julio 2013]. Disponible en: URL: <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&ved=0CD4QFjA>  
D&url=http%3A%2F%2Fwww.uh.cu%2Fsitios%2Fcatcalidad%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fgerencial.pps&ei=kRA\_U7GgO8TJsQSvt4L4DQ&usg=AFQjCNEVMok8BEN38q\_etOrbg96xYxExNQ

### **6.2.8 La certificación ICONTEC ISO 9001 permite.**

Establecer la estructura de un sistema de gestión de la calidad en red de procesos, plantear una herramienta para la implementación de la planificación en un sistema de gestión de la calidad. Proporcionar las bases fundamentales para controlar las operaciones de producción y de servicio dentro del marco de un sistema de gestión de calidad.

Presentar una metodología para la solución de problemas reales y potenciales. Mejorar la orientación hacia el cliente y el incremento en la competitividad.<sup>27</sup>

### **6.2.9 ISO 9001:2008**

#### **Principios de la Calidad.**

“La norma ISO 9001:2008 es una norma internacionalmente reconocida que contiene directrices que permiten a cualquier usuario diseñar un sistema de gestión de la calidad a medida orientado al aseguramiento de la calidad del producto o servicio y al aumento de la satisfacción de usuarios o clientes.”<sup>28</sup>

La norma ISO 9001:2008 se basa en unos principios básicos de gestión de la calidad.

---

<sup>27</sup>

<sup>28</sup> Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: [http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material\\_de\\_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/8ComunicacionEfectivayServicioalCliente/Mejoramientoalidaddeservicios.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/8ComunicacionEfectivayServicioalCliente/Mejoramientoalidaddeservicios.pdf)

Figura 2. Principios básicos de gestión de la Calidad



Fuente: [Principios Básicos de Gestión de la Calidad]. Recuperado de <https://www.google.com.co/search?q=principios+basicos+gestion+de+calida>

- **Enfoque al usuario:** Las organizaciones dependen de sus usuarios y por lo tanto deberían comprender sus necesidades de servicio actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque del sistema hacia la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos

- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Interrelaciones de mutuo beneficio:** “Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor en el servicio”.<sup>29</sup>

### 6.3 CICLO PHVA

El ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950, la cual se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do). Es común usar esta metodología en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de tal manera que al aplicarla en la política y objetivos de calidad así como la red de procesos la probabilidad de éxito sea mayor. Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Principios de la Gestión de la gestión de Calidad [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: [http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/gestioncalidad/principios\\_norma.html](http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/gestioncalidad/principios_norma.html)

<sup>30</sup> Ciclo PHVA. [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: <http://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/>

## 7. DIAGNÓSTICO INICIAL

### 7.1 DIAGNÓSTICO INICIAL PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR LA NTC ISO 9001: 2008

Para identificar la situación actual de la empresa Calzado Agencia Wellco Ltda, se realizó un diagnóstico inicial que permitió determinar el nivel de cumplimiento de la empresa con respecto a los requisitos de la NTC ISO 9001:2008. Actualmente la empresa tiene definido los procesos, por tal motivo se realizó entrevistas personales con los encargados de cada proceso en donde se recolectó la información por medio de preguntas con respecto a los requisitos exigidos por la norma que aplican para cada uno de ellos, se recolectó información sobre el desarrollo de las actividades diarias, y el conocimiento que tienen los empleados frente a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la NTC ISO 9001:2008. Para determinar el desempeño de la empresa con respecto a los requisitos exigidos por la norma se estableció una lista de verificación basada en la norma ISO 9001:2008 en esta lista se especifican los numerales comenzando por el numeral 4 hasta el numeral 8 y sub-numerales exigidos, (VER ANEXO 1)

### 7.2 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

Para determinar el desempeño de la empresa con respecto a los requisitos se estableció los siguientes parámetros en escala de 1 a 5 siendo:

- ✓ **1- No Diseñado**  
Aplicable, no diseñado, no documentado
- ✓ **2- Identificado No documentado**  
Requisito Aplicable, diseñado, desarrollado, no documentado.
- ✓ **3- Documentado, no implementado**  
Aplicable, diseñado desarrollado, documentado, pero no implementado
- ✓ **4- Documentado e implementado**  
Requisito implementado con registros y evidencias.
- ✓ **5- Documentado y auditado**  
Requisito implementado y auditado con resultados conformes.

Los criterios de evaluación se asignaron en cada uno de los numerales de la NTC ISO 9001:2008 a continuación se observa la estructura utilizada de la lista de verificación del diagnóstico.

**Tabla 4.** Estructura de Chequeo

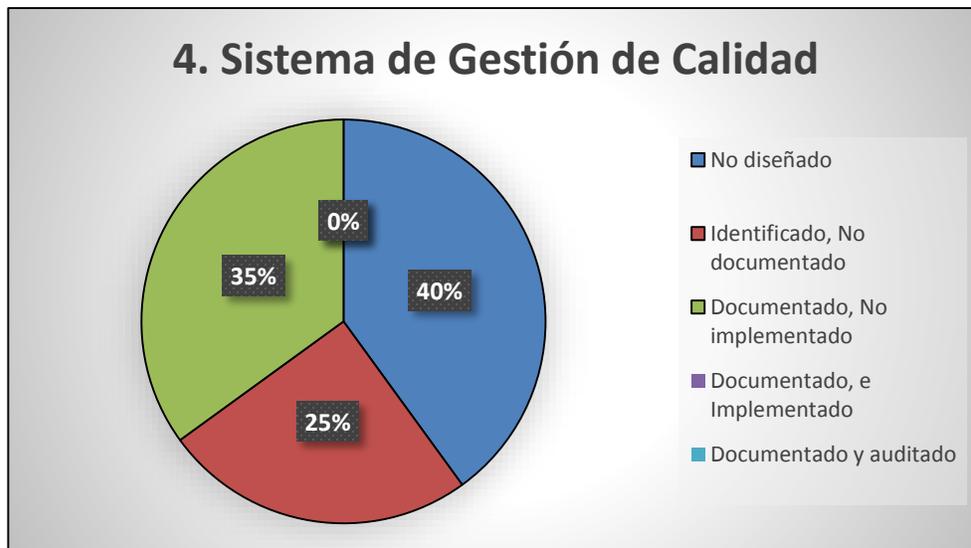
NUMERAL	4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
	REQUISITOS GENERALES						

**Fuente:** Autor

### 7.3 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL

De acuerdo con los resultados del diagnóstico inicial en Calzado Agencia Wellco Ltda se identificaron los siguientes factores:

**Gráfica 1.** Resultados del diagnóstico inicial numeral 4 del Sistema de gestión de calidad.

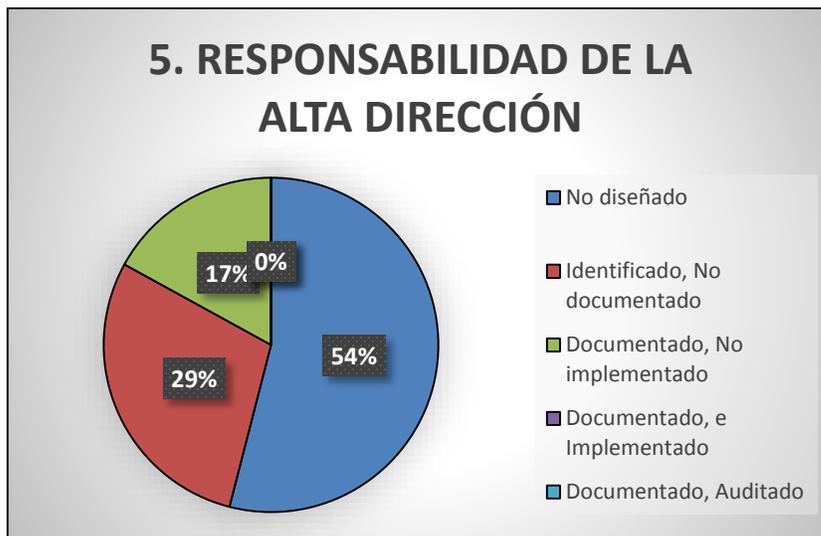


**Fuente:** Autor

- ✓ Calzado Agencia Wellco Ltda identifica los procesos necesarios para el S.G.C y su aplicación pero no los documenta ni implementa.

- ✓ La organización se asegura de la disponibilidad de recursos para apoyar la operación y el seguimiento de los proceso.
- ✓ La organización conoce la importancia de tener procesos documentados y los registros exigidos por la norma pero no los tiene implementados.
- ✓ La empresa no tiene identificada la interacción de sus procesos, tampoco cuenta con un manual de calidad.

**Gráfica 2. Resultados del diagnóstico inicial numeral 5 Responsabilidad de la dirección.**

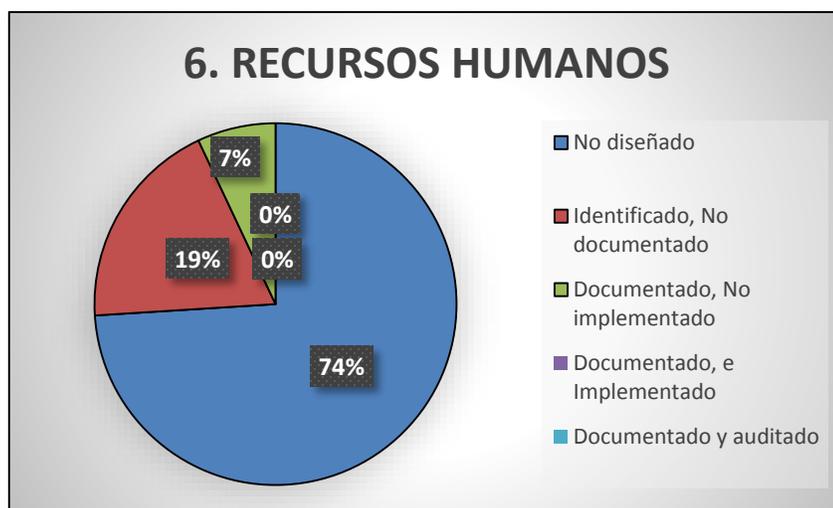


**Fuente: Autor**

- ✓ La organización ha comunicado la importancia de satisfacer los requisitos legales y de calidad exigidos por el cliente pero no tiene diseñado un 54% de los requisitos de este numeral.
- ✓ Calzado Agencia Wellco Ltda. tiene establecida Misión, Visión y valores organizacionales lo que permite a los empleados trabajar de acuerdo al S.G.C
- ✓ La alta gerencia se asegura de que la misión, visión, y valores organizacionales estén definidos y comunicados dentro de la organización.

- ✓ La empresa tiene identificado objetivos de calidad.

**Gráfica 3. Resultados del diagnóstico inicial numeral 6 Gestión de los recursos.**



**Fuente: Autor**

- ✓ Calzado Agencia Wellco Ltda hace la contratación de empleados de acuerdo a los perfiles establecidos para cada cargo, sin embargo este procedimiento no se documenta.
- ✓ Calzado Agencia Wellco Ltda no capacita a su personal continuamente lo que no permite el crecimiento interno de la empresa.
- ✓ La empresa no se asegura que el personal este consiente de la importancia de implementar el S.G.C
- ✓ La Empresa se asegura de tener la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar los procesos de comercialización y distribución de sus productos.

**Gráfica 4. Resultados del diagnóstico inicial numeral 7 procesos relacionados con el cliente**

## 7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

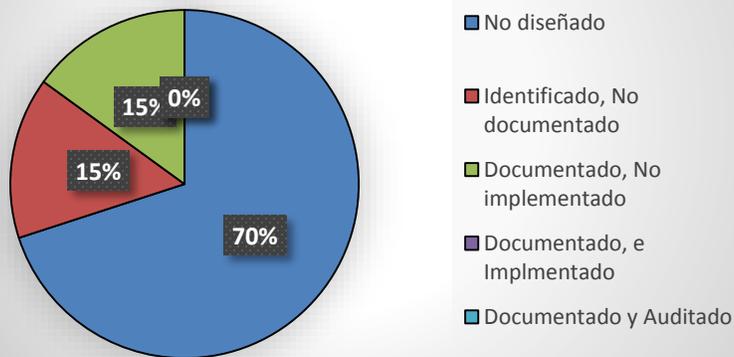


Fuente: Autor

- ✓ La empresa tiene definida en un 40% la documentación pertinente en cuanto a las características del producto sin embargo no están implementados.
- ✓ La empresa determina los requisitos legales relacionados con el producto.
- ✓ La empresa no tiene determinada documentación y tampoco audita procesos.
- ✓ La empresa no determina y audita los requisitos reglamentarios que deben cumplir los productos que comercializa
- ✓ La empresa no mantiene constante comunicación con el cliente lo que no permite tener una retroalimentación después de la entrega del mismo incluyendo quejas, reclamos o modificaciones del producto despachado.

**Gráfica 5. .Resultados del diagnóstico inicial numeral 8 medición análisis y mejora.**

## 8. MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA



**Fuente: Autor**

- ✓ El 70% del numeral 8 de la norma no se encuentran diseñados lo que dificulta implementar acciones correctivas o de mejora.
- ✓ Aunque la empresa realiza acciones para identificar y controlar el producto no conforme no documenta ni implementa para verificar dichas acciones.
- ✓ La empresa no cuenta con un procedimiento documentado en los cuales planifique y realice auditorías internas.
- ✓ La empresa no cuenta con un formato establecido que le permita verificar el estado de los procesos realizados dentro de la misma y determinar
- ✓ La empresa no realiza control de producto no conforme antes de la entrega de los productos dificulta establecer la calidad con la que se entregan los mismos.

## 7.4 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO INICIAL.

- ✓ La Gerencia general de Calzado Agencia Wellco Ltda está comprometida a capacitar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad con el fin de dar cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001:2008
- ✓ Es de conocimiento para los empleados de Calzado Agencia Wellco Ltda la misión, visión y valores organizacionales, aunque no están definidos la política y objetivos de calidad
- ✓ Calzado Agencia Wellco Ltda realiza sus actividades de forma organizada, pero no cuenta con formatos establecidos.
- ✓ No existen indicadores de gestión que permitan hacer un seguimiento continuo y de medición para realizar actividades de mejora.
- ✓ El no tener implementado un Sistema de Gestión de calidad no permite tener un registro de acciones preventivas y correctivas que se realizan para la mejora de los procesos.
- ✓ Calzado Agencia Wellco Ltda cuenta con buen ambiente laboral entre las diferentes áreas funcionales de la empresa, lo que permite que su eficiencia aumente.
- ✓ La empresa tiene definidos medios de comunicación interno como email para los empleados administrativos, reuniones semanales con operarios lo cual permite identificar las diferentes quejas, reclamos e inconformidades tanto del cliente como de los empleados, aunque no se manejan registros o documentación de los mismos, se maneja un sistema de altavoz interno para transmitir información importante.
- ✓ De acuerdo a las entrevistas planteadas el 70% de los empleados no sabe para qué sirve un Sistema de Gestión de calidad ni con qué fin se implementa.
- ✓ Calzado Agencia Wellco no cuenta con un manual de funciones estructurado que permite identificar las funciones y responsabilidades de cada cargo
- ✓ La empresa no cuenta con un formato o registro que evidencie la manera como son solucionadas o detectadas las no conformidades, lo cual dificulta la implementación del sistema de gestión de Calidad.

- ✓ La empresa cuenta objetivos de calidad establecidos y realiza actividades para el logro de los mismos pero no los documenta, lo cual no permite realizar un seguimiento para la mejora continua.

El diagnóstico inicial permitió identificar los diferentes procesos que deben documentarse para establecer mecanismos de control, seguimiento análisis y mejora continua de los productos ofrecidos por Agencia Wellco Ltda., lo que permitirá la adecuada implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.

