LAS PALMERAS LTDA

ASESORIAS INTEGRALES EN SERVICIOS AMBIENTALES

NIT 900.017.520-2

GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DE NORMA DE CALIDAD ISO 9001 VERSION 2008 EN LA EMPRESA LAS PALMERAS LTDA

OMAIRA FRANCO GUZMAN

MARICEL GRAJALES NIETO

MARGARITA QUINTERO OVALLE

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES

PROGRAMA CONTADURIA PÚBLICA VIRTUAL

BUCARAMANGA

2011

LAS PALMERAS LTDA

ASESORIAS INTEGRALES EN SERVICIOS AMBIENTALES

NIT 900.017.520-2

GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DE NORMA DE CALIDAD ISO 9001 VERSION 2008 EN LA EMPRESA LAS PALMERAS LTDA

OMAIRA FRANCO GUZMAN

MARICEL GRAJALES NIETO

MARGARITA QUINTERO OVALLE

PROYECTO EN CONTADURÍA PÚBLICA

DIRECTOR:

NYDIA MARCELA REYES MALDONADO

CONTADOR PÚBLICO, CON DISTINCION MAGNA CUM LAUDE

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES

PROGRAMA CONTADURIA PÚBLICA VIRTUAL

BUCARAMANGA

2011

LAS PALMERAS LTDA

ASESORIAS INTEGRALES EN SERVICIOS AMBIENTALES

NIT 900.017.520-2

Nota de aceptación

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento por los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Bucaramanga, para optar por el título de contador Público.

NYDIA MARCELA REYES MALDONADO
Director

Bucaramanga 11 de Diciembre de 2011

LAS PALMERAS LTDA

ASESORIAS INTEGRALES EN SERVICIOS AMBIENTALES

NIT 900.017.520-2

CONTENIDO

		Pág.
	GLOSARIO	6
	RESUMEN	7
	INTRODUCCION	8
1.	TITULO DEL PROYECTO	9
2.	OBJETIVO GENERAL	10
3.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
4.	MARCO TEORICO	12
5.	JUSTIFICACION	21
6.	PREGUNTAS DE INVESTIGACION	22
7.	VIABILIDAD DE LA INVESTIGACION	23
8.	METODOLOGIA	24
9.	RESULTADOS	29
	9.1 Mapa de Procesos	30
	9.2 Tabla de Contenido Documentos soporte	30
	9.3 Manual de Calidad	32
	9.4 Direccionamiento Estratégico	35
	9.5 Responsabilidad de la Dirección	38
	9.6 Gestión de los Recursos	42
	9.7 Mecanismos para Acciones Correctivas y preventivas	43
	9.8 Modelo de Mejora Continua	50
10.	CONCLUSIONES	56
	BIBLIOGRAFIA	57

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Requisitos esenciales de los clientes. 34

Tabla 2. Requisitos legales aplicables. 35

Tabla 3. Herramientas de comunicación interna. 41

Tabla 4. Informe de acción 45

Tabla 5. Producción 53

Tabla 6. Demoras 53

Tabla 7. Gráfico de demoras 54

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Estructura jerárquica de la documentación 17

Figura 2. Método Kaizen. 25

Figura 3. Mapa de procesos Las Palmeras Ltda. 30

Figura 4. Sistema operativo propuesto para el proceso de acciones Correctivas y preventivas en la empresa Las Palmeras Ltda. 46

Figura 5. Proceso inicio acciones correctivas 48

Figura 6. Proceso desarrollo y cierre de acciones correctivas. 49

Figura 7. Obtención de Análisis y datos 52

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Gestión comercial FI-GCP-01 Formato de control de contratos

Anexo 2. Gestión comercial FI-GCP-02 Formato de Información de los clientes

Anexo 3. Gestión comercial FI-GCP-03 Evaluación de los requisitos del Cliente

Anexo 4. Gestión comercial FI-GCP-01 Novedades Diarias recibidas en servicio al cliente.

Anexo 5. Gestión Proyectos FI-EDG-01 Gestión de proyectos

Anexo 6. Gestión Proyectos FI-EDG-01 Evaluación a la gestión de proyectos

Anexo 7. Planificación del Producto FI-PP-01

Anexo 8. Asistencia técnica FI-AT-01 Formato de gestión de créditos

Anexo 9. Asistencia técnica FI-AT-02 Formato de visita a clientes

Anexo 10. Gestión de compras FI-GC-01 Formato de requisición de compras

Anexo 11. Gestión de compras FI-GC-02 Formato orden de compra o servicio

Anexo 12. Gestión de compras FI-GC-03 Evaluación de Servicios

Anexo 13. Gestión de compras FI-GC-04 Hoja de vida de proveedores

Anexo 14. Gestión de compras FI-GC-05 Formato de evaluación del impacto del producto o servicio (critico o no critico)

GLOSARIO

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

DISEÑO: proceso previo a la implementación del sistema de Gestión de Calidad.

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: dirección global de la organización, que determina las pautas para alcanzar los objetivos específicos. Se realiza a través de planes de acción.

GESTION: actividades a cargo de la administración para logar la productividad y competitividad a través de la dirección y control de una organización.

MEJORA CONTINUA: consiste en la aplicación recurrente de métodos y técnicas para lograr el éxito de la gestión empresarial.

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

SATISFACCION DEL CLIENTE: percepción del cliente sobre el grado en que se ha cumplido sus expectativas (o mejor aún que sobrepase los requisitos establecidos).

RESUMEN

Este proyecto de grado se realiza con el fin de que las empresas colombianas especialmente las microempresas tengan una guía que les sirva de partida en su propósito de implementar el Sistema de Gestión de Calidad a sus procesos y puedan ser más competitivos.

Se desarrolla con base en la norma ISO 9001:2008 teniendo en cuenta que es la norma de mayor aceptación a nivel mundial y que los pasos sugeridos son adaptables a cualquier tipo de organización.

La Empresa propuesta en el presente trabajo se denomina Las Palmeras Ltda., la cual a pesar de ser ficticia se ha creado con todas las características tomadas de empresas reales dedicadas al cultivo, comercialización de palma de aceite y subproductos además de prestar asesorías y asistencia técnica en la producción agropecuaria a empresas del sector.

El modelo propuesto se basa en el Sistema Kaizen, también de gran reconocimiento por sus ventajas y beneficios, especialmente por ser de fácil aplicación en todo tipo de empresas, aun del sector público.

El modelo de mejora continua y el PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) es muy recomendado por su facilidad de comprensión a todos los niveles desde la alta gerencia hasta el último empleado de cada empresa ya que no tendría ningún sentido la implementación del Sistema de Gestión de Calidad si no se tiene total conciencia de su aplicación en absolutamente todos los procesos.

Es muy oportuno en tiempos como los actuales de alta competencia empresarial, contar con una guía como esta para lograr la implementación y adaptarla a un sinnúmero de organizaciones que hoy por hoy en nuestro país están en peligro de desaparecer o quedar relegadas entre otras razones, por no tener una certificación de Calidad.

INTRODUCCION

Actualmente la competitividad , ha revolucionado el concepto de calidad en todas las organizaciones ,no solo aquellas que proveen bienes a sus clientes , sino aquellas que proveen servicios a los usuarios, por tanto es fundamental para que las empresas no solamente “digan tener”, sino que demuestren como tal ese sello que las acredita como compañías con sus procesos certificados en calidad, esto lo pueden lograr a través de diferentes entidades de carácter superior que avalan los procesos y son quienes otorgan esta distinción tales como el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec), SGS Colombia S.A., BVQI Colombia Ltda., International Certification and Training S.A. (IC & T), Cotecna Certificadora Services Ltda., y la Corporación Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico.

Pero no solamente la importancia de la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad impacta al exterior de la organización, sino también al interior de esta, ya que se encuentra directamente relacionada con la mejora en los procesos, mejora continua en tiempos de respuesta, mejoras en todos los aspectos tanto administrativos como operativos lo que le permite desarrollar un sistema estructurado, ordenado y basado en principios universales de la administración moderna,

A continuación se encuentra el diseño de la guía, propuesta para la empresa LAS PALMERAS LTDA.

De allí la importancia para nuestra empresa LAS PALMERAS LTDA. Por desarrollar esta guía que le permitirá establecer los lineamientos a seguir para la implementación de la Norma de Calidad ISO 900l:2008.

1. TITULO DEL PROYECTO

GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DE NORMA DE CALIDAD ISO 9001 VERSION 2008 EN LA EMPRESA LAS PALMERAS LTDA

2. OBJETIVO GENERAL

DISEÑAR LA IMPLEMENTACION DE LA NORMA DE CALIDAD ISO 9001-2008 A TODOS LOS PROCESOS EXISTENTES EN LA EMPRESA LAS PALMERAS LTDA.

3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

3.1 Determinar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad que nos proponemos diseñar para la Empresa Las Palmeras Ltda.

3.2 Determinar la Política y objetivos de calidad para la Empresa Las Palmeras Ltda.

3.3 Diseñar el flujo o mapa de los procesos en la Empresa.

3.4 Elaborar los documentos requeridos para el diseño del sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Las Palmeras Ltda.

3.5 Diseñar el manual de calidad para la Empresa Las Palmeras Ltda.

3.6 Diseñar mecanismos apropiados para que la Empresa pueda hacer seguimientos con acciones correctivas y preventivas.

3.7 Diseñar un modelo de Mejora continua para la Empresa Las Palmeras Ltda.

3.8 Diseñar la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 en la Empresa Las Palmeras Ltda.

4. MARCO TEORICO

La Norma de Calidad ISO 9001 versión 2008 hace parte de la familia de Normas ISO 9000 que no son más que un conjunto de normas internacionales que son conocidas a nivel mundial y que gozan una amplia reputación en las organizaciones para implementar el Sistema de Gestión de la calidad, sus principios se basan en la mejora continua y la excelencia en las organizaciones.

