

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COHORTE AGOSTO 2018

Tema: “Sistemas de gestión de calidad y la mejora continua bajo la norma ISO 9001:2015 para el sector textil: caso empresa futuro textil del cantón Cevallos”

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster Administración de Empresas Mención Sistemas Integrados de Gestión, Calidad, Seguridad y Ambiente

Autor: Ingeniero Christian Javier Mantilla Martínez

Director: Ingeniero Klever Armando Moreno Gavilanes, PhD.

Ambato – Ecuador

2021

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el *Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*, e integrado por los señores: *Ingeniero César Andrés Guerrero Velástegui, Magíster.*, e *Ingeniero Carlos Javier Beltrán Ávalos, Magíster.*, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “*Sistemas de gestión de calidad y la mejora continua bajo la norma ISO 9001:2015 para el sector textil: caso empresa futuro textil del cantón Cevallos*” elaborado y presentado por el *Ingeniero Christian Javier Mantilla Martínez*, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas Mención Sistemas Integrados de Gestión, Calidad, Seguridad y Ambiente; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.
Presidente y Miembro del Tribunal

Ing. César Andrés Guerrero Velástegui, Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. Carlos Javier Beltrán Ávalos Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en trabajo de titulación, presentado con el tema: “Sistemas de gestión de calidad y la mejora continua bajo la norma ISO 9001:2015 para el sector textil: caso empresa futuro textil del cantón Cevallos”, le corresponde exclusivamente al Ingeniero Christian Javier Mantilla Martínez, autor bajo la dirección del Ingeniero Kléver Armando Moreno Gavilanes, PhD., Director del trabajo de titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Christian Javier Mantilla Martínez
C.C. 1803865854
AUTOR

Ing. Kléver Armando Moreno Gavilanes, PhD.
C.C. 1802463370
DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el trabajo de titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Christian Javier Mantilla Martínez
C.C. 1803865854

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE APÉNDICES.....	ix
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xivv
INTRODUCCION	1
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	2
1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	3
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO	3
2.1. Área de conocimiento	3
2.2. Líneas de investigación.....	3
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	3
3.1. Tiempo de ejecución	3
3.2. Financiamiento.....	3
3.3. Autor	3
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.....	4
4.1. Definición del problema de la investigación.....	4
4.2. Objetivos de la investigación	8
4.3. Justificación de la investigación.....	9
4.4. Marco teórico referencial	10
4.4.1. Pensamiento filosófico	10
4.4.2. Fundamentación Técnico – Científica	13
4.5. Metodología	28
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
5.1. Análisis descriptivo del contexto organizacional.....	30
<i>Contexto organizacional</i>	<i>30</i>

<i>Liderazgo</i>	30
<i>Planificación</i>	30
<i>Apoyo</i>	31
<i>Operación</i>	31
<i>Evaluación de desempeño</i>	32
<i>5.2. Resultado general del diagnóstico</i>	32
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	35
6.1. Conclusiones	35
6.2. Recomendaciones.....	35
7. PROPUESTA METODOLOGICA	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Financiamiento.....	3
Tabla 2. Resultados	22
Tabla 3. Unidad de estudio.....	29
Tabla 4. Resultados Contexto de la organización	30
Tabla 5. Resultados Liderazgo	30
Tabla 6. Resultados Planificación	31
Tabla 7. Resultados Apoyo	31
Tabla 8. Resultados Operación.....	31
Tabla 9. Resultados Evaluación de desempeño.....	32
Tabla 10. Resultados Evaluación de desempeño	32
Tabla 11. Resultado general del Check-List	33
Tabla 12. Resultado general del Check-List	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de deming	14
Figura 2. Principios de gestión de calidad	16
Figura 3. Evolución Normas ISO 9001	26
Figura 4. Resultados de cumplimiento ISO 9001	33
Figura 5. Mapa de procesos	37
Figura 6 . Codificación.....	38

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1. Evaluación Check list	47
Apéndice 2. Caracterizaciones	58
Apéndice 3. Fichas de indicadores	70
Apéndice 4. Indicadores de riesgos.....	94
Apéndice 5. <i>Lista maestra de documentos y registros</i>	100

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón mi tesis a mi madre, pues sin ella no lo habría logrado. Tu bendición a diario a lo largo de mi vida me protege y me lleva por el camino del bien. Por eso te doy mi trabajo en ofrenda por tu paciencia y amor madre mía.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida, y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento al Sr. Willian Naranjo, dueño de la Empresa Futuro Textil, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su empresa.