## 8. SENSIBILIZACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

Para garantizar el buen funcionamiento de la empresa, el compromiso y responsabilidad tanto de operarios como de empleados administrativos se procede a realizar un programa de sensibilización que permite dar a conocer el proceso de Diseño, Documentación, e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de cumplir con el requisito establecido y lograr gente comprometida con la empresa que permita el crecimiento continuo de la compañía. Se dividió la información en varias fases, la sensibilización e implementación del Sistema de Gestión de Calidad se realizó de la siguiente manera:

Fase Número Uno:

### **Temas tratados:**

- *Nueva Misión de Agencia Wellco Ltda.*
- *Nueva Visión de Agencia Wellco Ltda.*
- *Objetivos de calidad establecidos*
- *Política de calidad establecida*
- *¿Qué es un Sistema de Gestión de Calidad?, Conceptos, Requisitos.*

Fase Número dos:

### **Temas Tratados:**

- *Manual de Calidad Agencia Wellco Ltda.*
- *Mapa de Procesos y Caracterizaciones*
- *¿Qué es la documentación? ¿Con que fin se realiza la documentación?*
- *Control de documentos.*
- *Que es la Norma ISO 9001 y qué utilidad tiene en la empresa.*

Fase Número Tres:

### **Temas Tratados:**

- *Indicadores de Gestión Con que motivos implementarlos*
- *Procedimientos obligatorios de la norma ISO 9001:2008*
- *Auditoría Interna.*
- *Producto No conforme.*

Se convocó a una reunión final en la cual se dio información con una presentación gráfica acerca del Sistema a implementar en Agencia Wellco

Ltda., durante la exposición se utilizaron diapositivas y se enfatizó acerca de las ventajas y desventajas de tener o no un Sistema de Gestión de Calidad implementado. Al final de la reunión se lanzaron preguntas abiertas con el fin de conocer el grado de entendimiento de los asistentes se aceptaron sugerencias y se escucharon opiniones acerca del sistema a implementar. (VER ANEXO 2)

Para finalizar se crearon grupos de trabajo de cada área específica (Administrativa) de la empresa con el fin de realizar una actividad que permitió identificar el grado de entendimiento del Sistema de gestión a implementar, el compromiso y responsabilidad de los trabajadores

#### ✓ **Poster de Sensibilización**

La empresa cuenta con posters alrededor de toda la empresa con el fin de recordarle a la gente el compromiso por el cual se va a implementar un sistema de gestión de calidad. (VER ANEXO 3.)

## **8.1 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA NTC ISO 9001:2008**

### **8.1.2 Declaración de la misión**

*“Es una organización dedicada a Comercializar y distribuir calzado nacional e importado mediante procesos efectivos, para damas, caballeros y niños orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, en las líneas de Dotación Deportiva, Colegial e informal, brindando una asesoría comercial y profesional a nuestros clientes como calzado de la mejor calidad a los usuarios finales”*

### **8.1.3 Declaración de la visión.**

*“Ser la compañía líder en comercialización y distribución de calzado en el mercado a nivel nacional, para lo cual asumirá y fomentará en cada uno de sus empleados una mentalidad encaminada hacia un constante esfuerzo de mejoramiento continuo, bajo estándares de calidad y con un alto nivel de competencia de nuestro personal. Agencia Wellco se posesionará como una empresa sólida y rentable, con eficientes sistemas de comercialización y distribución de calzado, con reconocimiento regional y nacional”*

### **8.1.4 Valores Organizacionales.**

Los valores organizacionales de toda empresa son importantes para el desarrollo de la misma, es por esto que en Calzado Agencia Wellco Ltda la cultura organizacional es la clave para el buen funcionamiento de la

organización los cuales funcionan como un sistema operativo que permite ser a la empresa competitiva con solidez y un crecimiento constante.

Dentro de estos valores están establecidos:

**- Honestidad:**

La empresa ofrece productos que satisfagan las necesidades de los clientes, actuando con transparencia y puntualidad en sus pedidos.

**-Responsabilidad:**

Calzado Agencia Wellco Ltda maneja el sentido de responsabilidad como un compromiso esencial tanto con sus clientes como con sus empleados internos, asumiendo sus obligaciones.

**-Respeto:**

La empresa se esfuerza por comprender los diferentes puntos de vista de sus trabajadores así como está abierto a opiniones sobre productos o servicios que se pueden ofrecer y que esté al alcance de la misma tratando con dignidad a empleados y clientes.

**-Trabajo en Equipo:**

El éxito de la organización está compuesto principalmente por este valor organizacional ya que la empresa se esmera porque sus empleados trabajen con compañerismo y haya armonía en la organización esto garantiza productos de alta calidad y un buen ambiente laboral.

**- Compromiso con el cliente:**

Lo más importante para Calzado Agencia Wellco Ltda son sus clientes es por esto que en todos los niveles de su organización se implementa una cultura orientada a cumplir con sus expectativas actuales.

### **8.1.5 Alcance del Sistema de Gestión.**

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad aplica a todos los procesos de la empresa considerados como claves los cuales son identificados como Comercialización y distribución de calzado.

### **8.1.6 Exclusión.**

De acuerdo al proceso de Diseño Documentación e Implementación del Sistema de Gestión de Calidad Agencia Wellco Ltda. Excluye de su alcance el siguiente numeral:

### **7.3 Diseño y Desarrollo**

Este requisito no aplica para la organización ya que la empresa Comercializa y distribuye sus productos sin diseñarlos. La empresa Calzado Agencia Wellco Ltda tiene definido sus estándares de compra de calzado, le proporciona a sus proveedores la información necesaria de los requerimientos específicos a solicitar.

#### **8.1.7 Política de Calidad**

Para Calzado Agencia Wellco Ltda. Establecer la política de calidad es de gran importancia ya que permite cumplir con los objetivos y manual de calidad establecida, así como cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, y continuar con el mejoramiento continuo en la organización.

La política de calidad fue propuesta y revisada por el gerente general y coordinador de calidad de acuerdo a esto la política quedo establecida de la siguiente manera:

*“El éxito de nuestra compañía radica en ofrecer calzado de moda con diseño y confort; estamos comprometidos a lograr la satisfacción del cliente con procesos controlados de calidad y durabilidad, generando un nivel de competencia de nuestro personal comprometido con el mejoramiento continuo que garantice el crecimiento de nuestra empresa y fidelización con nuestros clientes.”*

Para determinar la política de calidad se implementó la matriz de necesidades del cliente vs los objetivos estratégicos de la siguiente manera:

**Puntaje:** Alto: 5, Medio: 3 y 4, Bajo 1 y 2

**Tabla 5. Matriz de Necesidades del cliente Vs Objetivos estratégicos**

<b>Objetivos Estratégicos</b> <b>Necesidades del cliente</b>	Personal capacitado y comprometido	Alta calidad de los productos	Posicionamiento de la empresa	Optimización de Tiempo	Alianzas estratégicas con proveedores	<b>TOTAL</b>
Productos con garantía de Calidad	5	5	3	4	3	20
Personal Competente	3	4	3	5	4	19
Servicio Oportuno y de Calidad	4	4	3	4	2	17
Productos Económicos	3	4	3	3	3	16
Cumplimiento de las fechas de entrega	4	4	3	4	3	18
Atención pertinente en cuanto a solicitudes de PQRS	4	3	3	4	2	16
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	

Fuente: Autor

## **NECESIDADES DEL CLIENTE: DIRECTRIZ DE CALIDAD**

Personal Capacitado y Comprometido

- Alta Calidad de los productos
- Optimización de tiempo

## **REQUISITOS DE MAYOR PUNTAJE**

- Productos con garantía y calidad.
- Personal Competente.
- Cumplimiento con las fechas de entrega.

### **8.1.8 Objetivos de Calidad establecidos por Calzado Agencia Wellco Ltda.**

El gerente general junto con el Coordinador de calidad plantearon los actuales objetivos de calidad en base a la política de calidad establecida anteriormente la cual se enfocó en el logro de un Sistema de Calidad de acuerdo a esto se definieron los siguientes objetivos de calidad:

- ✓ Capacitar a los empleados constantemente con el fin de cumplir con las expectativas generadas por los clientes.
- ✓ Obtener un grado alto de satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ Contar con personal calificado y comprometido con el Sistema de Gestión de Calidad
- ✓ Cumplir de manera satisfactoria los requisitos del cliente.
- ✓ Incrementar el nivel de competencia del equipo de trabajo.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con nuestros proveedores.
- ✓ Operar bajo el Sistema de Gestión de Calidad establecido.

### **8.1.9 Identificación e Iteración de los procesos.**

- ✓ **Mapa de procesos**

El mapa de Procesos de Calzado Agencia Wellco Ltda se diseñó con el fin de mejorar los procesos productivos de la empresa, presenta una visión general del sistema organizacional de la empresa, se realizó con enfoque en la NTC ISO 9001:2008 la importancia radica en identificar los procesos más importantes desarrollados dentro de la misma, y a partir de estos establecer las relaciones con los demás procesos de la empresa.

Los procesos identificados son los que la empresa considera indispensables para satisfacer y soportar el S.G.C

- ***Procesos Estratégicos***
- ***Procesos Operativos***
- ***Procesos de Apoyo***

### **Procesos Estratégicos:**

Son aquellos en donde se soporta la estrategia institucional, este proceso define los criterios guía para los procesos siguientes, tanto operativos como de apoyo, define y despliega los objetivos y estrategias de la empresa. Entre los cuales se encuentran Gestión Gerencial, Gestión Comercial y proceso de mejora Continua.

### **Procesos Operativos:**

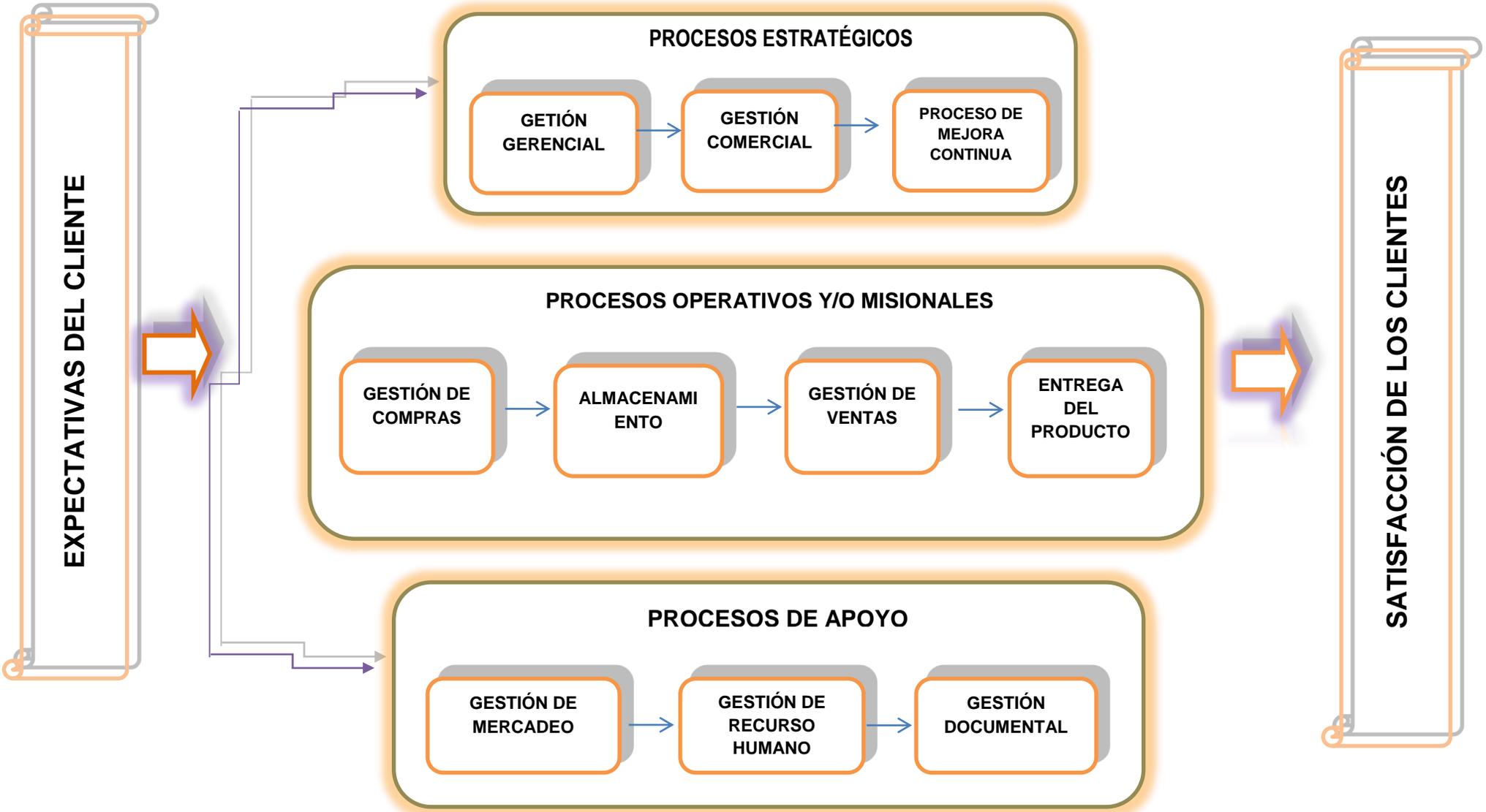
Es el proceso más importante para la empresa ya que dan como resultado el producto y servicio de la organización este proceso tiene impacto directo con el cliente, entre los cuales se encuentra Gestión de Compras, Almacenamiento, Gestión de ventas y entrega del producto.

### **Procesos de Apoyo**

Son aquellos que brindan apoyo a los demás procesos de la compañía facilitando así el cumplimiento el cumplimiento de las actividades entre los cuales: Gestión de Recurso Humano, Gestión de mercadeo, Gestión documental.

Luego de la identificación y clasificación de cada uno de los procesos se procedió a presentar el mapa de procesos ante el Gerente General y el Coordinador de Calidad quienes a través de sus opiniones de mejora se construyeron de la siguiente manera.

Figura 3. Mapa de procesos Calzado Agencia Wellco Ltda



Fuente: Calzado Agencia Wellco Ltda Ltda.

## **9. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La documentación del Sistema de gestión de Calidad es una herramienta que permite definir e identificar el modo en que operan los procesos de la empresa de esta manera puede aumentar su participación en el mercado, reducir costos, y mejorar la satisfacción de los clientes. La documentación del sistema proporciona el marco necesario para supervisar y mejorar el rendimiento de cualquier área de la empresa.

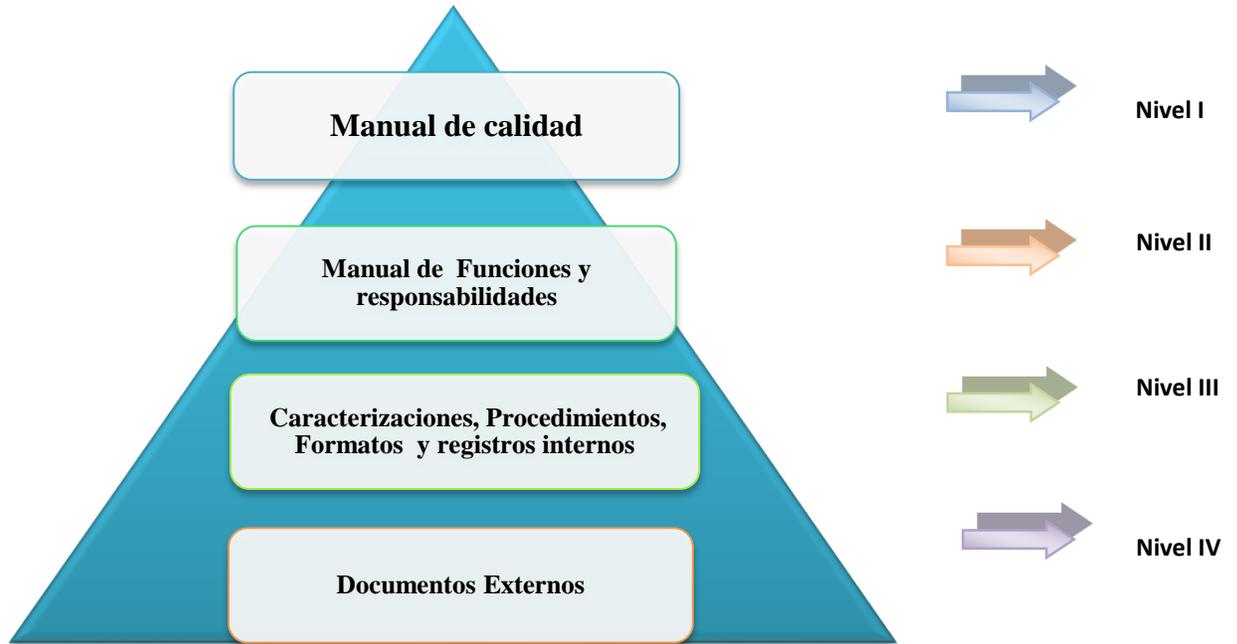
Para el respectivo proceso de documentación del Sistema de Calidad se realizó una estructura documental que contiene: Manual de Calidad el cual se especifican la misión y visión de la empresa, así como la política y los objetivos de calidad, Manual de funciones y responsabilidades, que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades, Procedimientos, formatos, los cuales son esenciales para asegurar consistencia y calidad en los productos y servicios, en cuanto a documentos externos son todos los documentos que son necesarios para la empresa y no son elaborados por la misma.