Esta norma se aplica cuando los objetivos principales de la compañía están direccionados a buscar la satisfacción del cliente con los productos o servicios que la organización le ofrece, además de buscar el logro de las metas propuestas; es también la utilizada cuando el propósito de la compañía es certificar sus procesos para que sea reconocido su sistema de gestión de la calidad porque ya no basta solamente con hacer creer que nuestra organización cumple con estándares de calidad sino que debemos mostrar evidencias.

La familia de Normas ISO 9000:2000 de Sistemas de Gestión de la calidad se componen de cuatro Normas básicas:

- ISO 9000:2005: trata sobre los fundamentos de un Sistema de Gestión de Calidad
- ISO 9001:2008: Requisitos para el sistema
- ISO 9004:2004: Directrices para las mejoras del desempeño
- ISO 19011 Orientación sobre la Auditoria de la Calidad y Sistema de Gestión Ambiental

La Norma ISO 9001 se utiliza cuando las organizaciones tratan de establecer un sistema que garantice su producto frente a los clientes es decir que le proporcione confianza en lo que está comprando, el enfoque de la norma es un enfoque basado en procesos, lo que se refiere al ciclo dinámico de “Planificar, Hace, Verificar y Actuar” (PHVA), el cual fue popularizado por Deming[1]; este ciclo

[1] Deming William Edwards (1900-1993)

dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la Organización; esto se traduce en que toda organización para la prestación de un servicio o para producir un producto requiere de unas actividades que necesariamente deben ser articuladas para que todos los componentes del proceso den como resultado final un excelente producto.

El Sistema de Gestión de la Calidad lo componen unas normas interrelacionadas entre si, por medio de las cuales se administra de forma ordenada la calidad en una compañía, sus principales elementos son:

- Estructura de la Organización: Organigrama
- Estructura de las responsabilidades: se definen las diferentes funciones de calidad por cada área.
- Procedimientos: pautas detalladas para el control del sistema
- Procesos : sucesión de operaciones
- Recursos : humanos, económicos , técnicos

NORMA ISO 9001:2008 SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD - REQUISITOS

Por medio de esta norma se establecen los requisitos estandarizados para un Sistema de Gestión de la Calidad, con esta norma las organizaciones pueden ser certificadas, creando así un marco probatorio de la adopción del sistema es decir que se Audite por organismos externos que nos garantice su cumplimiento; y aunque la norma establece los requisitos para aplicarla no nos dicta la forma precisa de aplicarla.

La ISO 9001:2008 publicada el 15 de noviembre de 2008, es la actualización de la Norma, busca mejorar y facilitar su aplicación; ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176 que corresponde a Gestión y Aseguramiento de la Calidad,

Subcomité SC2, Sistemas de Calidad. También indica que la cuarta edición anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000), que ha sido modificada para clarificar puntos en el texto y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004 que trata de la Gestión de la Calidad Ambiental.

La Norma ISO 9001:2008 se encuentra conformada así:

- Objeto y campo de aplicación
  - Generalidades
  - Aplicación
- Referencias normativas
- Términos y definiciones
- Sistema de Gestión de la Calidad
  - Requisitos generales
  - Requisitos de documentación

- Responsabilidad de la Dirección
  - Compromiso de la dirección
  - Enfoque del cliente
  - Política de la Calidad
  - Planificación;
  - Responsabilidad, autoridad y comunicación
  - Revisión por la dirección

- Gestión de los recursos
  - Provisión de recursos
  - Recurso humano
  - Infraestructura
  - Ambiente de trabajo

- Realización del producto
  - Planificación de la realización del producto
  - Procesos relacionados con el cliente
  - Diseño y desarrollo
  - Compras
  - Producción y prestación del servicio
  - Control de los equipos de seguimiento de medición

- Medición, análisis y mejora
  - Generalidades
  - Seguimiento de la medición
  - Control del producto no conforme
  - Análisis de datos
  - Mejora

PASOS PARA IMPLEMENTAR LA NORMA

La guía que nos proponemos crear para la implementación de la Norma de Calidad ISO 9001:2008 en la empresa Las Palmeras Ltda. Requiere de unos pasos a seguir tales como

PRIMER PASO. Análisis a la situación actual

El primer paso es realizar un diagnóstico al interior de la compañía con el fin de identificar los procesos que la integran; y poder determinar los procesos de gestión que puedan ser coherentes y sostenibles con el sistema de gestión de la calidad. Este proceso se realizara mediante la recopilación de información, la observación de las prácticas, revisión de documento, entrevistas, encuestas, identificando las fortalezas las barreras existentes que intervendrán en la futura implantación del

sistema, así mismo se evaluara el grado de apoyo que recibe el Sistema de Gestión de Calidad por parte de la Alta Dirección de Las Palmeras Ltda.

De la información obtenida en esta primera etapa se desarrollaran las estrategias para mejorar los resultados medidos en corto, mediano y largo plazo; así mismo se debe elaborar una planificación detallada de cada etapa. El resultado de esta planificación será un Plan de integración en este plan se delimitan las responsabilidades, los recursos que se van a invertir, las salidas esperadas, así como un cronograma que permita el seguimiento a las actividades programadas en cada etapa del proceso.

En esta etapa es importante una labor de sensibilización con la Gerencia y la formación al personal involucrado en el proceso.

SEGUNDO PASO. Diseño y desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad

El segundo paso es tomar una capacitación para entender un amplio espectro de ideas y de lenguaje que debe aprender la empresa desde la gerencia hasta el último empleado. Hay que entender y manejar el significado de términos tales como calidad, mejora continua, modelo PHVA, medición, control de procesos, retroalimentación del cliente, mejora del sistema, auditoria de calidad, producto no conforme, falla, plan de acción, procedimiento, verificación, validación, revisión, en fin una variedad de ideas que trabajando en conjunto permiten a la empresa ir modelando la nueva cultura organizacional.

La capacitación permite educar al personal, hacerse menos resistente a los cambios que se generan al adherir a la norma, a ensamblar los procesos de manera más eficiente, permite sensibilizar a la organización para crear un sistema gerencial moderno, que sea capaz de adaptase rápidamente al requerimiento de cliente.

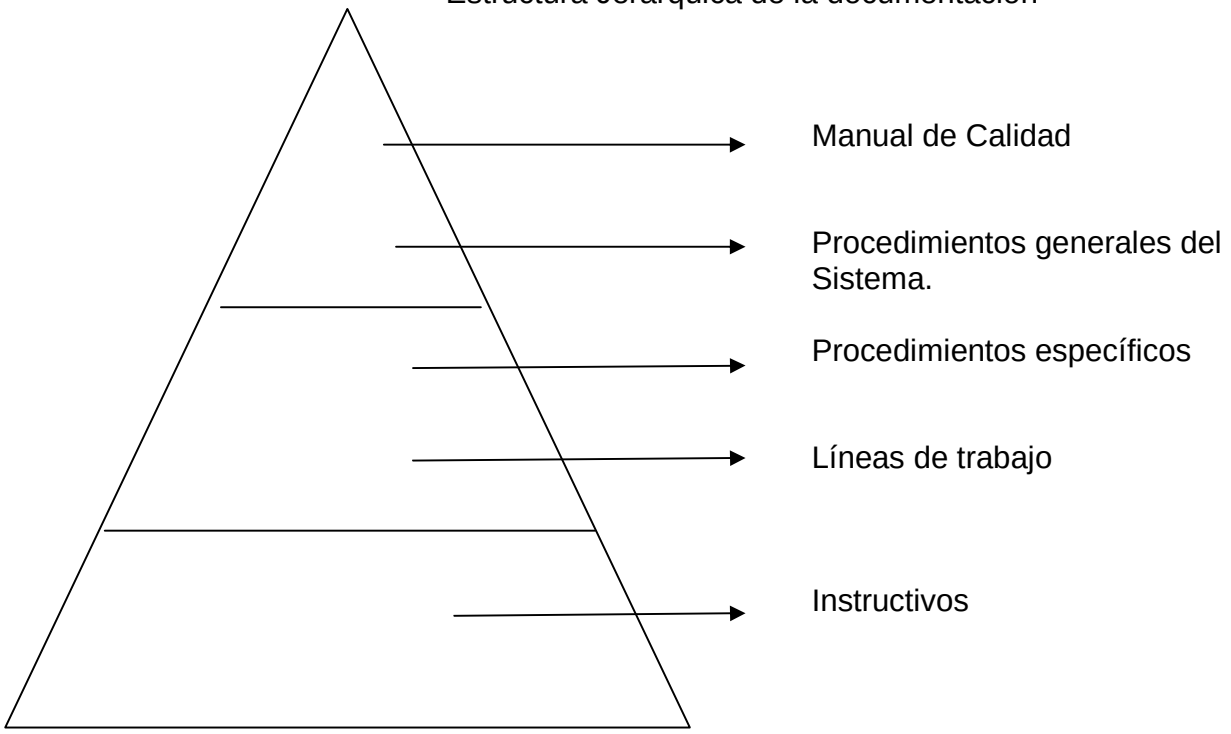
TERCER PASO. Documentación y operación del Sistema de Gestión de la Calidad

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- Un manual de la calidad
- Los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional
- Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- Los registros requeridos por esta Norma Internacional

Figura 1.