Finalmente, quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Dr. Kléver Moreno, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COHORTE AGOSTO 2021

TEMA: SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y LA MEJORA CONTINUA
BAJO LA NORMA ISO 9001:2015 PARA EL SECTOR TEXTIL: CASO
EMPRESA FUTURO TEXTIL DEL CANTÓN CEVALLOS

AUTOR: *Ingeniero Christian Javier Mantilla Martínez*

DIRECTOR: *Ingeniero Klever Armando Moreno Gavilanes, PhD.*

FECHA: *25 de agosto del 2021*

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como finalidad proponer un modelo de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015 en la empresa Futuro textil del Cantón Cevallos, permitiendo identificar los procesos y actividades que se interrelacionan entre sí, con el objetivo de alcanzar una correcta planificación, ejecución y seguimiento de las actividades ejecutadas dentro la empresa. El trabajo de investigación inicia con la formulación del tema, el problema presente en la empresa, objetivos, alcance, justificación, metodología, siendo partes importantes para la investigación. Se realizó una búsqueda y recopilación en diferentes fuentes bibliográficas como: libros, revistas indexadas que están plenamente relacionados con el estudio de gestión por procesos. Al definir marco teórico, se diagnosticó el estado situacional donde se identificó la caracterización, organigrama estructural, análisis FODA, se determinó la posición estratégica de la empresa y se realizó la evaluación y análisis de cumplimiento de requisitos por medio del Check-List de la norma ISO 9001:2015. No obstante, se desarrolló la identificación de los procesos que intervienen dentro de la empresa, a

través de la elaboración del mapa de procesos, después se elaboró el inventario de procesos, caracterización de los procedimientos, matriz de riesgo organizacional, ficha de indicadores y el manual de procedimientos con sus diagramas de flujo. Finalmente, se procedió a hacer una evaluación final de resultados obtenidos, tomando en cuenta la situación actual con el diseño de un modelo de gestión por procesos, también incluye conclusiones, recomendaciones. Al realizar el análisis de la situación actual de la empresa Futuro Textil del cantón Cevallos, se obtuvo como resultado un porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 del 40 por ciento, este resultado refleja que la empresa no tenía definido y documentado sus procesos, no disponía de mapa de procesos, ni tampoco un manual de procedimientos, por tal motivo surgió la necesidad de realizar un modelo de gestión por procesos.

DESCRIPTORES: ALTA DIRECCIÓN, ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, CALIDAD, CONTROL DE LA CALIDAD, EFICACIA, GESTIÓN DE LA CALIDAD, MEJORA CONTINUA, POLÍTICA DE LA CALIDAD, PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD, PROCESO, SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COHORTE AGOSTO 2021

THEME: QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS AND CONTINUOUS
IMPROVEMENT UNDER THE ISO 9001: 2015 STANDARD FOR THE
TEXTILE SECTOR: CASE OF THE FUTURO TEXTIL COMPANY OF CANTÓN
CEVALLOS

AUTOR: *Ingeniero Christian Javier Mantilla Martínez*

DIRECTOR: *Ingeniero Klever Armando Moreno Gavilanes, PhD.*

FECHA: *25 de agosto del 2021*

EXECUTIVE SUMMARY

The present work aims to propose a process management model based on the ISO 9001: 2015 standard in the company Futuro Textil del Cantón Cevallos, allowing to identify the processes and activities that are interrelated with each other, in order to achieve correct planning, execution and monitoring of the activities carried out within the company. The research work begins with the formulation of the topic, the problem presents in the company, objectives, scope, justification, methodology, being important parts for the investigation. A search and compilation was carried out in different bibliographic sources such as: books, indexed journals that are fully related to the study of management by processes. When defining the theoretical framework, the situational state was diagnosed where the characterization, structural organization chart, SWOT analysis was identified, the strategic position of the company was determined and the evaluation and analysis of compliance with requirements was carried out through the Check-List of the standard. ISO 9001: 2015. However, the identification of the processes that intervene within the company was developed, through the elaboration of the process map, then the process inventory,

characterization of the procedures, organizational risk matrix, indicator sheet and the procedures manual with its flow charts. Finally, a final evaluation of the results obtained was made, taking into account the current situation with the design of a process management model, it also includes conclusions, recommendations. When carrying out the analysis of the current situation of the company Futuro Textil of the Cevallos canton, a percentage of compliance with the requirements of the ISO 9001: 2015 standard of 40 percent was obtained, this result reflects that the company had not defined and documented its processes, it did not have a process map, nor did it have a procedures manual, for this reason the need arose to carry out a process management model.