### **9.1 ESTRUCTURA DOCUMENTAL**

El objetivo de realizar la documentación del sistema es simplificar y estandarizar los procesos; permitir identificar autoridades y responsabilidades, con el propósito de facilitar su utilización y conservación. La comunicación interna debe ser efectiva y lograr evidencias objetivas para el buen funcionamiento del sistema, que los empleados de la empresa identifiquen de una manera fácil dichos documentos para que el sistema funcione.

Para definir el cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 se elaboró la siguiente estructura documental:

Figura 4. Estructura Documental



Fuente: Autora

### 9.1.2 Primer Nivel, Manual de Calidad.

En el manual de calidad de Calzado AGENCIA WELLCO LTDA, se describen todos los procesos y procedimientos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, define el alcance, objetivos y políticas de calidad que permiten evaluar el desempeño del sistema.

### 9.1.3 Segundo Nivel, Manual de funciones y Responsabilidades.

El manual de funciones de Calzado AGENCIA WELLCO LTDA permite que el sistema cumpla con los estándares exigidos por la NTC: ISO 9001:2008 contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas.

### 9.1.4 Tercer Nivel, Formatos, Documentos y registros internos del S.G.C.

Documentos que proporcionan evidencias de cómo se realizan las actividades correspondientes de acuerdo al S.G.C

### 9.1.5 Cuarto Nivel, Documentos Externos.

Documentación no creada por la empresa pero que es indispensable para el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Para dar inicio a la Documentación del Sistema de gestión de Calidad fue necesario identificar la importancia de las actividades realizadas por los empleados con el propósito de definir el tipo de documentación a elaborar.

### 9.1.6 Presentación de Documentos.

La documentación del sistema de gestión de calidad se elaboró de acuerdo a los siguientes estándares establecidos:

#### 1. Información del Encabezado del documento:

##### **-Codificación:**

el código asignado para la respectiva documentación la asignó el Coordinador de Calidad de Calzado Agencia Wellco Ltda. De acuerdo a las políticas establecidas las cuales facilitan su revisión y fácil identificación. La cual quedo asignada de la siguiente manera:

XX-YY-ZZ Donde:

**XX:** Iniciales de tipo de documento:

- ✓ PR : Procedimiento
- ✓ FO: Formato
- ✓ MA: Manual
- ✓ CE: Circulares Externas
- ✓ CI: Circulares Internas
- ✓ CA: Caracterizaciones

**YY:** Iniciales del Área que emite el documento:

- ✓ GE: Gerencia
- ✓ OP: Operativa
- ✓ AD: Administrativa
- ✓ CC: Coordinador de Calidad
- ✓ CO: Comercial
- ✓ RH: Recursos Humanos
- ✓ SC: Servicio al cliente

**ZZ:** Número Consecutivo del documento comenzado con numeración 01

##### ✓ **Versión del documento:**

Define la cantidad de modificaciones que tiene el documento, de acuerdo a la versión más actual del mismo.

- ✓ **Nombre del documento:**  
Debe ser de fácil identificación y claro para facilitar su ubicación.
- ✓ **Paginación del documento:**  
Debe contener el número total de páginas.
- ✓ **Presentación del documento:**  
Debe estar en tercera persona y el encabezado se debe llevar de la siguiente manera:

**TABLA 1. Encabezado de documentos del Sistema de Gestión de Calidad**

	<b>Título del documento</b>	<b>Código:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

**Fuente: Autor**

## 2- Contenido:

El contenido de los documentos, formatos y manuales contendrán la siguiente información.

- **Objetivo:** Razón de ser del documento, y resultado esperado con su aplicación.
- **Alcance:** Define las delimitaciones del documento, especifica que áreas involucra.
- **Responsables:** Determina la responsabilidad por la correcta aplicación del proceso.
- **Descripción:** Explicación acerca de cómo se debe realizar el proceso.
- **Recursos Necesarios:** Uso de documentos esenciales que tienen relación con el proceso.

### 3- Información final de la página: Pie de Página

Tabla 6. Estructura de pie de página

Elaborado Por	Aprobado por:	Fecha de Aprobación
Nombre: Cargo: Firma:	Nombre: Cargo: Firma:	Fecha:
<i>PROCESO AL CUAL PERTENECE EL PROCEDIMIENTO</i>		

Fuente: Autor

#### 9.2.1 Manual de Calidad.

El manual establecido por Calzado Agencia Wellco Ltda contiene la información general para el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad en el cual se describe el alcance, objetivos y política de calidad los procedimientos documentados del Sistema y las respectivas exclusiones establecidas.

Tiene como propósito asegurar la calidad en los diferentes procesos, servicios y productos ofrecidos por la empresa, así como prevenir las no conformidades de los mismos y dar cumplimiento a los demás requisitos exigidos por la norma.

El manual de calidad de Calzado Agencia Wellco Ltda fue elaborado según el reglamento de la norma ISO 9001:2008 y fue diseñado, documentado e implementado en la empresa. (VER ANEXO 4.)

#### 9.2.2 Manual de Funciones.

El manual de funciones y responsabilidades de los empleados se diseñó con el fin de contribuir con el desarrollo y cumplimiento de la Misión, visión, objetivos y política de calidad establecidas por la empresa, definiendo los perfiles que permitan lograr la eficiencia del sistema.

En este documento se identifica la descripción de las funciones esenciales de los empleados, habilidades, competencias, educación, formación y experiencia necesaria para cada cargo, este manual facilita a la empresa la selección del personal, de acuerdo a los requerimientos documentados, también le brinda a los empleados una guía para desarrollar de manera adecuada su cargo. (VER ANEXO 5.)

**Tabla 7. Estructura Manual de Cargos y Funciones**

	<i>Manual de Cargos y Funciones</i>	Código:
		Versión:
		Página:
<b>Identificación del Cargo</b>		
<i>Nombre del Cargo:</i>		
<i>Jefe Del Cargo:</i>		
<i>Personal a Cargo:</i>		
<b>Objetivos y responsabilidades del Cargo</b>		
<b>Perfil del Cargo</b>		
<i>Nivel Escolar:</i>		
<i>Experiencia Requerida</i>		
<i>Formación Requerida:</i>		
<b>Competencias del Cargo</b>		
<b>Responsabilidad por manejo de recursos e información</b>		
<i>Manejo de Dinero:</i>		
<i>Manejo de Información Confidencial:</i>		
<i>Manejo de Equipos y herramientas:</i>		

<b>Riesgos del Cargo</b>		
<b>Elaborado Por</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b>
Nombre: Cargo: Firma:	Nombre: Cargo: Firma:	Fecha:
<i>PROCESO AL CUAL PERTENECE EL PROCEDIMIENTO</i>		

**Fuente: Autor**

El manual expuesto se realizó para establecer cada perfil de los cargos, en la parte superior se especifica el logo de la empresa, código, versión establecidas por la empresa y paginación de acuerdo a cada cargo.

Luego se establece la información adicional de acuerdo a los perfiles establecidos y se define la información de la siguiente manera:

**Identificación del Cargo:**

- Nombre del Cargo
- Jefe Del Cargo
- Personal a Cargo

**Objetivos y responsabilidades del Cargo:**

- Objetivos
- Responsabilidades

**Perfil del Cargo:**

- Nivel Escolar
- Experiencia Requerida
- Formación Requerida

**Competencias del Cargo:**

Responsabilidad por manejo de recursos e información

- Manejo de Dinero:
- Manejo de Información Confidencial:
- Manejo de Equipos y herramientas:

- Riegos del Cargo

### 9.2.3 Caracterizaciones.

Las caracterizaciones de la documentación permiten detallar la relación entre los diferentes procesos que hacen parte del Sistema de gestión de Calidad, los cuales tienen como fin orientar los procesos hacia la satisfacción del cliente, e identificar los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, las principales características de los procesos deben ser de fácil entendimiento, gestión y el control de sus interrelaciones como parte de un sistema.

Para realizar los formatos de Caracterizaciones de la empresa Calzado Agencia Wellco Ltda la empresa procedió a desarrollarlos de tal forma que quedaran suficientemente claros, de acuerdo a esto se hace una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

Figura 5. Caracterizaciones



**Fuente:** [Mejora Continua]. Recuperado de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efcm/meiora-continua>

#### 1. Identificación y gestión de los procesos:

- Procesos
- Definir procesos correspondientes y/o Actividades de Cada Proceso.

#### 2. Identificación del Responsable del Proceso:

- Cargo que responsabiliza el dueño de cada proceso.

#### 3. Identificar las entradas de proceso

- Insumos, o entradas a transformar de acuerdo al proceso.
- Información, Materiales, Equipos.

#### **4. Identificación de las salidas del proceso**

- Producto y/o Servicio creado con el fin de satisfacer las expectativas del cliente.
- Procesos (pueden ser internos o externos a la organización).

#### **5. Establecer Flujo de las Actividades del Proceso**

- *Planear* las actividades secuenciales para el desarrollo del proceso.
- *Hacer* las actividades secuenciales para el desarrollo del proceso planeadas en el flujo anterior.
- *Verificar* las actividades secuenciales para el desarrollo del proceso planeadas en el flujo anterior.
- *Actuar* realizando los respectivos cambios que se consideren correspondientes dentro del proceso.

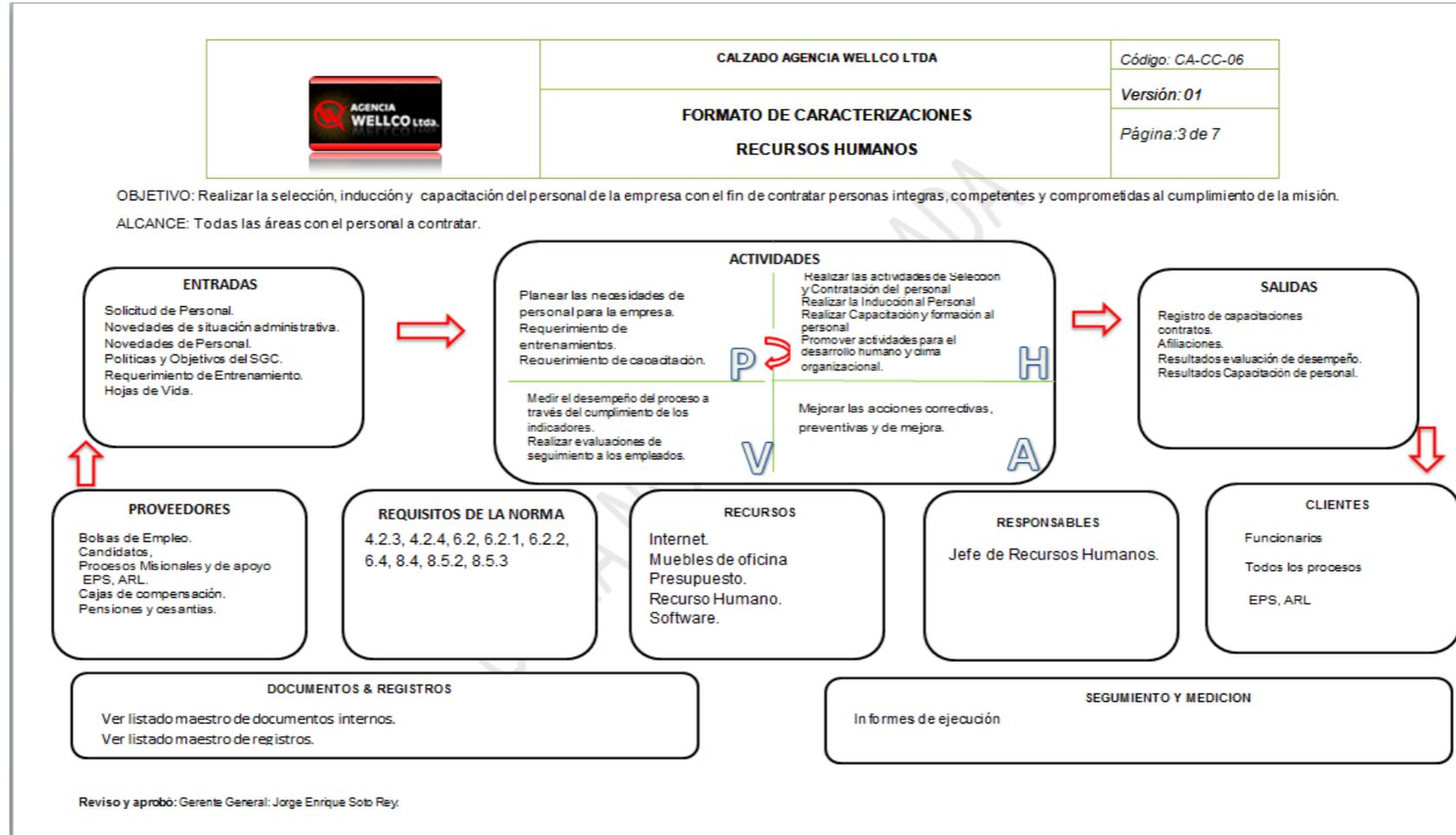
#### **6. Establecer Seguimiento y Medición**

- Identificar los puntos de Control.
- Características del producto.
- Características del Servicio.

El formato implementado se realizó con el fin de conseguir la información necesaria respecto a los siguientes puntos:

- Objetivo del proceso
- Alcance del proceso
- Actividad
- Proveedores
- Entrada
- Actividades
- Salidas
- Cliente
- Recursos
- Responsable
- Requisitos de la norma
- Documentos & Registros
- Seguimiento y medición

Figura 6. Caracterización de procesos



Fuente: Autor

El formato expuesto se utilizó para realizar las respectivas caracterizaciones de cada uno de los procesos de la empresa. (VER ANEXO 6.)

En la primera parte del formato de caracterizaciones se especifica:

- **Nombre del proceso:** Hace referencia al proceso a caracterizar.
- **Objetivo del proceso:** Determina lo que se quiere lograr con la caracterización.
- **Alcance del proceso:** Define desde donde y hasta donde va direccionado el proceso.

En la segunda parte del formato de caracterizaciones se especifica:

- **Proveedores:** Direccionan el proceso, suministran la información.
- **Entradas:** Requerimiento de personal, novedades de situación administrativa.
- **Salidas:** Personal de trabajo, contratos de trabajo, personal capacitado.
- **Actividades el Proceso:** Acciones ejecutadas del proceso.
- **Recursos:** Insumos necesarios para el desarrollo eficiente de cada proceso.
- **Seguimiento y Medición :** Permiten medir los procesos para el cumplimiento de los objetivos y avances del proceso
- **Registros y documentos del proceso:** Soportan las actividades del proceso
- **Requisitos de la norma:** la normatividad aplicada a cada proceso
- **Cliente Final:** Identificación del cliente de acuerdo a los procesos.