Estructura Jerárquica de la documentación



Fuente: http://www.inin.cubaindustria.cu/docs/Boletin-Investigaciones-ININ página 12

Notas:

- Cuando aparezca el término “procedimiento documentado” dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido.
- La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:
  - El tamaño de la organización y el tipo de actividades,
  - La complejidad de los procesos y sus interrelaciones, y
  - La competencia del personal
- La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

TABLA DE CONTENIDO DOCUMENTOS SOPORTE

- DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y EVALUACION DE LA GESTION
- PROCESOS OPERATIVOS
  - Gestión Comercial
    - Formato Control de Contratos
    - Formato de Información de los Clientes
    - Evaluación de los requisitos del Cliente
    - Novedades Diarias recibidas en servicio al cliente
  - Gestión de Proyectos
    - Evaluación a la Gestión de Proyectos
    - Gestión de proyectos
  - Planificación del Producto
    - Planificación del producto
  - Asistencia Técnica
    - Formato de Gestión de Créditos
    - Formato de visita a clientes
  - Gestión de Compras
    - Formato de requisición de compras

- Formato orden de compra o servicio
- Evaluación de Servicios
- Hoja de vida de proveedores
- Formato de evaluación del impacto del producto o servicio (critico o no critico)

➢ PROCESOS DE APOYO

- Gestión Humana
- Gestión de la información
- Gestión financiera
- Gestión de Recursos Físicos

CUARTO PASO. Seguimiento, medición y mejoras del Sistema de Gestión de la Calidad

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- Calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparando con patrones de medición trazables a patrones de mediciones nacionales o internacionales; cuando existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación.
- Ajustarse o reajustarse según sea necesario
- Identificarse para poder determinar el estado de calibración

- Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición
- Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación.

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse cuando sea necesario.

QUINTO PASO. VALIDACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

Aunque la certificación del sistema no es obligatorio, si es una evidencia de que el sistema funciona y que por medio de este se puede ratificar su eficacia al interior de la empresa, por tanto para LAS PALMERAS LTDA. Es de suma importancia conseguir el certificado que avale su aplicación en todos los procesos de la compañía y que sirva de sustento legal para sus futuras contrataciones con sus clientes.

5. JUSTIFICACION

En un mundo competitivo, globalizado y en permanente cambio, es evidente que la calidad juega un papel preponderante para poder surgir, permanecer y mantenerse en el mercado.

La reciente firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, es una oportunidad para las empresas que están preparadas para asumirlo pero también una amenaza para aquellas que no cuentan con procesos certificados.

Por tanto es necesario que las empresas Colombianas busquen la satisfacción de sus clientes mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y con ello poder competir con los estándares exigidos en los mercados nacionales e internacionales.

LAS PALMERAS LTDA, no es ajena a estos cambios ni a la globalización de los negocios, por tanto ha decidido implementar El sistema de Gestión de Calidad para lo cual se hace necesario DISEÑAR UNA GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DE LA NORMA DE CALIDAD ISO 9001 VERSION 2008, que nos permita identificar cual será el alcance, cuáles serán las áreas que se afectaran y los procesos a seguir, así como también determinar el proceso para vincular todo el personal desde la alta Dirección hasta los niveles operativos de la organización; lo cual nos garantizara el éxito en el proceso de implementación.

El Sistema de Gestión de Calidad a implementar en la empresa LAS PALMERAS LTDA, mejoraría la competitividad no solo a nivel regional sino a nivel nacional e internacional, permitiendo una mayor participación en el mercado, gracias a la organización de sus procesos, al cumplimiento en la calidad de sus servicios y generando mayor confianza de respaldo para con todos sus clientes; además de minimizar los riesgos del mercado

6. PREGUNTAS DE INVESTIGACION

6.1 Como diseñar una guía para la correcta implementación de la Norma ISO 9001- VERSION 2008?

6.2 Cuáles son las áreas en las cuales se implementará el Sistema de Gestión de Calidad?

6.3 Cuáles serán los beneficios que traerá la implementación del sistema?

6.4 Como se evaluaran los impactos al interior de la compañía?

6.5 Cuál será el factor diferencial de nuestros servicios una vez implementada la Norma ISO 9001- VERSION 2008?

7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACION

Para la elaboración del proyecto contamos con el apoyo del Gerente de la Compañía, en cuanto a los recursos financieros necesarios, además del equipo humano para la implementación de la norma de calidad. Por todo lo anterior consideramos viable realizar este Proyecto de Investigación tendiente a implementar el Sistema de Gestión de Calidad en medianas empresas, en primer lugar a los procesos de Las Palmeras Ltda., y de ahí en adelante que pueda ser adoptado también por tantas que existen en nuestro país y que con urgencia lo requieren.

8. METODOLOGIA

Utilizaremos el Método Kaizen, que es un sistema de mejora continua e integral, y que involucra todos los elementos, componentes, procesos, actividades, productos e individuos de LAS PALMERAS LTDA. Por medio de ella buscaremos siempre mejorar nuestros procesos haciéndolos más eficientes, mediante la optimización de los recursos, logrando de esta manera satisfacer la mayor cantidad de objetivos posibles.

Esta mejora continua es no solamente necesaria sino que se convierte en una obligación para las organizaciones actuales, ya que los avances y adelantos del ser humano nos invitan participar de ellos constantemente.

Este método ideado por japoneses, lo encontramos en organizaciones de todo el mundo con los llamados círculos de calidad, sistemas de producción just-in-time, mantenimiento productivo total, tablas de costes, sistema de sugerencias, y métodos rápidos de preparación de máquinas-herramientas; logrando sorprendentes e importantes resultados.

Por tal motivo nos permitimos adecuar esta metodología a las características de la empresa LAS PALMERAS LTDA , con el fin de evaluar las características de la organización ajustando los diversos procesos así como también ejerciendo un cambio psicosocial por parte de todos los integrantes de nuestra organización.

Las ventajas que hemos identificado con la implementación y puesta en práctica del sistema kaizen se cuentan las siguientes:

- Reducción en los tiempos de entrega de nuestros proyectos de asesorías.
- Aumento en la satisfacción de los niveles de satisfacción de clientes
- Incremento en el nivel de asesorías contratadas
- Importante caída en los niveles de fallas y errores.
- Mejoramiento en la autoestima y motivación del personal
- Altos incrementos de productividad

- Menor rotación de clientes y empleados
- Capacidad para acomodarse de manera continua a los bruscos cambios en el mercado (generadas por razones sociales, culturales, económicas y políticas, entre otras).

El Kaizen utiliza el Círculo de PHVA como herramienta para la mejora continua. Este círculo de PHVA también se le llama PDCA por sus siglas en inglés.

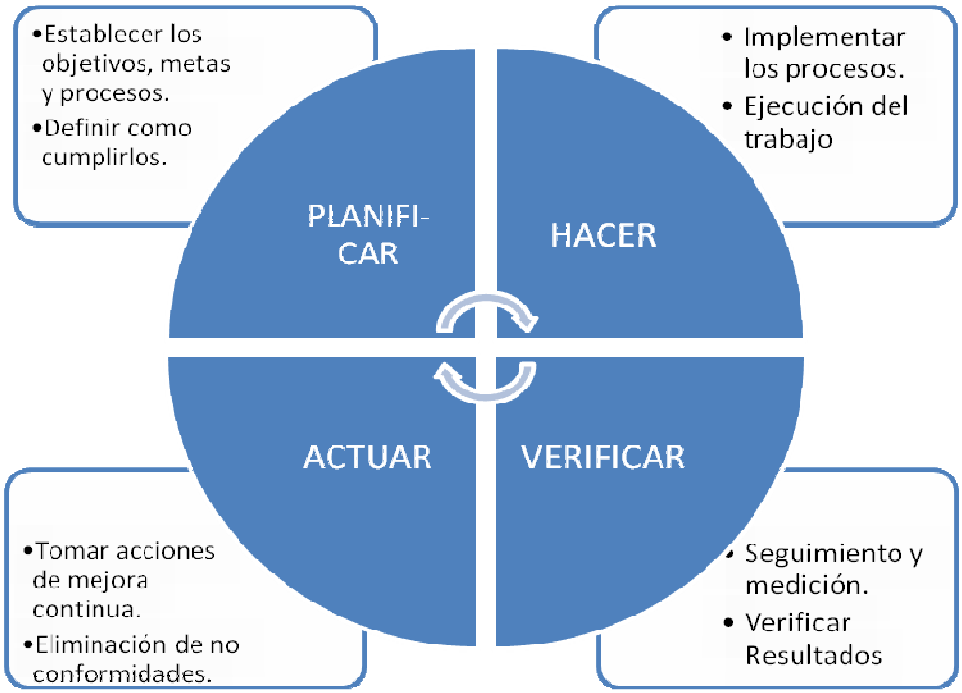
Plan (Planear): En esta fase el equipo pone su meta, analiza el problema y define el plan de acción

Do (Hacer): Una vez que tienen el plan de acción este se ejecuta y se registra.

Check (Verificar): Luego de cierto tiempo se analiza el resultado obtenido.

Act (Actuar): Una vez que se tienen los resultados se decide si se requiere alguna modificación para mejorar.

Figura 2.



Fuente:http://www.grupokaizen.com/bsce/Planear_Hacer_Verificar_Actuar.pdf [Acceso el 27 de octubre de 2011]. Página 1.

PASOS DE IMPLEMENTACION DEL KAIZEN:

- Selección del Tema:
  - El tema a seleccionar en Kaizen puede ser escogido por la Presidencia o la Gerencia siempre y cuando este acorde a los objetivos de la Empresa. Se pueden abarcar áreas como: Seguridad, Calidad, Productividad, Medio Ambiente, entre otros.