#### 9.2.4 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son la medición de los logros respecto a los objetivos de calidad planteados, permiten medir el avance en el logro de una meta esperada, contribuyen con el mejoramiento continuo de los procesos, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la empresa, de acuerdo a los formatos establecidos para las caracterizaciones de los procesos, se exponen los indicadores por medio de los cuales se verifica el Control del Sistema de Calidad, la eficacia y eficiencia del proceso.

Las metas de los indicadores fueron establecidas según valores alcanzables y medibles para poder llegar a un objetivo, es la cuantificación del valor que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios.

➤ **DIRECTRIZ DE CALIDAD:** Cobertura de Capacitación

**FORMULA:** (# de capacitaciones Realizadas / # de Capacitaciones Programadas) x 100, con el fin de lograr ventajas competitivas, proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para desempeñar su trabajo, y contribuir a la mejora continua.

**META:** Capacitar al 100% Gerentes, jefes de departamento, secciones y personal operativo de la empresa.

➤ **DIRECTRIZ DE CALIDAD:** Satisfacción del cliente

**FORMULA:** (# de Pedidos no entregados a tiempo/ Total de Pedidos despachados) x 100, permite saber después de pasado un tiempo si la promesa se cumplió y permite a la empresa hacer cambios inmediatos para mejorar la estadística de servicio al cliente.

**META:** Esta debe ser > 85% para cumplir con los estándares de calidad ofrecidos tanto en el servicio como en el producto.

➤ **DIRECTRIZ DE CALIDAD:** Rendimiento

**FORMULA:** (Productos o Servicios Producidos) / (Recursos Utilizados) x100, se juzgará la eficacia y eficiencia del sistema para alcanzar los objetivos de calidad planteados.

**META:** Esta debe ser >85% con el fin de cumplir con expectativas, y estándares de calidad ofrecidos por la empresa hacia el cliente.

➤ **DIRECTRIZ DE CALIDAD:** Mejora Continúa

**FORMULA:**  $(\# \text{ de Productos No Conformes} / \# \text{ de productos Producidos}) \times 100$ , permite medir la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas, permite aumentar la eficacia, eficiencia y efectividad.

**META:** Debe ser  $>5\%$  con el fin de Asegurar que la empresa realiza mediciones para evaluar y monitorear el desempeño de los procesos, facilitando la gestión interna y el seguimiento por parte de los clientes y las partes interesadas.

➤ **DIRECTRIZ DE CALIDAD:** Eficacia

**FORMULA:**  $(\# \text{ de Ventas Realizadas por semana} / \# \text{ Visitas realizadas por semana}) \times 100$ , Mide el grado de cumplimiento de las metas definidas para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

**META:**  $V > 85\%$ , producto, satisfacción del cliente, resultados.

➤ **DIRECTRIZ DE CALIDAD:** Rendimiento y evaluación del proveedor

**FORMULA:**  $(\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo} / \text{Total pedidos recibidos}) \times 100$  Mide el desempeño general de los proveedores de la empresa, este indicador impacta directamente la satisfacción de los requisitos del cliente.

**META:**  $> 90\%$  La calificación del grado de desempeño del proveedor se utiliza como base para futuras decisiones de asignación de pedidos.

➤ **DIRECTRIZ DE CALIDAD:** Seguimiento del Sistema de Calidad.

**FORMULA:** Promedio de Calificación de cada empleado, permite identificar el comportamiento actual de los factores críticos de éxito, identificados por los procesos

**META:**  $> 80$  El análisis que se realice de los empleados arroja información necesaria para la toma de decisiones y la enunciación de acciones de mejoramiento,

A continuación se exponen los indicadores de gestión establecidos para el seguimiento y control del sistema y están directamente relacionados con los objetivos de calidad.

**Tabla 8.** Indicadores de Calidad

Directriz de Calidad	Objetivo de Calidad	Proceso	Formula	Unidad	Frecuencia de medición	Meta	Responsable
Cobertura de Capacitación	Capacitar a los empleados constantemente con el fin de cumplir con las expectativas generadas por los clientes.	Recursos Humanos	( # de capacitaciones Realizadas/ # de Capacitaciones Programadas ) x 100	%	Semestral	> 100 %	Recursos Humanos
Satisfacción del cliente	Obtener un grado alto de satisfacción de nuestros clientes	Servicio al cliente	(# de Pedidos no entregados a tiempo/ Total de Pedidos despachados) x 100	%	Semestral	> 85%	Coordinador de Calidad
Rendimiento	Contar con personal calificado y comprometido con el Sistema de Gestión de Calidad	Calidad	(Productos o Servicios Producidos) / (Recursos Utilizados)x100	%	Semestral	>85%	Gestión Comercial
Mejora Continúa	Cumplir de manera satisfactoria los requisitos del cliente.	Producción	(# de Productos No Conformes / # de productos Producidos) X 100	%	Semanal	>5 %	Coordinador de Calidad.
Eficacia	Incrementar el nivel de competencia del equipo de trabajo	Ventas	( # de Ventas Realizadas por semana / # Visitas realizadas por semana ) x 100	%	Semanal	> 85%	Jefe de Ventas
Redimiendo y evaluación del proveedor	Realizar alianzas estratégicas con nuestros proveedores.	Comercial	( Pedidos recibidos fuera de tiempo / Total pedidos recibidos ) x 100	%	Semanal	> 90	Gestión Comercial
Seguimiento del Sistema de Calidad	Operar bajo el Sistema de Gestión de Calidad establecido	Coordinador de Calidad	Promedio de Calificación de cada empleado	%	Semestral	> 80	Gerente <general/ Coordinador de Calidad

**Fuente:** Coordinador de Calidad Calzado Agencia Wellco Ltda

## 9.2.5 Procedimientos Y formatos.

### **Procedimientos:**

Todos los procesos de la empresa se documentan en un formato el cual determina las acciones que se deben ejecutar de acuerdo a los procedimientos. Estos documentos determinan la forma específica de llevar a cabo una actividad. Dentro del Sistema de Gestión de Calidad se muestran los procedimientos mandatorios por la NTC ISO 9001: 2008. Estos procedimientos se hicieron de acuerdo a la representación gráfica que muestra la secuencia de actividades y denominado diagrama de procedimientos. (VER ANEXO 7).

### **Nombre del Procedimiento:**

- Procedimiento para el control de Documentos
- Procedimiento para el control de Registros
- Procedimiento para acciones correctivas, Preventivas y de Mejora.
- Procedimiento de Producto y servicio no conforme
- Procedimiento de atención peticiones, quejas y reclamos y sugerencias.
- Procedimiento de auditoría interna
- Procedimiento de política de devoluciones.

Para la ejecución de los procedimientos se realizó una reunión con los responsables de cada proceso con el fin de recolectar la información. Luego se realizó una reunión con el Coordinador de calidad y el Gerente General para su respectiva aprobación.

De acuerdo a la reunión se establecieron los procedimientos.

	<b>CALZADO AGENCIA WELLCO LTDA</b>	<i>Código PR-CC-03</i>
	<b>PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS</b>	<i>Versión: 01</i>
		<i>Página: 2 de 5</i>

## 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la elaboración y control de documentos del Sistema de Gestión de Calidad, así como su identificación, revisión, aprobación y actualización, conforme a los requisitos de la norma ISO 9001:2008

## 2. ALCANCE

Este documento aplica para la generación y control de todos los documentos internos y externos del Sistema de Gestión de Calidad de Calzado Agencia Wellco Ltda.

## 3. DEFINICIONES

**Aprobación:** Aceptación, autorización para la distribución de un documento que amplía información, este documento será distribuido por una persona que tenga autoridad sobre el mismo.

**Documento:** inscrito que ilustra un hecho, situación o circunstancia. Información y su medio de soporte.

**Procedimiento:** acciones a seguir de forma especificada para obtener un mismo resultado.

**Registro:** Soporte de un documento que presenta resultados obtenidos de una acción o evidencia actividades desarrolladas.

**Difusión:** Propagación y divulgación de un documento.

**Documento Obsoleto:** Documento que ha perdido vigencia, o ha sido sustituido por otra versión.

**Copia No Controlada:** Copia de documento entregado a un tercero para información en el cual no se puede controlar su divulgación, sobre este documento no hay responsabilidad de actualización.

**Cliente:** Empresa o persona que recibe un producto o servicio.

**Formato:** Documento para el registro de información para una actividad específica.

**Documento Externo:** Documento elaborado por una empresa ajena a la institución pero que incide en la ejecución de los procesos de la misma.

**Documento Interno:** Documento creados por la empresa con el fin de implementarlos dentro de la empresa.

**Distribución:** Actividad en la cual el documento aprobado se entrega a los diferentes empleados o al interesado.

**Versión:** Resalta el número de veces que ha sido editado un documento, formato, procedimiento o instructivo.

**Publicación:** Es el proceso que da a conocer el documento.

#### **4. RESPONSABLES**

El responsable de aplicar los procedimientos es el Gerente General o Coordinador de Calidad.

#### **5. CONDICIONES GENERALES DEL DOCUMENTO**

Los requisitos para la elaboración del documento deben incluir encabezado, codificación y estructura del documento.

Los documentos después de ser aprobados, deben estar vigentes, deben ser legibles y fácilmente identificables, para todo el personal de la empresa.

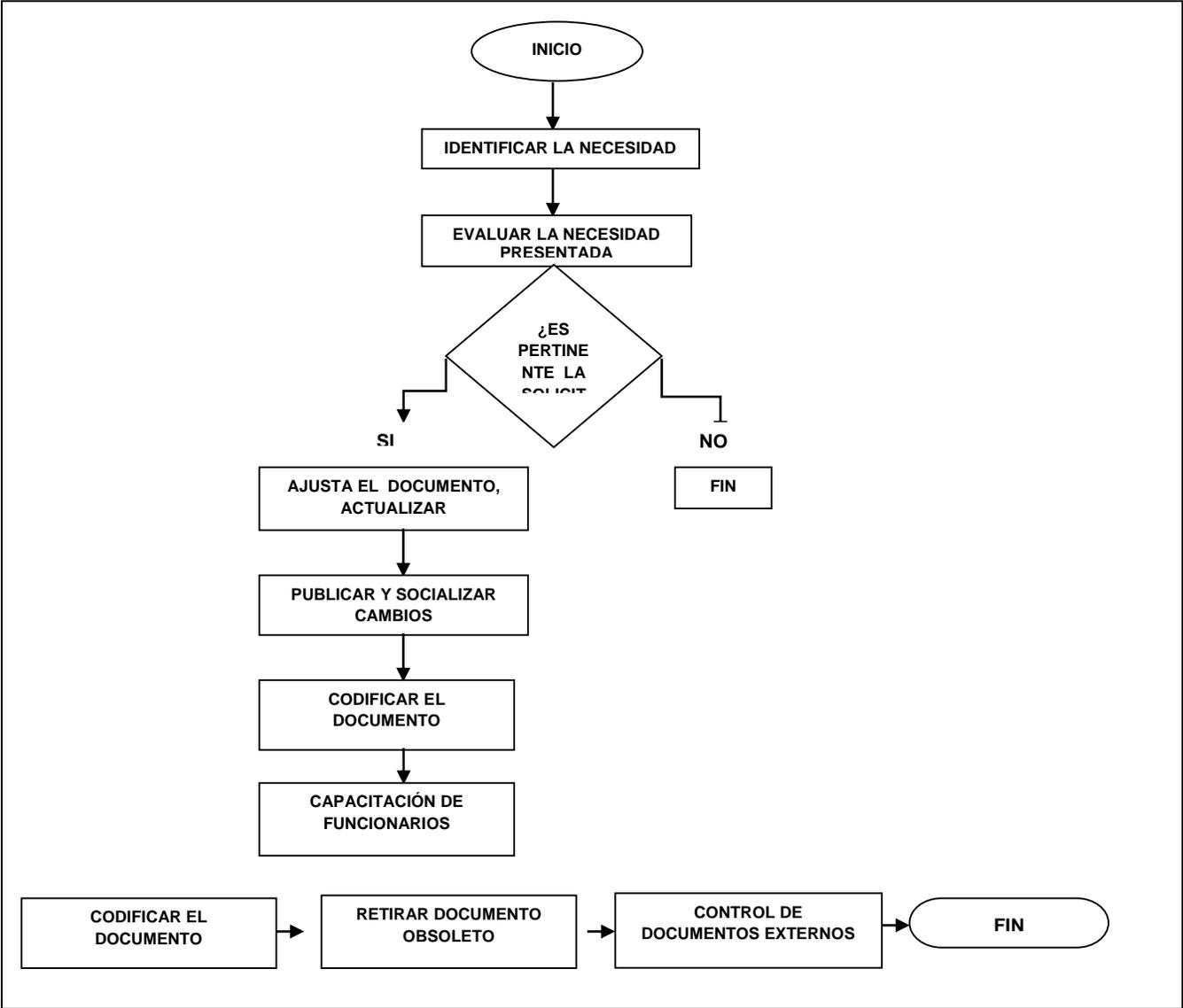
Los documentos que sean entregados a terceros, serán considerados como COPIA NO CONTROLADA, la empresa no se responsabiliza por cambios expuestos.

Los documentos obsoletos deben ser eliminados, si la empresa decide conservar algún documento de estos debe ser identificado como DOCUMENTO OBSOLETO, para así evitar confusiones.

Los documentos externos, que ingresen a la empresa no deben llevar la codificación de los documentos internos ya que no son propios de la misma.

Todos los documentos internos deben cumplir con los requisitos establecidos por el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 Los documentos estarán disponibles en comunicación interna de la empresa, pagina intranet, toda descarga será considerada COPIA NO CONTROLADA, no se debe realizar impresiones de los mismos sin autorización previa.

## 6. DESARROLLO



**Tabla 9. Formato de Procedimiento**

No	Descripción	Responsables	Registro y/o Documento
1	<p><b>IDENTIFICAR NECESIDAD DE CREAR, MODIFICAR O RETIRAR DOCUMENTO</b>                      Todo el personal de la empresa que considere la necesidad de crear, modificar o anular documentos debe manifestar a su jefe directo dicha necesidad.</p>	<p>Todo el personal de la empresa</p>	<p>Formato de solicitud de modificación eliminación o modificación de documentos</p>
2	<p><b>EVALUAR LA NECESIDAD PRESENTADA</b>                      El coordinador de calidad deberá evaluar la viabilidad de crear, modificar o anular, la solicitud presentada y entregarla al Gerente General, para definir la aprobación del mismo.</p>	<p>Coordinador de calidad/ Gerente General</p>	<p>Guía o solicitud para la elaboración, modificación o eliminación de documentos.</p>
3	<p><b>AUTORIZAR LA ELABORACIÓN, MODIFICACIÓN O RETIRO DE DOCUMENTOS</b>                      Se debe tener Autorización previa para la elaboración, modificación o retiro de un documento de acuerdo a la solicitud presentada, se deberá justificar la pertinencia del procedimiento y der ser viable el nuevo documento debe cumplir con la normatividad y requisitos legales del SIG, de no ser avalado se debe dar justificación por escrito y finalizar el procedimiento.</p>	<p>Coordinador de Calidad/ Gerente General</p>	<p>Guía o solicitud para la elaboración, modificación o eliminación de documentos.</p>
4	<p><b>ELABORAR O MODIFICAR LOS DOCUMENTOS</b>                      De ser aprobado el documento debe ser actualizado y se deberá hacer el cambio de todos los documentos que se vean afectados por este cambio.</p>	<p>Coordinador de Calidad</p>	<p>Listado Maestro de documentos</p>
5	<p><b>PUBLICAR EL DOCUMENTO.</b>                      Se deberá publicar la creación, modificación o eliminación del documento con el fin de mantener al personal de la empresa informado de los cambios realizados.</p>	<p>Coordinador de Calidad</p>	<p>Control de Entrega de documentos</p>
6	<p><b>CODIFICAR EL DOCUMENTO.</b>                      El documento debe cumplir con los requerimientos específicos de la norma, se debe codificar, y debe estar acorde con las normas establecidas por el SIG</p>	<p>Coordinador de Calidad</p>	<p>Listado Maestro de Documentos Internos</p>
7	<p><b>CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS</b>                      Se debe realizar una respectiva capacitación de los funcionarios involucrados en la utilización del documento y así evitar futuras confusiones</p>	<p>Coordinador de Calidad</p>	
8	<p><b>RETIRAR EL DOCUMENTO OBSOLETO</b>                      El documento que fue reemplazado debe ser</p>	<p>Coordinador de Calidad</p>	<p>Listado Maestro de Documentos Internos.</p>

	eliminado de acuerdo al reglamento establecido.		
9	<b>CONTROL DE DOCUMENTOS EXTERNOS</b>  Se deben identificar todos los documentos externos e identificar si debe ser incluido en el listado maestro de documentos.	Responsable del Proceso	Listado Maestro de Documentos Internos.
<b>FIN DE LA ACTIVIDAD</b>			

### **CONTROL DE CAMBIOS**

<b>VERSIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO REALIZADO</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>
01	Primera versión del documento	26 de Octubre 2013
02	Segunda versión del documento	No se ha realizado.