- Equipo de Trabajo:
  - El equipo debe ser siempre que se pueda multicisciplinario o sea que personas de diferente area se unan para formar un equipo. Esto con el propósito de tener personas que pueden aportar mucho por su conocimiento y experiencia en su área de trabajo.
  - Es recomendable que cada grupo tenga un líder el cual sea el responsable de coordinar las reuniones e informe con el grupo el progreso a la gerencia.
  - Los integrantes son escogidos por el Líder y este debe asegurar que sean los más capacitados en referencia al problema a atacar. No se debe escoger alguien de un departamento que no tenga nada que ver con el problema que se está lidiando.

- Obtención y análisis de datos:
  - La recolección de datos por parte del equipo tiene como fin determinar las causas principales para arreglar el problema.
  - Una vez determinadas se analizan a profundidad con el fin de implementarles el plan de mejora.

- Gembutsu Gemba:
- Gembutsu: Significa el producto. En este caso se refiere al producto que se esta analizando por ejemplo máquina, equipo, material, tiempos de manufactura etc..
- Gemba: Significa el área donde ocurre o el área de trabajo donde se analiza el problema.
- Comprendiendo el significado de ambas palabras esta fase invita a ir al área donde se produce el problema y verificar los datos obtenidos anteriormente. Es posible que se conozca más del problema y se eliminen o aumenten mas variables o causas antes mencionadas.
- Esta actividad la realiza el equipo y se podría hacer mas de una observación en el área para ir analizando el problema con más detalle. Si amerita es bueno llevar un formato para establecer lo acontecido durante la observación.
- Plan de Contramedidas:

  Al haber hecho los tres pasos anteriores, la cantidad de variables o posibles causas se han reducido y por lo tanto se deben tomar contramedidas para las que han quedado y son criticas para la mejora continua del proceso. Estas contramedidas se registraran en un plan, el cual debe tener:
- Fechas en las cuales debera implementarse la contramedida o actividad requerida.
- Responsable de la ejecución de la contramedida

- Seguimiento y Evaluación de Resultados:
  - El equipo debe hacer seguimiento mediante gráficos al problema en forma diaria si es posible, y debe realizar nuevamente el paso 3 (Gembutsu Gemba) para su verificación en el área de trabajo.

- Estandarización y Expansión:
  - Al tener varios meses con buenos resultados, se define que el problema está controlado, por lo que se debe poner en procedimientos o practicas registradas por el departamento respectivo. Esto con el fin de que no se pierda la mejora y las nuevas personas sean entrenadas con estos nuevos procedimientos.
  - La expansión se refiere a que una vez se tengan las variables controladas, el kaizen se puede expandir a otros lugares o áreas de la empresa.

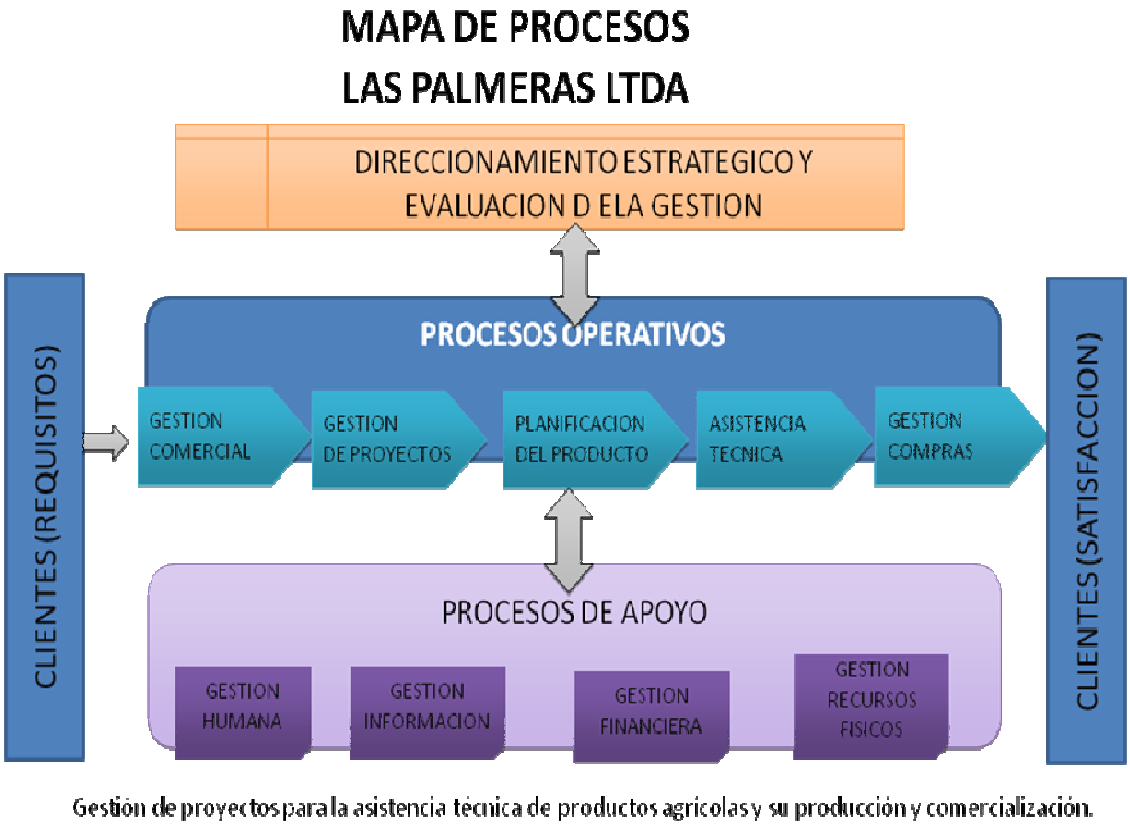
9. RESULTADOS

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad que nos proponemos diseñar para la Empresa Las Palmeras Ltda. es el siguiente:

El sistema de Gestión de Calidad de la Organización LAS PALMERAS LIMITADA, está estructurado con base a la norma ISO 9001:2008 para garantizar la calidad en “LA GESTIÓN DE PROYECTOS AGROPECUARIOS, ASISTENCIA TECNICA INTEGRAL, PRODUCCION, DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS Y SU COMERCIALIZACION (FRUTO DE PALMA, PLANTULAS DE VIVERO)” para ser adoptado y aplicado en todos los procesos que intervienen en el sistema de Gestión de calidad partiendo del Mapa de procesos

9.1 MAPA DE PROCESOS

Figura 3.



Gestión de proyectos para la asistencia técnica de productos agrícolas y su producción y comercialización.

9.2 TABLA DE CONTENIDO DOCUMENTOS SOPORTE

9.2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y EVALUACION DE LA GESTION

9.2.2 PROCESOS OPERATIVOS

9.2.2.1 Gestión Comercial

9.2.2.1.1 Formato Control de Contratos

9.2.2.1.2 Formato de Información de los Clientes

9.2.2.1.3 Evaluación de los requisitos del Cliente

9.2.2.1.4 Novedades Diarias recibidas en servicio al cliente

9.2.2.2 Gestión de Proyectos

9.2.2.2.1 Evaluación a la Gestión de Proyectos

9.2.2.2.2 Gestión de proyectos

9.2.2.3 Planificación del Producto

9.2.2.3.1 Planificación del producto

9.2.2.4 Asistencia Técnica

9.2.2.4.1 Formato de Gestión de Créditos

9.2.2.4.1 Formato de visita a clientes

9.2.2.5 Gestión de Compras

9.2.2.5.1 Formato de requisición de compras

9.2.2.5.2 Formato orden de compra o servicio

9.2.2.5.3 Evaluación de Servicios

9.2.2.5.4 Hoja de vida de proveedores

9.2.2.5.4 Formato de evaluación del impacto del producto servicio (critico o no critico)

9.2.3 PROCESOS DE APOYO

9.2.3. Gestión Humana

9.2.3.1 Gestión de la información

9.2.3.2 Gestión financiera

9.2.3.3 Gestión de Recursos Físicos

9.3 MANUAL DE CALIDAD EMPRESA LAS PALMERAS LTDA

9.3.1 Introducción. El presente documento describe el Sistema de Gestión de la Calidad que proponemos implementar en la Organización LAS PALMERAS LIMITADA en el cual se incluye el direccionamiento estratégico de la Empresa y sus procesos desarrollados e implementados de acuerdo a los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008, con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes y alinearse con las nuevas políticas del sector agropecuario.

Pretendemos que Las Palmeras Limitada asegure el mejoramiento de su desempeño y su productividad, incidiendo favorablemente en la confianza y satisfacción de los clientes. Como una estrategia organizacional, el alcance de la implementación del Sistema de Gestión bajo la norma ISO 9001:2008 es: Gestión de proyectos y asistencia técnica integral para la producción agropecuaria y comercialización de los productos.

9.3.2 Alcance y exclusiones del sistema de gestión de calidad.

9.3.2.1 Alcance. Este manual especifica el Sistema de Gestión de Calidad de la Organización LAS PALMERAS LIMITADA, para garantizar la calidad en "LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y ASISTENCIA TECNICA INTEGRAL PARA LA PRODUCCION AGROPECUARIA Y LA COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS (FRUTO DE PALMA Y PLANTULAS)"

9.3.2.2 Reseña histórica Las Palmeras Ltda. Sociedad legalmente constituida el 16 de Febrero de 2006 mediante escritura pública No. 1643 de la Notaria Segunda con domicilio en Cúcuta, representada legalmente por Ricardo Alberto Rojas Estrada, registrada en la Cámara de Comercio de Cúcuta mediante matricula No. 06-093236-2. La plantación de Las Palmeras Limitada está ubicada en la vereda

El Roble, del municipio de Arboledas donde se encuentran establecidas 70 hectáreas de palma de aceite y para el 2012 se incrementaran en 85 hectáreas.