**Fuente:** Autor Coordinador de calidad Agencia Wellco Ltda

De acuerdo al formato de control de documentos se especifican las responsabilidades y requisitos para asegurar el debido control de los documentos internos como lo son aprobación, revisión, actualización de los respectivos.

#### **Control de Documentos Externos de la Empresa**

Todos los documentos que son necesarios para la empresa y no son elaborados por la misma entre los cuales hacen parte facturas, comprobantes de pago, informes. Información de proveedores.



**Tabla 11. Seguimiento y control del Producto**

	<b>Seguimiento y Control del Producto</b>						Versión
							Código:
							Páginas:
Objetivo:							
Alcance:							
Responsable:							
Periodo:							
Orden de Producción	No.		No.		No.		
Operaciones Realizadas	<i>Seguimiento programado</i>	<i>Seguimiento realizado</i>	<i>Seguimiento programado</i>	<i>Seguimiento realizado</i>	<i>Seguimiento programado</i>	<i>Seguimiento realizado</i>	
Observaciones encontradas:							
<b>Elaborado Por</b>		<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha de Aprobación</b>		
Nombre: Cargo: Firma:		Nombre: Cargo: Firma:			Fecha:		

**Fuente:** Autor, Coordinador de Calidad

De acuerdo a los requerimientos establecidos por la NTC ISO 9001:2008 cada uno de los formatos varía (VER ANEXO 8.)

Los formatos que se establecieron en la empresa son:

- Formato 01 Control de Gestión Comercial
- Formato 02 de Satisfacción del Cliente.
- Formato 03 de Control documento Externo
- Formato 04 de Seguimiento y control del producto
- Formato 05 de Acciones preventivas, correctivas y de Mejora.
- Formato 06 de producto o servicio no conforme
- Formato 07 de Seguimiento y devolución del producto
- Formato 08 de Seguimiento y Control (PQRS)
- Formato 09 de Capacitación de personal.
- Formato 10 de Reporte diario de actividades
- Formato 11 de preservación del producto
- Formato 12 de Control de Inventarios
- Formato 13 de requisitos para contratación
- Formato 14 de Verificación de compras.
- Formato 15 de registro de proveedores
- Formato 16 de devolución de compras
- Formato 17 de Evaluación de proveedores
- Formato 18 de reporte de auditoría
- Formato 19 de Actas de Reunión
- Formato 20 de inventario general.

## 10. CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL CALZADO AGENCIA WELLCO LTDA

El objetivo principal de capacitar y sensibilizar al personal de Calzado Agencia Wellco Ltda es mejorar la calidad del servicio prestado en la empresa, establecer y facilitar las tareas productivas, controlar, evaluar y resolver problemas que se presenten en cuanto a la calidad del producto o servicio. La capacitación de todo el personal se realizó con el propósito de que todos los miembros de la empresa se enteren de la importancia de la implementación del sistema y los beneficios que trae consigo ser una de las empresas reconocidas nacionalmente por su certificación de calidad tanto en productos y servicios. En esta etapa de Capacitación y sensibilización se dieron a conocer los procedimientos obligatorios que dictamina la NTC ISO 9001:2008 relacionados de la siguiente manera:

- Control de los Documentos
- Control de los Registros
- Control de Acciones Correctivas y Preventivas
- Control del Servicio No Conforme
- Auditorías internas al Sistema de Gestión de la Calidad<sup>31</sup>

**Tabla 12.** Capacitaciones y sensibilización para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad

Fecha	Hora	Duración	Tema	Área Capacitada	Responsable de Capacitación
17-08-13	8:30 am	2 Horas	Procedimientos de los procesos productivos de la empresa	Operativa	Gerente Comercial/ Coordinador de Calidad
24-08-13	9:30 am	2 Horas	Procedimientos y control de documentos	Administrativa	Coordinador de Calidad

<sup>31</sup>Auditorías Internas del Sistema de Gestión de Calidad. [En Línea]. [Citado 27 Octubre de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.unisimon.edu.co/es/ultimas-noticias-aseg-calidad/651-procedimientos-mandatorios-de-la-norma-iso-9001>

			externos e internos		
07-09-13	8:30 am	2 Horas	Procedimiento Control de Acciones Correctivas y preventivas	Administrativa/ Operativa	Coordinador de calidad
21-09-13	9:00 am	2 Horas	Procedimiento Control de Servicio no Conforme	Administrativa/ Operativa	Coordinador de calidad
05-10-13	8:30 am	2 Horas	Procedimiento Auditorías internas al S.G.C	Administrativa	Coordinador de Calidad/ Responsable del proyecto

**Fuente:** Autor

Las capacitaciones anteriores se realizaron durante 5 sábados en un horario determinado por el Supervisor de cada área de acuerdo a las actividades previas establecidas por el personal de la empresa, las capacitaciones estuvieron a cargo en su mayoría del Coordinador de calidad, solo en dos actividades el Coordinador tuvo ayuda del Gerente Comercial y la responsable del proyecto realizado.

Para finalizar con el programa de Capacitación y Sensibilización se realizó una reunión general final con todo el personal de la empresa el día 11 de Octubre del 2013 que estuvo dirigida por el gerente general de la empresa el Ingeniero Jorge Enrique Soto Rey en la cual se habló de las conclusiones a las sesiones de capacitación e intercambios de ideas en los que participo el personal de la empresa, se destacaron los puntos importantes de la importancia y del compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad. (VER ANEXO 9.)

**Tabla 13. Formato de reunión**

OBJETIVO: Capacitación y Sensibilización de los procedimientos obligatorios que dictamina la NTC ISO 9001:2008 relacionados: Control de Documentos, Control de Registros, Control acciones Correctivas y preventivas, Control servicio no Conforme, Auditorías internas

	CALZADO AGENCIA WELLCO LTDA	Código: FO-CC-01
	FORMATO ACTAS DE REUNIÓN	Versión: 1
		Página 1 de 2

FECHA	11-oct-13	INICIO	08.00 a.m.	FIN	10:00 a.m.	LUGAR DE REUNIÓN	Sala de Juntas
REUNIÓN	ACTA N° 001						
OBJETIVO DE LA REUNIÓN	Sensibilización y capacitación procedimientos mandatorios						
AREA RESPONSABLE DE LA REUNIÓN	Coordinador de Calidad						

ASISTENTES				
NOMBRES Y APELLIDOS	NUMERO DE DOCUMENTO	DEPENDENCIA	ASISTIÓ	
			SI	NO
Angelica Hernandez Velazco	63.541.723	Operativa	x	
Claudia Hernandez Martinez	37.727.462	Operativa	x	
Leonardo Hernandez Silva	91.512.725	Administrativo	x	
Fabio Navarro Puyana	91.455.745	Administrativo	x	
Ruby Casto Madrid	63.525.037	Administrativo	x	
Reinaldo Navas Osorio	91.424.964	Administrativo	x	
Carolina Ruiz Martinez	63.563.023	practicante	x	
Ana Milena Galvis Camargo	37.556.424	Administrativo	x	
Javier Fernando Cardenas	1.098.757.225	Administrativo	x	
Bledimir Santos Hernandez	37.455.724	Administrativo	x	

Sonia Maria Sepulveda Plata	1.95.753.345	Operativa	x	
German Alfaro Carces	91.524.748	Operativa	x	
Claudia Maritza Florez	63.270.856	Operativa	x	
gerardo Rueda Sanchez	91.878.496	Administrativo	x	
Patricia Rodriguez Martinez	37.547.968	Administrativo	x	
Alba Patricia Nieto	1.098.727.233	Administrativo	x	
Wilson Bastos Rojas	91.513.316	Operativa	x	
Flora Landinez Mendez	63.987.425	Operativa	x	
Jairo Javier Arenales	91.875.532	Administrativo	x	
Wilmer Gustavo Roa Sanabria	91.264.783	Operativa	x	
Jinson Aguillon Rodriguez	91.662.419	Operativa	x	
Rubiela Camacho vera	63.684.125	Administrativo	x	

TEMAS DE LA REUNION	
TEMAS DE LA REUNION	COMPROMISOS DE LA REUNION
Procedimiento de los procesos productivos de la empresa	Los empleados de agencia wellco lda, se comprometen a utilizar los procedimientos a la NTC ISO
Procedimiento de control de documentos externos e internos	9001:2008 con el fin de manejo de informacion de forma veraz y eficiente
Procedimiento de control acciones correctivas y preventivas	
Procedimiento y control de Servicio no conforme	
Procedimiento de Auditorias Internas y externas	

CONCLUSIONES DE LA REUNIÓN	
La empresa reconoce la mejora de los procesos durante la implementación de Formatos, procedimientos y manuales, así como también la mejora de capacitación y sensibilización de sus empleados, reconoce que es posible alcanzar la certificación si la empresa es comprometida con el adecuado uso de los mismos, la empresa está comprometida en trabajar más tiempo en conjunto para cumplir con las necesidades de los clientes.	

ACTA APROBADA	0.01	FECHA	11 de Octubre 2013	PROXIMA REUNIÓN	Pendiente Fecha
---------------	------	-------	--------------------	-----------------	-----------------

**Fuente:** Autor, Coordinador de Calidad

Tabla 14. Listado de Asistencia

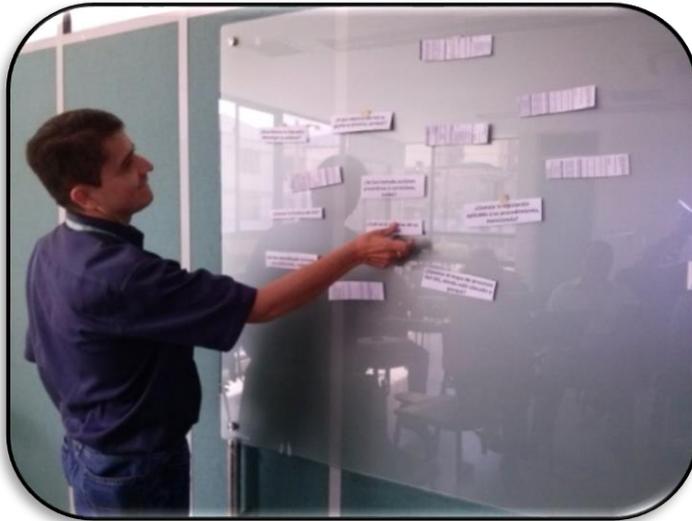
**CALZADO AGENCIA WELLCO LTDA**

OBJETIVO: Capacitación y Sensibilización de los procedimientos obligatorios que dictamina la NTC ISO 9001:2008 relacionados: Control de Documentos, Control de Registros, Control acciones Correctivas y preventivas, Control servicio no Conforme, Auditorías internas

No	NOMBRE	TELEFONO	FIRMA
1	Angélica Hernández Velasco	315311504	
2	Claudia Hernández	316235352	
3	Leonardo Hernández	08006	
4	Fabio Navarro	32034428	
5	Ruby Castaño Acuña	321 358028	
6	Reinaldo Xaviera O.	316 363980	
7	Carolina Ruiz M	320 36916255	
8	Ara Milena Galvis	300574294	
9	MAURITIO FERREROS	301742058	
10	Andrés Sandoval	315202526	
11	Sebastián Sepúlveda Plaza	313028756	
12	Coramán Vargas	1342 31122124	
13	Claudia Maritza Fisieta	320301857	
14	Georgio Rueda Sánchez	3202012308	
15	Patricio Pineda P.	315670549	
16	Alba Vilca D.	315212963	
17	Wilson Bacta D	321357344	
18	Felipe Lantier	313941771	
19	Jairo Arenales C	311241603	
20	WILMER GUSTAVO ROA S.	311480544	
21	Jirson Aquillon E.	316877167	
22	Rubiel Camacho V	31466906	

Fuente Listado de asistencia

**Figura 7. Capacitación & Sensibilización**



**Fuente:** Agencia Wellco Ltda

**Figura 8. Capacitación & Sensibilización**



**Fuente:** Agencia Wellco Ltda

**Figura 9.** Capacitación & Sensibilización



**Fuente:** Agencia Wellco Ltda

### **10.1 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN**

- Capacitar al personal de Calzado Agencia Wellco Ltda en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad lo cual les permite aplicar los conocimientos y les facilita la implementación, mantenimiento y mejora de Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Lograr la integración del personal en la implementación del sistema de calidad para obtener buenos resultados con las herramientas suficientes para desenvolverse y desarrollar mejoras dentro de la organización.
- Instruir al personal acerca de la importancia de llevar al día y seguir los lineamientos de la documentación establecida y registros de tal manera que se puedan evidenciar las actividades y que la empresa cumpla con los requisitos establecidos por la norma.
- Instruir al personal acerca de las acciones correctivas y preventivas las cuales conllevan a la satisfacción del cliente que es el recurso más importante de la empresa.

## **10.2. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008**

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad se realizó a medida que avanzaba el proyecto ya que en cada etapa se comenzó como prueba a dar uso a los documentos, formatos propuestos por la responsable del proyecto que fueron debidamente aprobados por el Coordinador de Calidad y el Gerente General.

El Dr Jorge Enrique Soto Rey se comprometió a cumplir con las obligaciones y responsabilidades, para el desarrollo y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, así como mantener una actitud positiva, y ejercer un liderazgo en cuanto al compromiso adquirido.

La empresa comenzó a dar uso oficial a la documentación y manejo de formatos para así cumplir con los objetivos propuestos en las capacitaciones y mejorar el desempeño de los procesos que se llevan en la misma.

La documentación entregada e implementada para la empresa fue la siguiente:

- Manual de calidad
- Manual de cargos y funciones
- Mapa de procesos de la empresa
- Caracterización de los procesos
- Formatos
- Formato de indicadores de gestión

### **10.2.1 Resultados de la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.**

De acuerdo a la capacitación y sensibilización del personal de la empresa, se evidenciaron los siguientes los siguientes aspectos:

- El personal está comprometido con el manejo de la documentación como de formatos, procedimientos e instructivos propuestos.
- El Gerente general de la empresa conoce que el éxito del Sistema de gestión de Calidad depende, de trabajar en equipo, cumplir con los requisitos de la norma, y de su continuo compromiso para cumplir los objetivos de calidad.
- El personal de la empresa, está al tanto de comercializar productos y servicios que de forma consistente, satisfagan los requisitos del cliente

- El personal de la empresa debe asegurarse de que los procesos, los indicadores y los objetivos planteados, sean realmente los que aportan valor y soportan el cumplimiento de la Misión de la organización.

### 10.3 MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

#### 10.3.1 Medición análisis y mejora.

De acuerdo a la implementación del sistema es necesario evaluarlo continuamente con el fin de identificar las falencias, debilidades y fortalezas de la empresa, y verificar el cumplimiento del Sistema de Gestión de calidad con respecto a la NTC ISO 9001:2008.

- **Indicador para medir el índice de Servicio al cliente**

Con el objetivo de verificar el índice de medición del servicio al cliente se diseñó el indicador de servicio al cliente, a continuación se relaciona la tabla que muestra el número de pedidos entregados a tiempo/ total de pedidos despachados x 100%

- **DIRECTRIZ DE CALIDAD:** Satisfacción del cliente

**FORMULA:**  $(\# \text{ de Pedidos no entregados a tiempo} / \text{Total de Pedidos despachados}) \times 100$ , permite saber después de pasado un tiempo si la promesa se cumplió y permite a la empresa hacer cambios inmediatos para mejorar la estadística de servicio al cliente.

**META:** Esta debe ser  $> 85\%$  para cumplir con los estándares de calidad ofrecidos tanto en el servicio como en el producto.

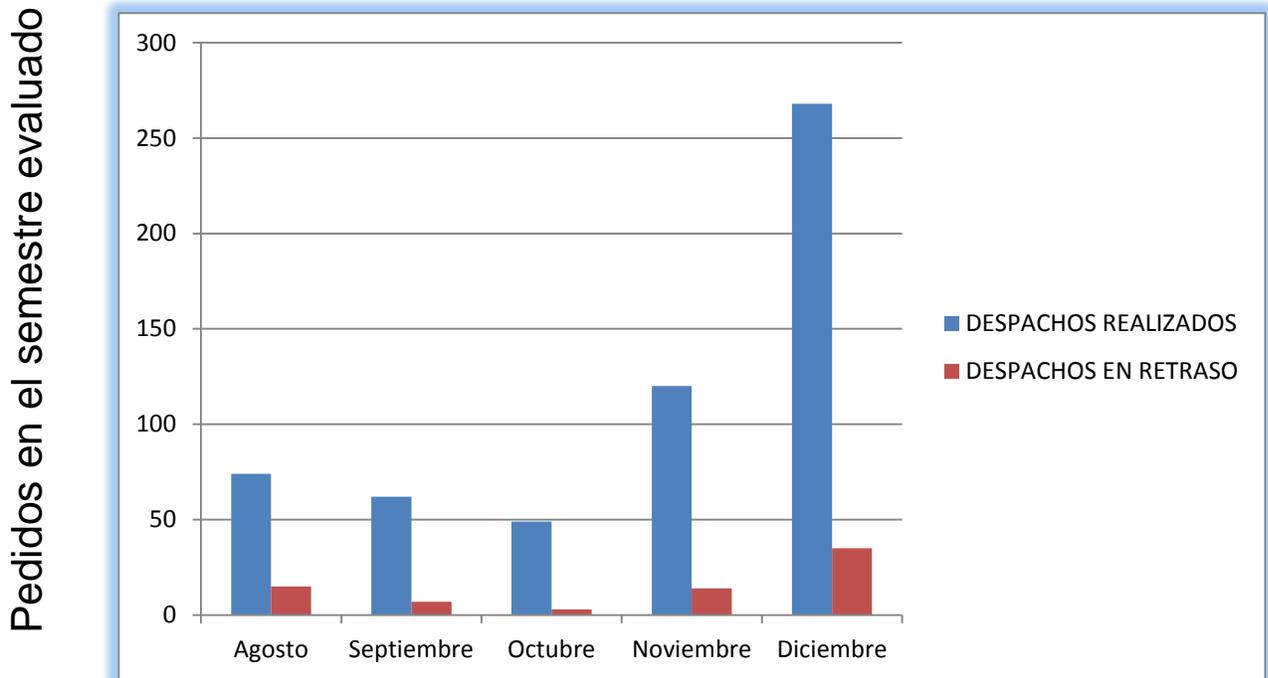
Tabla 15. Registro de pedidos no entregados/ despachos en retraso

MES	DESPACHOS REALIZADOS	DESPACHOS EN RETRASO	PORCENTAJE %
Agosto	74	15	20.3%
Septiembre	62	7	11.3%
Octubre	49	3	6.1%
Noviembre	120	14	11.7%
Diciembre	268	35	13.1%

**Fuente:** Facturación mensual rotación de pedido, Agencia Wellco Ltda,

De acuerdo a los datos anteriores se a continuación se muestra la figura que representa el número de despachos realizados VS pedidos no entregados a tiempo

**Gráfica 6. Porcentaje despacho realizados Vs pedidos no entregados a tiempo**

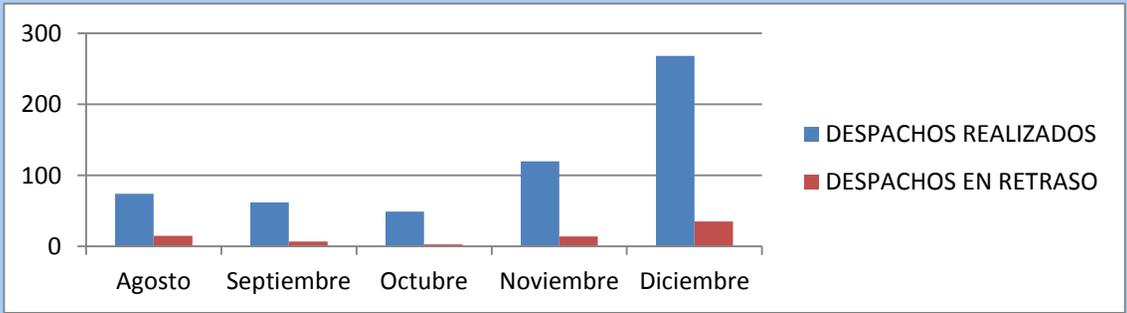


**Fuente: Autor**

La anterior gráfica muestra el mayor porcentaje de despachos realizados en retraso, en el mes de Agosto con el porcentaje más alto del 20.3 % y finalizando el año con un 13.1 % esta reducción se logró debido a la implementación del formato de Seguimiento y control del producto lo que permite planificar de una manera adecuada las operaciones realizadas, el seguimiento programado del producto, y el seguimiento realizado.

**Tabla 16.** Ficha Tecnica Indicador Servicio al Cliente

	CALZADO AGENCIA WELLCO LTDA		Código: FT-CC-01
	FICHA TÉCNICA INDICADOR SERVICIO AL CLIENTE		Versión: 01
			Fecha: 12 de Marzo 2014
<b>A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN</b>			
NOMBRE INDICADOR		SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
FECHA:		12 DE MARZO 2014	
OBJETIVO:		DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES, CON EL FIN DE GARANTIZAR DE MANERA EFICAZ Y EFICIENTE EL MANEJO CONFIABLE DE LA INFORMACIÓN, CUMPLIENDO OBJETIVOS DE CALIDAD ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA.	
<b>B. RESPONSABLES DE INFORMACIÓN</b>			
AREA RESPONSABLE DE INFORMACIÓN		GERENTE COMERCIAL	
RESONSABLE DE MEDICIÓN		COORDINADOR DE CALIDAD	
USUARIOS		CALZADO AGENCIA WELLCO LTDA	

<b>C. CARACTERIZACIÓN</b>																			
DESCRIPCIÓN	MEDIR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES FRENTE A LOS SERVICIOS OFRECIDOS.																		
TIPO DE INDICADOR	EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD																		
<b>D. MEDICIÓN</b>																			
FORMULA ESTABLECIDA	(# DE PEDIDOS NO ENTREGADOS A TIEMPO/ TOTAL DE PEDIDOS DESPACHADOS) X 100, PERMITE SABER DESPUÉS DE PASADO UN TIEMPO SI LA PROMESA SE CUMPLIÓ Y PERMITE A LA EMPRESA HACER CAMBIOS INMEDIATOS PARA MEJORAR LA ESTADÍSTICA DE SERVICIO AL CLIENTE.																		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SEMESTRAL																		
FUENTES DE DATOS	PRODUCTOS REALIZADOS/ DESPACHOS EN RETRASO																		
ESCALA	PORCENTAJE %																		
<b>E. GRÁFICA</b>																			
Pedidos en el semestre evaluado	 <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Datos de la Gráfica</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>DESPACHOS REALIZADOS</th> <th>DESPACHOS EN RETRASO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Agosto</td> <td>75</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Septiembre</td> <td>60</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Octubre</td> <td>50</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Noviembre</td> <td>120</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Diciembre</td> <td>270</td> <td>35</td> </tr> </tbody> </table>	Mes	DESPACHOS REALIZADOS	DESPACHOS EN RETRASO	Agosto	75	15	Septiembre	60	10	Octubre	50	5	Noviembre	120	15	Diciembre	270	35
Mes	DESPACHOS REALIZADOS	DESPACHOS EN RETRASO																	
Agosto	75	15																	
Septiembre	60	10																	
Octubre	50	5																	
Noviembre	120	15																	
Diciembre	270	35																	

FECHA	PORCENTAJE	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO	ACCIÓN DE MEJORA
12 DE MARZO-2014	100%	(# de Pedidos no entregados a tiempo/	Total de Pedidos despachados	20.3%	Dar continuidad a la sensibilización y capacitación de los empleados acerca del so de formatos, y de mas documentos del Sistema de Gestión de Calidad, que permita, lograr la eficacia y eficiencia del sistema y cumplir con las exigencias y requisitos del cliente.
	100%	(# de pedidos no entregados a tiempo	Total de pedidos	11.3%	
12 DE MARZO-2014	100%	(# de Pedidos no entregados a tiempo/	Total de Pedidos despachados	6.1%	
12 DE MARZO-2014	100%	(# de Pedidos no entregados a tiempo/	Total de Pedidos despachados	11.7%	
12 DE MARZO-2014	100%	(# de Pedidos no entregados a tiempo/	Total de Pedidos despachados	13.1%	

Fuente: Autor, Coordinador de Calidad

### **10.3.2. Auditoría Interna.**

El objetivo de la auditoría interna es evaluar la eficacia del sistema establecido, sus defectos y los medios de mejora, por lo tanto la empresa debe establecer y mantener al día los procedimientos documentados para planificar, realizar y verificar las actividades y los resultados, y así determinar la eficacia del sistema de la calidad en su organización.

### **10.3.3. Objetivos de la Auditoría Interna.**

- Determinar el grado de conformidad del SGC.
- Evaluar la capacidad del SGC para asegurar el cumplimiento con los requisitos reglamentarios y contractuales.
- Evaluar la eficacia del SGC para cumplir con los objetivos especificados.
- Identificar áreas de mejora potencial del SGC.

### **10.3.4 Programa de auditoría Interna.**

El programa de auditoría se desarrolló de la siguiente manera para todos los procesos de la empresa con el fin de verificar el cumplimiento de los requisitos:

Figura 10. Programa de Auditoria

	<b>AGENCIA WELLCO LTDA</b>	<i>Código: CI-CC-01</i>
	<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>	<i>Versión: 01</i>
		<i>Página: 2 de 2</i>

PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA CALZADO AGENCIA WELLCO LTDA.									
									
<p><b>Objetivo:</b> Verificar el cumplimiento de las actividades de acuerdo a las políticas de calidad establecidas, así como el Cumplimiento de los requisitos y mejoras continuas implementadas en los diferentes procesos.</p> <p><b>Alcance:</b> todas las áreas, Control Interno, Procesos, Áreas responsables, producto final de Distribución</p> <p><b>Criterio de Auditoría:</b> Nivel del Cumplimiento de la NTCISO 9001:2008, Manual de Calidad, Reglamentos. Objetivos. De calidad, y política de Calidad.</p> <p><b>Periodo de Programación:</b> Se realizará los días Octubre 24 y octubre 31 del presente año en donde se llevará a cabo las actividades planeadas</p>									
Actividad	Proceso a Auditar	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic
Auditoría Primera									
Auditoría Segunda									
Auditoría tercera Parte									
Auditoría del Sistema									
Elaborado por: Nombre: Carolina Ruiz Martínez Firma: Carolina Ruiz Martínez		Revisado Por: Nombre: Jorgue Enrique Soto Rey Firma:				Fecha: Agosto 21-2013			

Fuente: Autora

Fuente: Autor

El formato presentado se utilizó para realizar las respectivas auditorías de primera, segunda y tercera parte de cada uno de los procesos de la empresa el cual fue evaluado por el coordinador de calidad y con visto bueno del gerente general el Ing. Jorge Enrique Soto Rey. (VER ANEXO 10.)

En el formato de programa de auditoría se especifica:

✓ **Auditoría de primera Parte**

Auditoría en la que la empresa analiza su propio sistema de calidad

✓ **Auditoría de Segunda Parte**

Se realiza normalmente por sectores que tienen un interés en la empresa, como por ejemplo, los clientes.

✓ **Auditoría de tercera parte**

Se lleva a cabo por organizaciones externas independientes que proporcionan la certificación o registro de conformidad con requisitos, como los de las normas de la familia ISO 9001<sup>32</sup>

✓ **Auditoría del Sistema**

Auditará los procesos y controles y se encuentra en un nivel más elevado que las auditorías de proceso o de producto.

### **10.3.5 Plan de auditoría.**

El plan de auditoría se debe planificar de forma adecuada y los ayudantes, si es que se tienen deben supervisarla correctamente.

El formato expuesto se utilizó para realizar el respectivo plan de auditoría de cada uno de los procesos de la empresa el cual fue evaluado por el coordinador de Calidad y con visto bueno del gerente general el Ing. Jorge Enrique Soto Rey. (VER ANEXO 11.)

---

<sup>32</sup>Auditoría de tercera parte. [En Línea]. [Citado el 30 de Octubre d 2013]. Disponible en: URL: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/auditoria>

Figura 11. Plan de auditoría

	<b>AGENCIA WELLCO LTDA</b>	<i>Código: CI-CC-02</i>
	<b>PLAN DE AUDITORÍA</b>	<i>Versión: 01</i>
		<i>Página: 2 de 2</i>

	<b>PLAN DE AUDITORÍA INTERNA CALZADO AGENCIA WELLCO LTDA.</b>	Código: _____
		Versión _____
		Páginas: _____
<b>Objetivo</b>	Verificar el cumplimiento de las actividades de acuerdo a las políticas de calidad establecidas, así como el cumplimiento de los requisitos y las mejoras continuas implementadas en los diferentes procesos.	
<b>Alcance</b>	Todas las áreas Control Interno Procesos Productivos (producto final), Áreas responsables de Revisión del producto final	
<b>Criterio de Auditoría</b>	Cumplimiento de requisitos, normas ISO 9001: 2008, reglamentos y normatividad interna de la compañía	
<b>Documentación de Referencia</b>	Archivos, formatos, y documentación establecida por calidad Manual de calidad	
<b>Método a utilizar</b>	Revisión de documentos, Trabajo realizado en cada área: 6 horas por proceso distribuidas de la siguiente manera: 1 hora por cada departamento a auditar, Conclusiones e informe de auditoría.	
<b>Roles &amp; Responsabilidad</b>	<b>Auditor Externo</b> (Comunicar y Clasificar los requerimientos de la auditoria, Determinar la eficiencia del sistema, Satisfacer requisitos regulatorios) <b>Audidores Internos</b> (Planificar y conducir en forma efectiva y eficiente las responsabilidades Asignadas)	

Fuente: Autor

Se realizó una lista de verificación ( Check List) antes de comenzar la auditoría con el fin de verificar los aspectos que abarcaría la misma en la cual se verificó que los documentos y diferentes registros de calidad estuvieran vigentes, se procedió a entrevistar a cada uno de los responsables de cada departamento de la empresa lo cual permitió establecer si se estaban utilizando dichos registros de calidad en cada procedimiento implementado y finalmente se verificó si se estaban cumpliendo las obligaciones de cada puesto. (ANEXO 12.)