Decisiones tomadas en el 2009 determinaron la posición actual de la Empresa como el principal cultivador y asesor en cultivos de palma y en proyectos de plantación de toda la región andina.

Desde el mes de Noviembre de 2009, iniciamos nuestros servicios de acompañamiento como Operadores del proyecto para el establecimiento de 1500 hectáreas de palma de aceite en los municipios de Arboledas y Convención. Este proyecto finalizo la etapa de siembra de 1.200 hectáreas en el primer semestre de 2011, beneficiando a 142 familias de la región, las cuales se encuentran integradas en las tres Asociaciones Palmeras de Arboledas, Palmares de la Ceiba y Palmeras San Jacinto.

9.3.2.3 Nuestros productos y servicios. Actualmente LAS PALMERAS LIMITADA, comercializa fruto de palma de aceite, plántulas de palma de aceite y ofrece el servicio de Asistencia Técnica Integral en la producción agropecuaria.

9.3.2.3.1 Nuestros clientes. LAS PALMERAS LIMITADA tiene segmentado su mercado a consumidores, industriales, gubernamentales y organizaciones de productores.

El mercado de consumidores está compuesto por individuos que desarrollan proyectos individuales en sus fincas.

El mercado de industriales está compuesto por las plantas extractoras que desarrollan alianzas entre pequeños productores y comercializan las producciones obtenidas.

El mercado gubernamental está compuesto por las entidades del gobierno que promueven y apoyan proyectos asociativos de pequeños productores.

El mercado de organización de productores está compuesto por las organizaciones de pequeños productores que desarrollan e implementan proyectos productivos asociativos y de alianzas.

9.3.2.3.2 Requisitos esenciales de los clientes. A continuación se presentan las necesidades y/o expectativas fundamentales de nuestros clientes para los productos y servicios:

Tabla 1.

PRODUCTOS	**REQUISITOS ESENCIALES**
Fruto de palma de aceite	• Cumplimiento de criterios de madurez, largo del pedúnculo e impurezas • Cumplimiento de las condiciones pactadas (cantidad y oportunidad)
Plántulas de Palma de Aceite	• Cumplimiento de los requisitos generales de calidad para el desarrollo de material vegetal • Cumplimiento de condiciones pactadas
Servicios	REQUISITOS ESENCIALES
Asistencia Técnica Integral	• Cumplimiento en los requisitos pactados • Oportunidad y tiempo de respuesta en el servicio • Competencia, seguimiento, acompañamiento, atención y amabilidad del personal

9.3.2.3.3 Requisitos legales aplicables

Tabla 2.

TIPO DE DOCUMENTO	IDENTIFICACION Y FECHA DE VIGENCIA	OBJETIVO
Resolución del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	00026 de 2008 – 049 de 2010	Reglamenta los requisitos mínimos para la prestación del servicio de Asistencia Técnica
Resolución del ICA	000395 del 20 de febrero de 2005 – 002 del 02 de enero de 206	Reglamenta la producción, distribución y comercialización de plántulas de palma de aceite. Medidas fitosanitarias

9.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico de la Organización lo constituyen la Misión, Visión, Política y Objetivos de Calidad así como principios y valores empresariales, los cuales fueron establecidos bajo el liderazgo de la Gerencia e igualmente se verifica su adecuación y coherencia en la revisión gerencial realizada anualmente.

MISIÓN

La misión de LAS PALMERAS LIMITADA es participar en los procesos de desarrollo del país, mediante la generación de empleo y bienestar a través de la

promoción de actividades innovadoras en el sector agrícola y otros relacionados, proporcionando un manejo racional de los recursos que conduzcan a una retribución justa para nuestros accionistas, colaboradores y para la sociedad en general.

VISIÓN

Nuestra visión es la de ser los mejores y ofrecer los productos más innovadores y de la más alta calidad adelantándonos a las necesidades de asesoría y desarrollo de proyectos agropecuarios de todos nuestros clientes.
Para ello, proveer un ambiente en el cual podamos innovar y sobresalir.
Para alcanzar esta visión, asumimos estos compromisos para con todos aquellos con quienes tenemos contacto.

POLITICA DE CALIDAD

La Política de Calidad de las Palmeras Limitada es Gestionar Proyectos Agrícolas, brindar asistencia técnica integral, producción y comercialización de productos. Estamos comprometidos en:

- ✓ Desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, convirtiéndonos en una importante opción en el mercado por agilidad, innovación y calidad.

- ✓ Brindar servicios oportunos que generen fidelidad y agreguen valor a la empresa.

- ✓ Proporcionar información oportuna y transparente en el manejo de recursos.

- ✓ Nos enfocamos en el mejoramiento continuo de nuestros productos y servicios, generando crecimiento y rentabilidad, para mantener y mejorar nuestra posición en el mercado.

- ✓ Tener capacidad de respuesta ante nuevos nichos de mercado.

OBJETIVOS DE CALIDAD

- Desarrollar productos y servicios acordes a las necesidades de los clientes, convirtiéndonos en una importante opción en el mercado por agilidad, innovación y calidad.

- Cumplir con los requisitos y especificaciones establecidos por las normas para las plantaciones que sean administradas por la Empresa.

- Lograr la rentabilidad en los proyectos mediante cumplimiento y optimización de presupuestos de costos y gastos, para la sostenibilidad de la organización

- Presentar informes periódicamente a los clientes para la oportuna toma de decisiones.

- Proporcionar información oportuna y confiable en el manejo de recursos generando seguridad y confianza para nuestros clientes

- Mejorar continuamente nuestros procesos, enfocados siempre en la calidad de nuestros servicios.

VALORES ORGANIZACIONALES

Responsabilidad:

- Cumplimos integralmente nuestros deberes
- Basamos nuestras acciones en el respeto, la justicia, la honestidad y la confianza.
- Todas nuestras decisiones están enmarcadas dentro de la ética

Innovación:

- Promovemos la generación de nuevas ideas con calidad
- Proyectamos el presente en el futuro
- Mejoramos constantemente en lo que hacemos para generar valor agregado a nuestros clientes

Desarrollo:

- Fomentamos el crecimiento sostenido, equilibrado e integral, de todos los públicos con los que nos relacionamos

Liderazgo:

- Somos ejemplo de buen desempeño
- Entendemos la capacidad de convencimiento basada en el conocimiento
- Tenemos la capacidad de gestión para el logro de metas

Rentabilidad:

- Generamos retorno y utilidad sobre la inversión para obtener el crecimiento y desarrollo sostenido que nos permita ser competitivos.

9.5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

9.5.1 Compromiso de la dirección. Este manual define la Política y los objetivos de la organización en lo que respecta a la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad, a fin de asegurar que todos los procesos que presta LAS PALMERAS

LIMITADA, cumplan en su totalidad con los requisitos y expectativas del cliente y los legales aplicables.

La Gerencia General se encuentra comprometida con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como la mejora continua de su eficacia, comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, estableciendo la política de calidad, asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, llevando a cabo la revisión por la dirección y asegurando la disponibilidad de los recursos.

La alta dirección representada por la Gerencia General, designa al Gerente Administrativo como el representante ante el Sistema de Gestión de la Calidad, delegando en él la responsabilidad por la adecuación y la oportuna implementación del sistema, así como su constante evaluación y mejora. De igual manera, la Gerencia General se compromete a llevar a cabo las revisiones planeadas y asignar los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de las actividades relacionadas con la calidad, la seguridad o su mejoramiento y revisando semestralmente la eficacia del sistema.

9.5.2 Enfoque al cliente. La alta dirección de LAS PALMERAS LTDA y todo el personal que en ella labora, se asegura y compromete a que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente como una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.

9.5.3 Política de calidad. Para dar cumplimiento a la política de calidad, tomamos como base los principios de responsabilidad, conciencia, ética, integración, oportunidad y equidad.

El Gerente General se asegura de la divulgación de la política a través de reuniones con el personal en el que difunde su contenido y transmite la importancia de la toma de conciencia colectiva acerca de la prioridad del cumplimiento de los requisitos de los clientes.

Así mismo, distribuye un documento explicativo del Sistema de Gestión de la Calidad que contiene además misión, visión y la política de la organización.

9.5.4. Representante de la dirección. La Gerencia General de LA PALMERAS LIMITADA ha designado al Gerente Administrativo como el Representante de la Dirección para el Sistema de Gestión de la Calidad. Su responsabilidad y autoridad incluyen:

- Asegurarse de que se establezcan, implementen y se mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia sobre los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

La responsabilidad del representante de la dirección incluye relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad.

9.5.5 Sistemas de comunicación (Comunicación Interna). La comunicación y divulgación del sistema de gestión de calidad se realiza mediante la utilización de las siguientes herramientas:

Tabla 3.

Herramientas de Comunicación Internas
• Correo electrónico • Carteleras • Telefónico • Reuniones

9.5.6. Revisión por la dirección. Con el fin de asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia continúa del sistema de gestión de calidad, se realiza una revisión cada seis meses como mínimo por parte del Gerente General y el Representante de la Dirección.

Se realizará además una revisión del sistema cuando se varíe sustancialmente la organización, y siempre que la Gerencia General lo considere adecuado. Dichas revisiones se hace según lo establecido en el procedimiento Revisión por Dirección.