De acuerdo a lo anterior el plan de auditoría se llevó a cabo por los auditores internos escogidos por el gerente general junto con el coordinador de calidad, y la estudiante que actualmente presenta el proyecto participó como auditor interno ya que cuenta con el certificado que la acredita como tal, junto con otros requerimientos que son fundamentales como, precisión para realizar preguntas, retroalimentación, buen trato hacía funcionarios, discreción y respeto.

El plan de auditoría se comunicó a los empleados con anterioridad para que estuvieran preparados de acuerdo al día y hora establecidos para cada proceso y área de la empresa.

## **11. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

### **11.1.1 Procedimiento para la ejecución de auditoría.**

#### **Diseño de la estrategia del proceso de auditoría de calidad**

El proceso de auditoría se llevó de la siguiente manera de acuerdo con el plan de auditoría diseñado anteriormente se dio inicio a la auditoría en la cual se explicaron los puntos a tratar:

#### **11.1.2 Reunión de Apertura.**

En la reunión de apertura se presentarán al personal de la empresa los miembros que conformaron el equipo auditor.

- ✓ Se realizó la respectiva revisión del alcance y objetivos de la auditoría interna.
- ✓ Se informó acerca de la metodología y de los procedimientos a ser utilizados durante la auditoría
- ✓ Se definieron los conductos oficiales de la comunicación de auditoría
- ✓ Se explicó en qué consiste una NC ( Como se reportan y Califican) – ( mayor/ menor)
- ✓ Fecha y hora de reunión de cierre y otras aclaraciones.

De acuerdo al plan de auditoría la información recopilada se realizó con el fin de comprobar el grado de cumplimiento con los requisitos exigidos por la NTC ISO 9001:2008 la evidencia fue analizada, interpretada y documentada conforme al plan de auditoría. La recolección de información se realizó de la siguiente manera:

- ✓ Se registraron las no conformidades.
- ✓ Se utilizó lenguaje simple.
- ✓ Se informó al auditado sobre las no conformidades para asegurar su entendimiento, así como de los puntos positivos encontrados.

- ✓ Se escuchó las explicaciones del auditado
- ✓ Re realizó revisión de la documentación.

### **11.1.3 Resultados de la Auditoría Interna.**

La realización de la auditoría interna en la empresa Calzado Agencia Wellco Ltda permitió identificar de manera clara el nivel de cumplimiento con respecto a la NTC ISO 9001:2008 con los siguientes resultados:

#### **Fortalezas encontradas en la auditoría Interna**

- ✓ La empresa se encuentra visiblemente comprometida con el sistema implementado, para ellos es importante que la compañía logre la certificación de calidad y posicionarse como una empresa sólida y reconocida a nivel nacional.
- ✓ La documentación del sistema se encuentra al día lo que permite comprobar el compromiso del personal de la empresa.
- ✓ Las responsabilidades están debidamente establecidas de acuerdo a cada área de trabajo.
- ✓ El personal de la empresa tiene conocimiento y compromiso con la política y objetivos de calidad establecidos.
- ✓ Se puede evidenciar control y seguimiento en la mejora de los procesos o servicios ofrecidos.
- ✓ La gerencia tiene un alto grado de compromiso en cuanto a la implementación de formatos y procedimientos.

## **Debilidades encontradas en la auditoría Interna**

- ✓ Los responsables de cada área no incentivan la capacitación del personal, lo cual dificulta mejoras continuas del proceso o servicio
- ✓ No se tiene registro de la aplicación de los indicadores de gestión establecidos para la mejora continua que mida la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ No están aplicando encuestas para la determinar la satisfacción del cliente.
- ✓ Existe deficiencia y poco control en cuanto a quejas y reclamos realizados por clientes externos o personal interno de la empresa.
- ✓ Deben mejorar el control en cuanto a proveedores, ya que no existe un seguimiento o un mecanismo de control.

### **11.1.4 Informe de auditoría y Reunión de Cierre de auditoría.**

De acuerdo a la auditoría realizada se recopiló la información necesaria para determinar los hallazgos menores y mayores las cuales corresponden a la desviación o falla en el cumplimiento de las especificaciones que pone en riesgo la calidad del producto y servicio.

Para finalizar la auditoría ejecutada se procedió a realizar la reunión de cierre en donde se evidenciaron las no conformidades detectadas, se realizaron recomendaciones para mejora de hallazgos encontrados y se propuso acciones de mejora correctivas o preventivas de acuerdo a las falencias encontradas. (VER ANEXO 13)

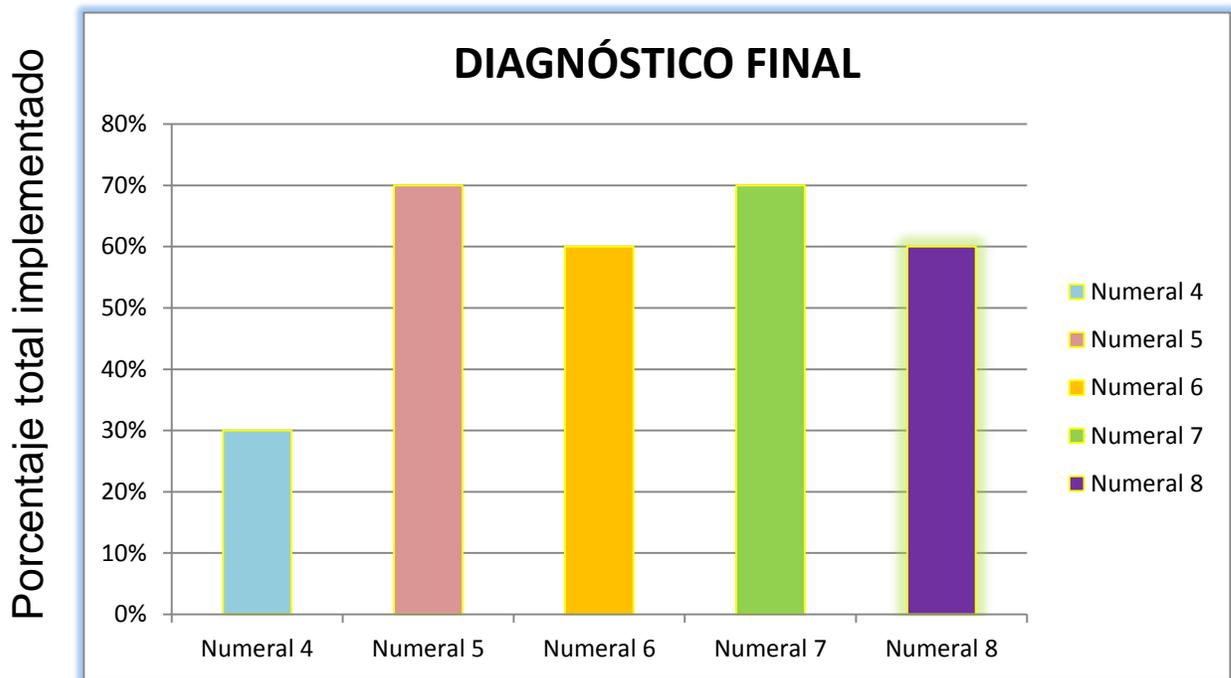
Se realiza el informe final el cual contiene los siguientes Ítems

- ✓ Fechas y número de auditoría
- ✓ Objetivos Alcance y criterios de auditoría.
- ✓ Equipo auditor.
- ✓ Balance de auditoría, (Proceso a auditar, Personas auditadas).
- ✓ Documentos de referencia: Norma, manual de calidad, entre otros.
- ✓ Relación de los hallazgos encontrados.
- ✓ Descripción de la no conformidad).
- ✓ Descripción de las No Conformidades ( Mayor-menor)
- ✓ Conclusiones de la auditoría interna.

## 12. DIAGNÓSTICO FINAL DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA EN LO REFERENTE A UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

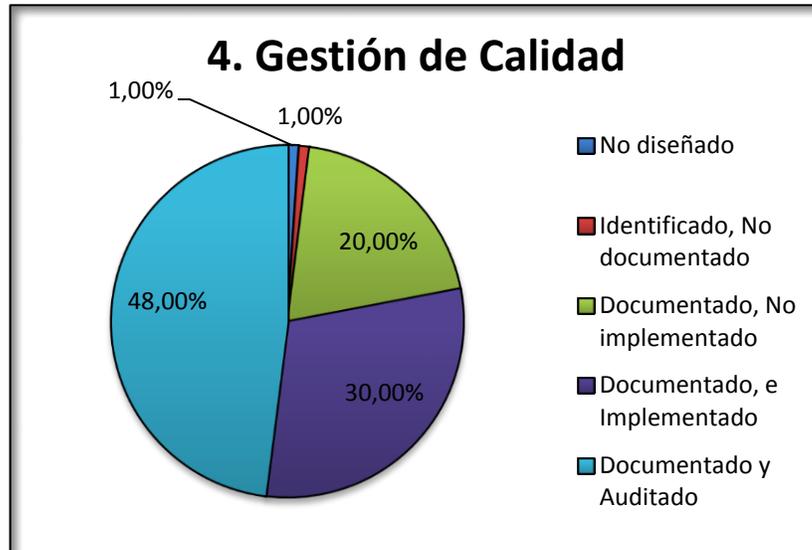
De acuerdo al Sistema de Gestión de Calidad implementado, se procedió a realizar un diagnóstico final para determinar el grado de Cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 de acuerdo a esto se tuvo en cuenta la lista de verificación del diagnóstico inicial. (Ver Anexo A) y los resultados que se obtuvieron fueron:

Gráfica 7. Diagnóstico Final



Fuente: Autor

**Gráfica 8. Resultados del diagnóstico Final numeral 4 del Sistema de Gestión de Calidad.**



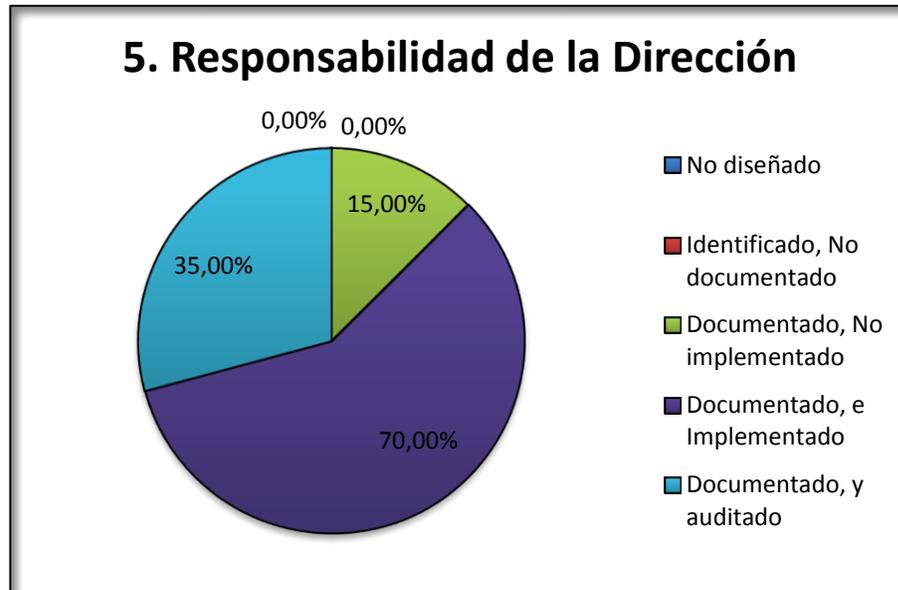
**Fuente:** Autor

### **Requisitos Generales**

- ✓ La Empresa Calzado Agencia Wellco Ltda se aseguró determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
- ✓ La empresa tiene identificada la interacción de sus procesos, y cuenta con el manual de calidad establecido por el Coordinador de Calidad con visto bueno del Gerente General.
- ✓ La Empresa se asegura de tener la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar los procesos de comercialización y distribución de sus productos.
- ✓ La empresa cuenta con los documentos, registros y formatos que le permite la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- ✓ La empresa mantiene los registros, formatos y documentos legibles y fácilmente identificables en algunas áreas.
- ✓ La empresa debe mejorar la implementación de los formatos establecidos, se encontraron evidencias que los formatos son mal diligenciados, o son

pasados por altos, lo que dificulta la futura certificación si no se compromete con la implementación conforme la norma.

**Gráfica 9. Resultados del diagnóstico Final numeral 5 Responsabilidad de la dirección.**



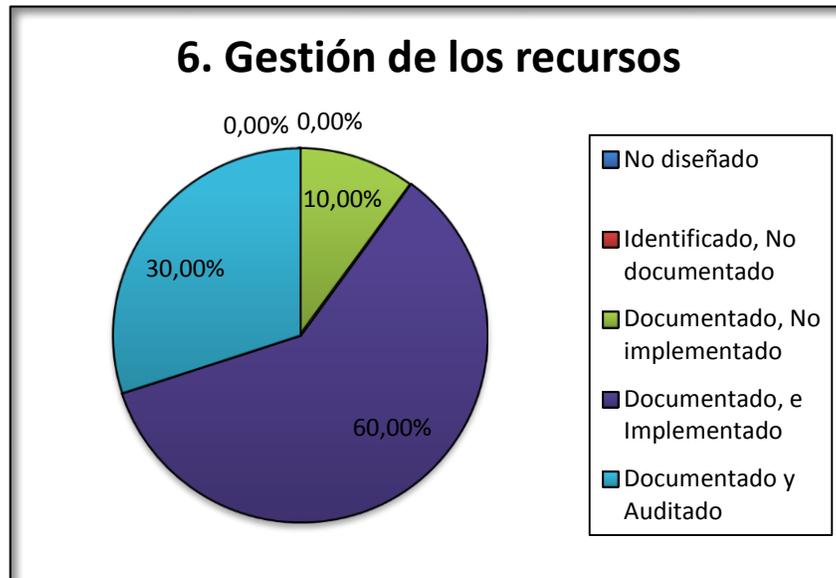
**Fuente:** Autor

## **COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN**

La empresa cuenta con la política y objetivos de calidad establecidos, se asegura que estos sean continuamente comunicados y entendida para lograr la mejora continua de sus procesos.

- ✓ La dirección conoce la importancia de satisfacer los requisitos del cliente asegurando la disponibilidad de pedidos con una entrega a tiempo.
- ✓ La empresa se asegura de que la comunicación interna de la empresa sea efectiva, esto con el fin de asegurar la eficacia del Sistema de gestión de Calidad.
- ✓ La empresa está en constante revisión de política y objetivos de calidad implementados para su continua adecuación.
- ✓ La empresa se asegurar de que se establecen, implementen y mantengan los procesos necesarios para el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad.

**Gráfica 10. Resultado gestión de los recursos**

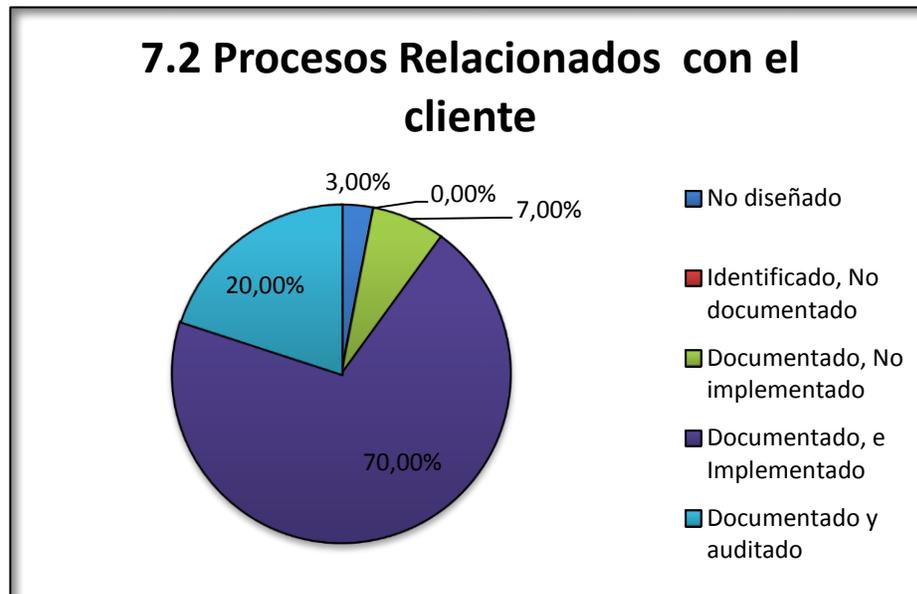


**Fuente:** Autor

### **Provisión de los recursos**

- ✓ La empresa tiene un cronograma de actividades el cual le permite conocer a los operarios las fechas de las capacitaciones pendientes por realizar lo que permite lograr la competencia de la misma.
- ✓ Para lograr la eficacia del servicio la empresa se asegura de proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del producto.
- ✓ Calzado Agencia Wellco Ltda cuenta con buen ambiente laboral entre las diferentes áreas funcionales de la empresa, lo que permite que su eficiencia aumente.
- ✓ La empresa se asegura de que su personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo estas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad planteados por la misma.
- ✓ La empresa se encarga de proporcionar acciones para lograr la competencia de sus operarios y administrativos con el fin de lograr personas capacitadas que cumplen con la misión y visión de la empresa.

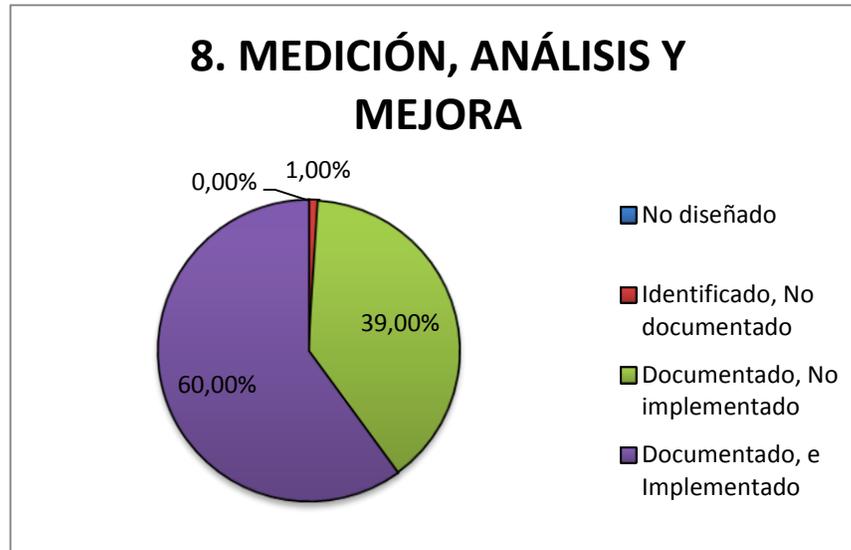
**Gráfica 11. Resultados del diagnóstico Final numeral 7 Procesos Relacionados con el Cliente.**



**Fuente:** Autor

- ✓ La empresa se encarga de cumplir con los requisitos determinados por el cliente, así como con la puntualidad de entrega y las actividades posteriores a la misma.
- ✓ La empresa determina y audita los requisitos reglamentarios que deben llevar los productos que comercializa
- ✓ La empresa mantiene constante comunicación con el cliente lo que permite tener una retroalimentación después de la entrega del mismo incluyendo quejas, reclamos o modificaciones del producto despachado.
- ✓ La empresa se encarga de cumplir con las características y requerimientos específicos que el cliente desea.

**Gráfica 12. Resultados del diagnóstico Final numeral 8 medición análisis y mejora.**



Fuente: **Autor**

### **GENERALIDADES**

- ✓ La empresa realiza constante seguimiento y medición de los productos a comercializar lo que permite demostrar la conformidad de los requisitos del producto exigidos por el cliente.
- ✓ La empresa aplica encuestas de satisfacción al cliente lo que permite corroborar la los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado.
- ✓ La empresa maneja un formato establecido para asegurar la garantía del producto si el cliente no está satisfecho podrá cambiar el producto con un plazo determinado.
- ✓ La empresa cuenta con un cronograma de auditorías internas programadas con el fin de verificar el estado de los procesos realizados dentro de la misma y determinar si el sistema de gestión de calidad funciona adecuadamente de acuerdo a los requisitos.
- ✓ La empresa realiza control de producto no conforme antes de la entrega de los productos lo que permite tomar las acciones pertinentes. Si el cliente detecta una No conformidad del producto después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso el producto es devuelto a la empresa que a su vez lo devuelve al proveedor.

## CONCLUSIONES

- ✓ Calzado Agencia Wellco Ltda. estableció realizar el Diseño, Documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 con el fin de lograr que la empresa se certifique en un futuro y sea reconocida como una empresa sólida y competitiva en el mercado.
- ✓ De acuerdo al diagnóstico inicial se pudo observar las deficiencias que tenía la empresa en cuanto a manejo adecuado de documentación, formatos, procedimientos , registros y producto no conforme, en el transcurso del proyecto y de acuerdo a la implementación, la empresa observó las mejoras que se fueron dando gradualmente.
- ✓ De acuerdo al diagnóstico final se pudo observar que la empresa ha mejorado gradualmente sin embargo existen deficiencias grandes que deben ser evaluadas para lograr la futura certificación deseada, ( Ver gráfica 6. diagnóstico final),
- ✓ De acuerdo a la sensibilización y capacitación del personal se evidenció el compromiso adquirido por los empleados de la empresa lo que permitió implementar el sistema con mayor facilidad.
- ✓ Se establecieron los indicadores de gestión lo cuales permiten demostrar y evaluar el desempeño y los resultados tanto de los procesos administrativos, operativos, del cliente, en la auditoria se evidencio que estos indicadores no están siendo utilizados ni se está llevando un seguimiento adecuado.
- ✓ Teniendo en cuenta los objetivos que tiene la empresa se procedió a mejorar la misión y visión con el fin de enfocar y definir ¿qué es la organización y que aspira a ser?, en cuanto a la visión se mejoró con el fin de crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porqué de ese reconocimiento.
- ✓ Se elaboró la documentación pertinente para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, Como manual de calidad, manual de funciones, formatos, documentos, caracterizaciones y procedimientos que permiten cumplir con los objetivos planteados y demostrar que es una empresa consolidada y reconocida ante sus clientes.
- ✓ La implementación del Sistema de Gestión de Calidad permite a la empresa desarrollar de manera adecuada sus operaciones de comercialización y distribución de calzado nacional e importado

- ✓ La realización de la auditoría interna programadas permitió a la empresa determinar las actividades que no están cumpliendo con los objetivos planteados las actividades que no se llevan a cabo de forma efectiva y son adecuadas para los requerimientos del cliente.
- ✓ Se implementó la mejora de la estructura organizacional lo que permite establecer los papeles que deben desarrollar los miembros de la empresa, permite trabajar de forma óptima y que se alcancen los objetivos fijados.
- ✓ Se mejoró el Manual de funciones con el fin de permitir y definir la estructura de la empresa, los cargos establecidos que la conforman las funciones y responsabilidades, y la jerarquía dentro de la misma.
- ✓ La implementación del Sistema permitió identificar las falencias con las que la empresa cuenta, permite evidenciar los niveles de calidad con el fin de aumentar su eficiencia y posicionarse en el mercado.
- ✓ De acuerdo a la implementación del Sistema la empresa Calzado Agencia Wellco Ltda debe establecer y determinar el uso adecuado de los formatos, procedimientos, registros manuales de calidad y funciones para lograr la futura certificación deseada.

## RECOMENDACIONES

- ✓ La empresa calzado Agencia Wellco Ltda debe mantener el compromiso de conservar la documentación actualizada de acuerdo a los cambios que se implementen en el sistema logrando así un mejoramiento continuo y futura certificación.
- ✓ Se recomienda al personal administrativo y operativo el uso eficiente de la documentación establecida, para lograr una continua satisfacción del cliente y productos de calidad que permitan a la empresa posicionarse dentro del mercado.
- ✓ La empresa debe realizar auditorías internas continuamente con el fin de detectar posibles falencias del sistema, y realizar las acciones pertinentes para corregir sus deficiencias.
- ✓ Se recomienda a la empresa crear un cronograma de actividades anual para la continua capacitación del personal que permita el mejoramiento continuo de sus procesos y continua satisfacción del cliente.
- ✓ Se recomienda el uso frecuente de los indicadores de gestión ya que estos les permite evaluar el desempeño, contribuyen con el mejoramiento continuo de los procesos y se verifica el Control del Sistema de Calidad, la eficacia y eficiencia del proceso.
- ✓ Se recomienda a la empresa hacer reuniones mensuales con el personal que les permita tener información acerca de los cambios, deficiencias encontradas en el Sistema y acciones de mejora.
- ✓ Se recomienda a la empresa contratar al personal de acuerdo al manual de cargos establecido por el comité de calidad, ya que esto les permite tener personal capacitado acorde con el cargo solicitado por la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Archivos de Gerencia, Calzado Agencia Wellco Ltda.
- ADFORMACIÓN. Curso de calidad ISO 9001:2008: Evolución del concepto de calidad: del control de la Calidad a la Gestión Total [En línea]. [Consultado el 16 de Noviembre de 2012]. Disponible en URL: <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad08/calidad08.html>
- HERRAMIENTAS PARA SISTEMAS DE CALIDAD. Concepto de calidad ISO 9001:2008. Que es ISO 9001:2008. [En línea]. [Consultado el 16 de Noviembre de 2012]. disponible en internet <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- ICONTEC INTERNACIONAL. Certificación ISO 9001: La certificación Icontec permite: [En línea]. [Consultado el 16 de Noviembre de 2012]. Disponible en internet. <http://www.icontec.org.co/index.php?section=188>
- LA BARRA. Calidad Total en empresas de servicios. [En línea]. [consultado el 16 de Noviembre de 2012]. Disponible en internet <http://www.revistalabarra.com/larevista/edicion-20/calidad/calidad-total-en-las-empresas-de-servicios.htm>
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS CERTIFICACION. Norma técnica Colombiana ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos .Bogotá: INCONTEC, 2008. Prologo.[ En línea].[ Consultado el 18 de Noviembre de 2012]. Disponible en internet
- <http://www.icontec.org.co/index.php?section=188%20INSTITUTO%20COLOMBIANO%20DE%20NORMAS%20TECNICAS%20CERTIFICACION.%20Norma%20t%C3%A9cnica%20Colombiana%20ISO%209001:%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.%20Requisitos%20.Bogot%C3%A1:%20INCONTEC,%202008.%20Prologo.>
- UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA. Escuela de Ingenierías: La evolución de la calidad un proceso de mejora continua. [En línea]. [Consultado el 16 de Enero de 2013]. Disponible en : URL: [http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=147:la-evoluci%C3%B3n-de-la-calidad-un-proceso-de-mejora-continua](http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=147:la-evoluci%C3%B3n-de-la-calidad-un-proceso-de-mejora-continua)
- Normas ISO 9001:2008. [En Línea]. [Citado Febrero 15 de 2013]. Disponible en : URL: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

- Sistema de Gestión de Calidad. [En Línea]. [Citado 15 de Febrero de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.icontec.org.co/index.php?section=188>
- Calzado Kondor [En línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.calzadokondor.com.co/empresa.php>
- Calzado 3025 Industrial Safety Footwear [En línea]. [Citado el 25 de Junio de 2013]. Disponible en: URL: [http://calzados3025.com/contenidos.php?Id\\_Categoria=159](http://calzados3025.com/contenidos.php?Id_Categoria=159)
- Calzado Industrias Saga de Colombia. [En línea]. [Citado 25 de Junio de 2013.]. Disponible en: URL: <http://botasaga.com/html/empresa.php>
- Implementación del Sistema de Gestión de Calidad [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-20/calidad/calidad-total-en-las-empresas-de-servicios.htm>
- Sistema de Gestión de Calidad: [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.icontec.org.co/index.php?section=188>
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS CERTIFICACION. Norma técnica Colombiana ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos .Bogotá: INCONTEC, 2008. Prologo.
- Evolución de Calidad. [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: [http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=147:la-evoluci%C3%B3n-de-la-calidad-un-proceso-de-mejora-continua](http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=147:la-evoluci%C3%B3n-de-la-calidad-un-proceso-de-mejora-continua)
- Control de Calidad. [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad08/calidad08.html>
- Normas ISO 9000. [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>
- Principios de la Gestión de la gestión de Calidad [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: [http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/gestioncalidad/principios\\_norma.html](http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/gestioncalidad/principios_norma.html)
- Ciclo PHVA. [En Línea]. [Citado 27 de Julio de 2013]. Disponible en: URL: <http://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/>

- Auditorías Internas del Sistema de Gestión de Calidad. . [En Línea]. [Citado 27 Octubre de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.unisimon.edu.co/es/ultimas-noticias-aseg-calidad/651-procedimientos-mandatorios-de-la-norma-iso-9001>
- Auditoria de tercera parte. [En Línea]. [Citado el 30 de Octubre d 2013]. Disponible en: URL: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/auditoria>
- HOYOS TORRES, William. Introducción a la calidad. Un libro de Calidad. División editorial y publicaciones UIS. Bucaramanga, Colombia. 2006. P 33.
- Producto No Conforme. [En Línea]. [Citado Octubre 26 de 2013]. Disponible en : URL: <http://iso9001calidad.com/control-de-producto-no-conforme-177.html>  
Normas ISO: [En línea]. [Citado 26 de Octubre 2013]. Disponible en. URL: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- Objetivo de Calidad. [En Línea]. [Citado Octubre 26 de 2013]. Disponible en: URL: <http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/objetivos-de-calidad.html>
- MEJORA CONTINUA. [En Línea]. [Citado el 26 de Octubre 2013]. Disponible en : URL : <http://www.normas9000.com/iso-9000-59.html>
- ICONTEC. Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2005. Sistema de gestión de Calidad. términos y Definiciones Bogotá Pág. 27.
- SENA. Auditoría Interna de Calidad ISO 9001:2008. Definición de Auditoría. [ En Línea]. [Citado el 26 de Octubre de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.freedigitalphotos.net/>
- SENA. Auditoría interna de Calidad ISO 9001:2008. Definición de Medición. [En Línea]. [Citado el 26 de octubre de 2013]. Disponible en: URL: <http://www.freedigitalphotos.net/>
- ICONTEC. Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2005. Sistema de Gestión de Calidad. términos y definiciones Bogotá Pág. 11.
- ICONTEC. Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2005. Sistema de gestión de Calidad. términos y Definiciones Bogotá Pág. 10
- ICONTEC. Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2005. Sistema de gestión de Calidad. términos y Definiciones Bogotá Pág. 16

**ANEXO 1.**  
**DIAGNÓSTICO INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN**  
**AGENCIA WELLCO LTDA.**

## **ANEXO 2**

### **SENSIBILIZACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN**

**ANEXO 3**  
**POSTER DE SENSIBILIZACIÓN**

**ANEXO 4**  
**MANUAL DE CALIDAD**

**ANEXO 5.  
MANUAL DE FUNCIONES**

**ANEXO 6**  
**FORMATO DE CARACTERIZACIONES**

**ANEXO 7.  
FORMATO DE PROCEDIMIENTOS.**

**ANEXO 8  
FORMATOS**

**ANEXO 9**  
**CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL CALZADO AGENCIA**  
**WELLCO LTDA**

**ANEXO 10**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**ANEXO 11**  
**FORMATO PLAN DE AUDITORÍA**

**ANEXO 12**  
**LISTA DE VERIFICACIÓN PLAN DE AUDITORIA**

**ANEXO 13**  
**FORMATO INFORME FINAL DE AUDITORÍA**