Se tendrán en cuenta para la revisión los siguientes temas:

- Cumplimiento de la política y objetivos de calidad
- Retroalimentación del cliente
- Resultado de auditorías internas
- Estado de acciones correctivas y preventivas
- Desempeño de los procesos
- Resultados de revisiones anteriores
- Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de calidad

- Recomendaciones para la mejora

Como resultado de esta revisión se obtienen mejoras de la eficacia del sistema de gestión de calidad y de sus procesos, mejoras en el servicio en cuanto a cumplimiento de requisitos del cliente y una planificación y asignación de recursos.

9.6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

9.6.1 Asignación de los Recursos. LAS PALMERAS LIMITADA, ha definido los recursos en cada una de las caracterizaciones de los procesos, los cuales son proporcionados para lograr la satisfacción de los clientes en el cumplimiento de los requisitos. Así mismo se cuenta con un presupuesto anual, el cual asegura la disponibilidad financiera para la ejecución de las diversas actividades, pago de obligaciones e inversiones.

9.6.2 Recursos Humanos. El personal de la organización es seleccionado de acuerdo con el procedimiento selección del personal, utilizando como soporte de apoyo el documento perfiles y descripciones de cargos, en el que se establece el nivel de competencias requerido por los cargos que ejecutan actividades que afectan tanto la calidad como la seguridad en la prestación de nuestros servicios, así como el método para proporcionar formación y evaluar su eficacia.

9.6.3 Infraestructura. LAS PALMERAS LIMITADA, cuenta con instalaciones en: Oficina administrativa en Cúcuta, la cual dispone de una infraestructura con todas las condiciones físicas requeridas representada en equipos de cómputo y línea telefónica, internet, software contable especializado. En la Oficina administrativa , se dispone de una infraestructura con todas las condiciones físicas requeridas representada en equipo de cómputo, internet, línea telefónica, vehículo y GPS

necesarios para la prestación de nuestros servicios. La maquinaria y equipo requerido para la prestación de servicios a los proyectos son contratados con terceros acorde con las necesidades de cada proyecto.

La Gerencia General asigna recursos para la actualización permanente de hardware, software, informática, nómina y tesorería, equipo de comunicación, adecuación de instalaciones físicas.

9.6.4 Ambiente de Trabajo. La Empresa LAS PALMARES LIMITADA, cuenta con instalaciones que brindan un ambiente de trabajo adecuado de oficina e igualmente se implementan actividades relacionadas con la Salud Ocupacional.

Para las actividades relacionadas con la prestación del servicio de asistencia, en etapas especificas del estadio de los cultivos, se toman como referencia datos y variables ambientales como; intensidad luminosa, humedad relativa, velocidad del viento, precipitación, etc., ya que estos pueden tener injerencia en las recomendaciones técnicas en cualquiera de las etapas de los proyectos. (Establecimiento, Mantenimiento, Cosecha y Post- cosecha).

9.7 MECANISMOS PARA ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

Una acción correctiva es aquella que llevamos a cabo para eliminar la causa de un problema. Las correcciones atacan los problemas, las acciones correctivas sus causas. Las acciones preventivas se anticipan a la causa, y pretenden eliminarla antes de su existencia. Evitan los problemas identificando los riesgos. Cualquier acción que disminuya un riesgo es una acción preventiva.[2]

[2] http://www.portalcalidad.com/etiquetas/173-Acciones_correctivas_y_preventivas

A partir de esta definición, proponemos el siguiente formato, el cual es aplicable a las siguientes tipologías de acciones:

- Aquellas que tienen una importancia relevante para la empresa
- Todas las acciones correctivas y preventivas, y
- Todas las acciones que el Comité de Calidad decida.

LAS PALMERAS LTDA

ASESORIAS INTEGRALES EN SERVICIOS AMBIENTALES NIT 900.017.520-2

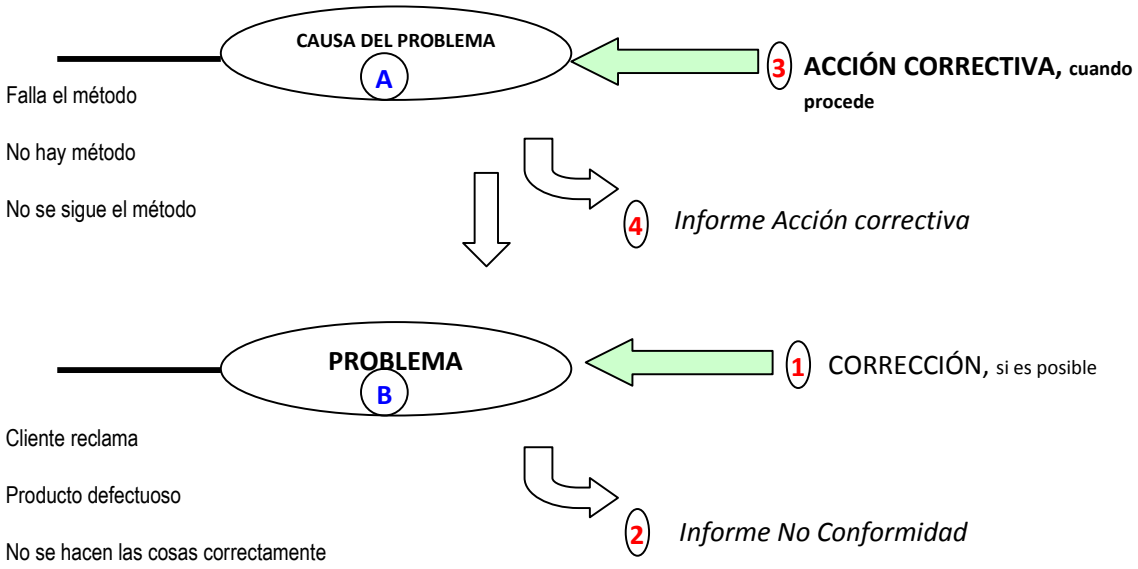
Tabla 4.

LAS PALMERAS LTDA.	*INFORME DE ACCIÓN*		*CORRECTIVA*
			PREVENTIVA
Tema /Asunto:		Ref:	
		Fecha inicio:	
		Realizado por:	
1.- Personas que participan en la acción y coordinador:	2.- Descripción del problema que se quiere eliminar o evitar:		
3.- Acciones precedentes o primeras acciones adoptadas:			
4.- Causa o causas que generan el problema o que lo pueden generar:			
5.- Soluciones que atacan la causa del problema, posibles acciones:			
6.- Acciones correctivas / preventivas finalmente realizadas, incluyendo fechas:			
7.- Acciones que se efectuarán para verificar la eficacia de las soluciones implantadas, fechas y responsables:			
8.- Resultados obtenidos, conclusión del expediente:			
NO DEBE CONCLUIRSE UNA ACCIÓN HASTA QUE NO SE HAYA VERIFICADO LA EFICACIA DE LAS SOLUCIONES IMPLANTADAS O BIEN SE HAYAN ARGUMENTADO LAS CAUSAS DE SU CIERRE	Firma Responsable de la acción: Fecha Cierre:		

Fuente: Heitz, S. (2004) Acciones correctivas y preventivas [Internet]. Disponible en: http://www.portalcalidad.com/etiquetas/173-Acciones_correctivas_y_preventivas> [Acceso el 16 de noviembre de 2011]

SISTEMA OPERATIVO PROPUESTO PARA EL PROCESO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS EN LA EMPRESA LAS PALMERAS LTDA.

Figura 4.



Fuente: Heitz, S. (2004) Acciones correctivas y preventivas [Internet]. Disponible en: http://www.portalcalidad.com/etiquetas/173-Acciones_correctivas_y_preventivas> [Acceso el 16 de noviembre de 2011]

La aparición de los problemas (B), o *No Conformidades* (NC), tiene siempre una causa (A) que los genera. Los controles aplicados para la identificación, registro, y aplicación de las correcciones sobre el producto no conforme o problema se definen en el procedimiento *Productos No Conformes*. Este procedimiento detalla los métodos y requisitos para la aplicación de las etapas 3 y 4.

La aplicación de las etapas 3 y 4 se realiza en los siguientes casos:

- Cuando una No Conformidad se ha reproducido con anterioridad en más ocasiones y las acciones aplicadas no eliminaron la causa.

- Cuando un cliente se queja y tiene razón en sus argumentos.
- Cuando la No Conformidad se detecta en una auditoria.
- Cuando el Director de Calidad o Gerencia lo estimen oportuno.

Inicio de acciones correctivas

El Director de Calidad es el responsable de todas las acciones correctivas iniciadas por el personal de la empresa. Así mismo, el Director de Calidad (al igual que la Gerencia General) tiene la autoridad para decidir sobre la necesidad de iniciar acciones correctivas, especialmente en los casos de repetición continuada de los errores o de las fallas en los procesos por tal razón es responsabilidad de todos los integrantes de la compañía esforzarse por ir reduciendo las fallas que se hallan detectado en el seguimiento, de esto deberá quedar evidencia del mismo.

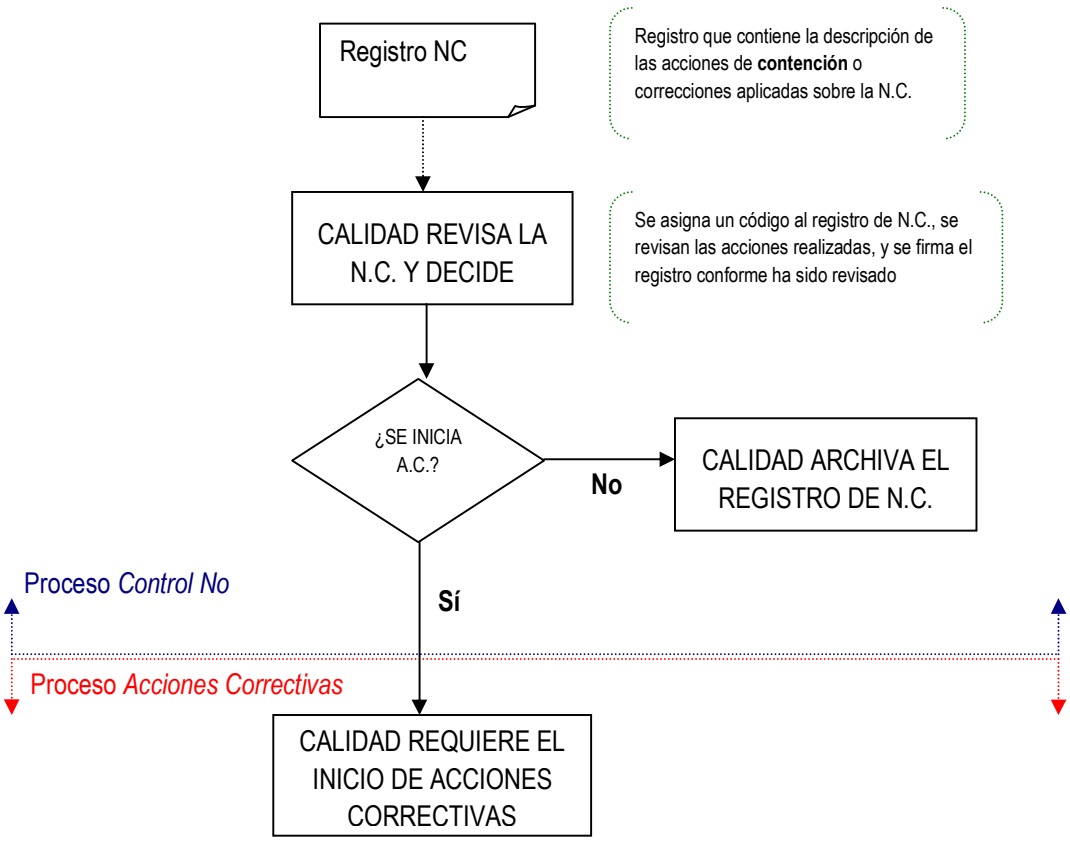
Este proceso es muy importante al interior de la compañía , ya que es el punto de partida para corregir los puntos débiles que detectemos a lo largo del proceso, también nos aportará herramientas para el análisis de las fallas que tenga la organización en determinados procesos o en todos.

A continuación se detalla el proceso para la adopción de acciones correctivas que se ha diseñado para la empresa las Palmeras Ltda.:

Proceso inicio acciones correctivas

Figura 5.

PROCESO INICIO ACCIONES CORRECTIVAS



Fuente: Heitz, S. (2004) Acciones correctivas y preventivas [Internet]. Disponible en: http://www.portalcalidad.com/etiquetas/173-Acciones_correctivas_y_preventivas> [Acceso el 16 de noviembre de 2011]

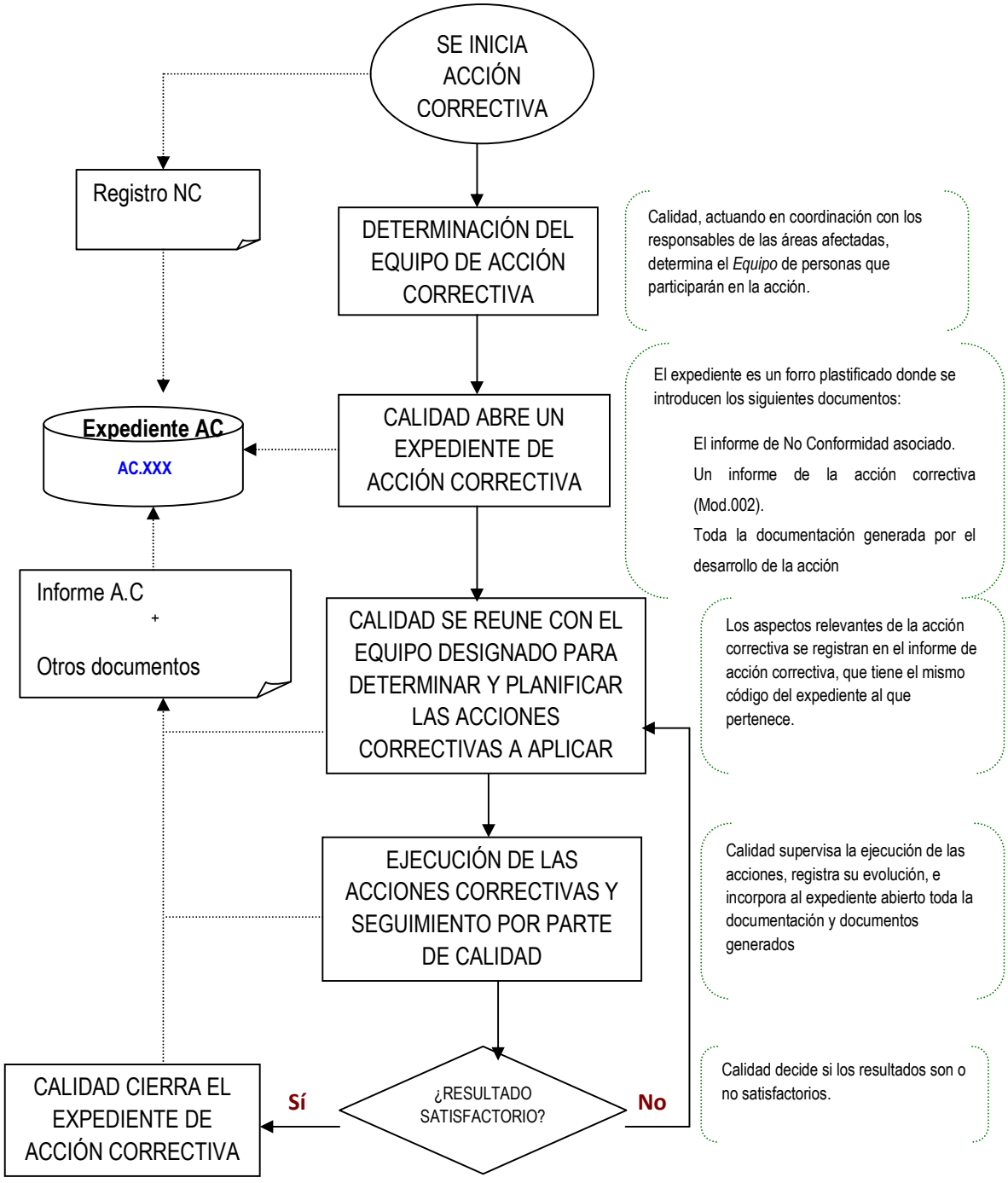
Las acciones correctivas efectuadas por la empresa las inicia y supervisa el departamento de Calidad.

Proceso desarrollo y cierre de las acciones correctivas

El siguiente proceso define el método y los criterios para controlar el desarrollo de las acciones correctivas y decidir sobre su cierre:

Figura 6.

PROCESO DESARROLLO Y CIERRE ACCIONES CORRECTIVAS



Fuente: Heitz, S. (2004) Acciones correctivas y preventivas [Internet]. Disponible en: http://www.portalcalidad.com/etiquetas/173-Acciones_correctivas_y_preventivas> [Acceso el 16 de noviembre de 2011]

Es de vital importancia establecer las responsabilidades dentro del proceso:

Responsabilidades del Director de Calidad (Gerente Administrativo)

- Revisar las no conformidades, y determinar o decidir sobre el inicio de acciones correctivas o preventivas.
- Realizar el seguimiento de las acciones con los responsables de llevarlas a cabo.
- Informar a Gerencia o al Comité de Calidad de los resultados de las acciones y su evolución.
- Dirigir a los miembros del equipo que efectúa la acción y solicitar los recursos necesarios para llevarla a cabo.
- Establecer planes para la ejecución de las acciones y realizar informes sobre las mismas.

Responsabilidades de los Miembros del equipo que ejecuta la acción

- Aportar soluciones y trabajar en equipo para llevar a buen término las acciones correctivas, preventivas, o de mejora.
- Realizar las acciones que el responsable de la acción les ha encomendado en la fecha prevista, solicitar los recursos necesarios, e informarle sobre cualquier incidencia que afecte a dicha acción o a su cumplimiento.

Responsabilidades del Comité de calidad

- Hacer un seguimiento de las acciones correctivas y preventivas. Analizar los problemas y plantear soluciones.

9.8 MODELO DE MEJORA CONTINUA

Teniendo en cuenta que adoptaremos la Metodología Kaizen en el diseño propuesto, seguiremos los siguientes pasos para el modelo de Mejora Continua en la Empresa Las Palmeras Ltda.:

9.8.1 Selección del tema:

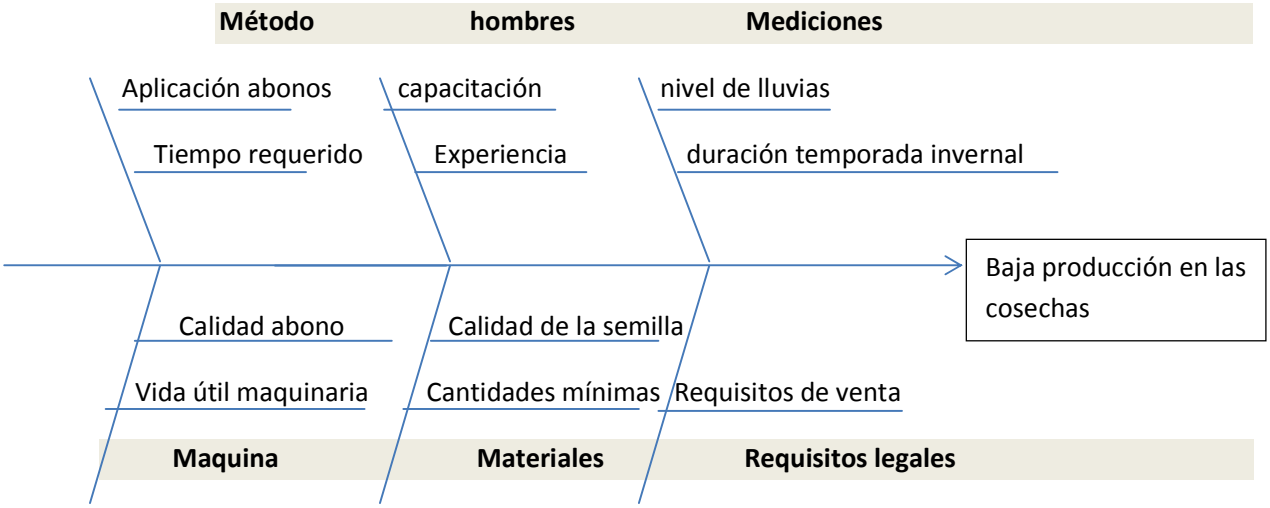
- Calidad
- Productividad
- Rentabilidad

9.8.2 Equipo de trabajo

- Integrante 1 Jefe Departamento de Procesos Lider Administradora Teresa Bolaños
- Integrante 2 Jefe del área Técnica Ingeniero Agrónomo Rafael Ocampo
- Integrante 3 Jefe del área Jurídica Abogado Félix Segura
- Integrante 4 Jefe área comercial, Administrador Gerardo Novoa

9.8.3 OBTENCION DE ANALISIS Y DATOS

Figura 7.



Fuente: Heitz, S. (2004) Acciones correctivas y preventivas [Internet]. Disponible en: http://www.portalcalidad.com/etiquetas/173-Acciones_correctivas_y_preventivas> [Acceso el 16 de noviembre de 2011]

Creación de una hoja de registro donde analicemos las causas analizadas en el diagrama de Ishikawa.

Información recolectada por Francisco Mejía – Operario Plantaciones

De acuerdo con los productos y servicios se analiza el tiempo que pueden tardar los procesos a ejecutar en cuanto a la recolección o cosecha de la palma, las asesorías prestadas, los créditos tramitados, la eliminación de deshechos producto de la recolección y las capacitaciones efectivamente realizadas a los funcionarios de la empresa. Esta información se tabula y se grafica para conocer las tendencias y se filtren las causas para atacarlas. Ejemplo:

Tabla 5.

PRODUCCION

PRODUCTO	**CANTIDAD**
Palma	200
Asesorías	50
Siembras	500
Eliminación	100
Capacitaciones	20
Créditos	50

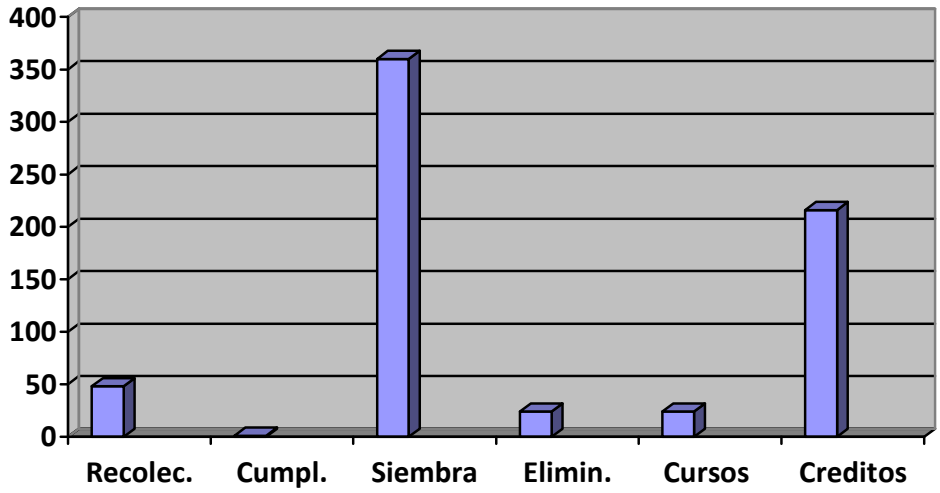
Tabla 6.

DEMORAS

CATEGORIA	**TIEMPO**
Recolección	1 días
Cumplimiento	1 hora
Siembra	15 días
Eliminación	1 día
Cursos	1 día
Créditos	9 dias

Tabla 7.

Gráfico de demoras



9.8.4 Gembustu gemba. Es de vital importancia que el equipo de trabajo visite las áreas que están siendo afectadas por las demoras, las plantaciones que hayan sido afectadas por los cambios climáticos, los clientes que no hayan sido atendidos a tiempo, las áreas de capacitación en fin todos los procesos que están afectados y se escuchen todos los operarios y funcionarios involucrados en el proceso. De esta forma se conocerá más a fondo la situación para tomar las medidas de mejora.

Es conveniente que la observación quede registrada por escrito para realizar el respectivo seguimiento.

9.8.5 Plan de contramedidas. En caso de no presentar eliminación de todas las causas se deben tener planes de acción para contrarrestarlas definitivamente. Se asignara un funcionario responsable de cada departamento para que asigne una

fecha limite en la cual ya se haya eliminado el problema o de lo contrario a partir de esa misma fecha ejecutar la Contramedida.

Dentro de estas podemos mencionar cambio o refuerzo de personal para la recolección, incremento de asesores, cambio de proveedores, entre otras.

9.8.6 Seguimiento y evaluación de resultados. Permanentemente se debe estar reuniendo el equipo para evaluar el desempeño de todas las áreas de la empresa, en especial para realizar el proceso Gembutsu Gemba nuevamente y determinar si aparecen nuevas causas y si ya están definitivamente eliminadas las encontradas en procesos anteriores.

9.8.7 Estandarización y expansión. El procedimiento propuesto debe cubrir todas y cada una de las áreas de la Empresa Las Palmeras Ltda., tanto a nivel Administrativo como a nivel Operativo.

10. CONCLUSIONES

La norma ISO 9001:2008 es la de mayor aceptación a nivel mundial para procesos de certificación en Calidad.

Las empresas que no tengan implementado un Sistema de Gestión de Calidad están abocadas a restricciones comerciales debido a que en la actualidad no es suficiente con creer o hacer creer que se trabaja bien sino que hay que demostrarlo con la Certificación.

El primer paso para implementar un Sistema de Gestión de Calidad es tener claridad en las pautas y pasos que se deben seguir, así como los requisitos que se deben cumplir de acuerdo a la norma.

El diseño de un Sistema de Gestión de Calidad debe cubrir todas las áreas de la Empresa.

Todo el personal desde la Gerencia hasta el último de los empleados deben conocer el sistema, entender y apropiarse de todos los términos y trabajar con la misma directriz de Calidad propuesta.

BIBLIOGRAFIA

Aguilar Hidalgo, M. F. y Sánchez Sequeira, L.A. Investigación Sobre ISO 9001 [Internet]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/inso/inso.shtml> [Acceso el 01 diciembre de 2011]

Certificación ISO 9001 [Internet]. Disponible en: <http://www.icontec.org.co/index.php?section=188> [Acceso el 01 de diciembre de 2011]

Gallardo Pastore, F. E. (2005) Pasos para implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma internacional iso 9001:2000, SGC [Internet]. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/pasos_para_implementar_un_sistema_de_gestion_de_calidad_basado_en_la_norma_internacional_iso_9001> [Acceso el 24 de noviembre de 2011]

Heitz, S. (2004) Acciones correctivas y preventivas [Internet]. Disponible en: http://www.portalcalidad.com/etiquetas/173-Acciones_correctivas_y_preventivas> [Acceso el 16 de noviembre de 2011]

Herbas Torrico, B. C. (2006) Sistemas de Gestión de Calidad. Cochabamba. Disponible en: <http://scholar.google.es/scholar?q=sistema+de+gestion+de+calidad&hl=es&btnG=Buscar&lr=> [Acceso el 14 de noviembre de 2011]

Macías Querol, Y., Sosa, R. y Uyema Tsuhaco, K. (2010) Modelo básico para diseñar e implantar Sistemas de Gestión de la Calidad integrando NC ISO 9001:2008 con las Buenas Prácticas de Fabricación Farmacéuticas Cubanas

Investigaciones ININ [Internet] No. 2 Año 2010. Disponible en: <http://www.inin.cubaindustria.cu/docs/Boletin-Investigaciones-ININ.pdf> [Acceso el 16 de noviembre de 2011]

Mejía Osorio, G. M. (2005) Propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico basado en herramientas estadísticas aplicado a la empresa Brenntag Colombia S.A. [Internet]. Disponible en: <http://tesis.udea.edu.co.dspace/bitstream/10495/139/1/PropuestaModeloDireccionamientoBasadoHerramientasEstadisticas.pdf> [Acceso el 10 de noviembre de 2011]

Método Kaizen – 5S [Internet]. Disponible en: <http://www.evisualreport.com/metodo-kaizen.html> [Acceso el 27 de Octubre de 2011]

Pasos de implementación del Kaizen. [Internet]. Disponible en: <http://www.manufacturainteligente.com/kaizen_implementacion.htm> [Acceso el 25 de noviembre de 2011]

Planear Hacer Verificar Actuar [Internet]. Disponible en: http://www.grupokaizen.com/bsce/Planear_Hacer_Verificar_Actuar.pdf [Acceso el 27 de octubre de 2011]