KEYWORDS: *CONTINUOUS IMPROVEMENT, EFFICIENCY, SENIOR MANAGEMENT, PROCESS, QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, QUALITY ASSURANCE, QUALITY, QUALITY CONTROL, QUALITY MANAGEMENT, QUALITY POLICY, QUALITY PLANNING.*

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación analizó la importancia de implementar un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 para la obtención de la mejora continua dentro del sector textil de la provincia de Tungurahua. Para ello, se analizó el procedimiento de implementación hasta el grado de evaluación situacional en la empresa FUTURO TEXTIL del cantón Cevallos.

En el epígrafe 1 se estructuró el planteamiento del problema, con el propósito de justificar los efectos económicos y cifras de afectación porcentual del sector textilero, posteriormente, la empresa de estudio.

El epígrafe 2 analizó las principales fuentes teóricas que permitieron sustentar el pensamiento del investigador. El propósito fue generar un criterio amplio de investigación y establecer el método adecuado de evaluación de variables de estudio.

El epígrafe 3 estructuró la metodología de la investigación que estuvo estructurada en el estudio del caso de la empresa FUTURO TEXTIL del cantón Cevallos. No obstante, se utilizó la técnica de check list para evaluar los procesos de gestión interna de la empresa en las áreas financieras, producción, comercialización y servicio al cliente.

Los epígrafes 4 y 5 estableció los resultados de la investigación según los parámetros de evaluación establecidos en la NORMA ISO 9001:2015 para identificar las falencias de implementación y sugerir una propuesta de cambio.

El epígrafe 6 reflejó las principales conclusiones que permitieron denotar las falencias y cumplimiento de la empresa según la norma de análisis. Para ello se recomendó un manual de implementación que facilitó la gestión administrativa interna de la empresa creadora FUTURO TEXTIL.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

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

Aseguramiento de la calidad. - Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

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

Control de la calidad. - Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Eficacia. - Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia. - Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

Gestión de la calidad. - Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. (Inspección del producto final, identificación de las necesidades del cliente).

Mejora continua. - Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos

Política de la calidad. - Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Planificación de la calidad. - Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

Proceso. - Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Requisito. - Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción del cliente. - Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Sistema de gestión. - Conjunto de elementos mutuamente relacionados, utilizados para establecer la política, definir los objetivos y alcanzarlos.

Sistema de gestión de la calidad. - Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Sistemas de gestión de calidad y la mejora continua bajo la NORMA ISO 9001:2015 para el sector textil: Caso empresa Futuro Textil del cantón Cevallos.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO

2.1. Área de conocimiento

Administración

2.2. Líneas de investigación

Desarrollo territorial y empresarial

3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

3.1. Tiempo de ejecución

Enero 2021 – Julio 2021

3.2. Financiamiento

La tabla 1 enunció la inversión de materiales utilizados para el desarrollo del proyecto. Dicha inversión fue estimada en \$ 340,00 dólares americanos.

Tabla 1. Financiamiento

Cantidad	Materiales	Valor Unitario	Valor Total
1	Flash Memory 8GB	\$ 10,00	\$ 10,00
1	Laptop	\$ 250,00	\$ 250,00
1	Internet	\$ 50,00	\$ 50,00
1	Movilización	\$ 100,00	\$ 100,00
Inversión Total:			\$ 340,00

Nota: los valores fueron obtenidos de una cotización previa del investigador.

3.3. Autor

Nombre: Christian Javier Mantilla Martínez

Grado académico: Tercer Nivel

Teléfono: 0996867999

Correo electrónico: crixmantilla@gmail.com

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

4.1. Definición del problema de la investigación

Los sistemas de gestión de la calidad (SGC) deben diseñarse, operarse y mejorarse de acuerdo con los ocho principios de gestión de la calidad que se definen en ISO 9001: 2015, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario, Gestión para el éxito sostenido de una organización (López, Aragón, Muñoz, Madrid, & Tornell, 2021). El título de este trabajo ha promovido la mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad alineados con el sexto principio de gestión de la calidad (Mejora continua).

La calidad desde una perspectiva filosófica fundamental puede definirse como el resumen de la manifestación de la propiedad de la entidad en el entorno y el tiempo de sus funciones características. Por lo tanto, la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), y su posterior certificación, es un proceso voluntario, apoyado en las motivaciones, objetivos y políticas de la organización. Lopez (2005) identificó dos tipos de organizaciones, en función del propósito principal por el cual deciden certificarse, es decir, las *empresas subdesarrolladas*, que tienden a implementar un sistema de calidad solo para obtener un certificado y las *empresas desarrolladoras* que adoptan el estándar porque creen que pueden obtener beneficios internos de su implementación.

Según una encuesta realizada en el año 2016 por la Organización Internacional de Normalización (ISO) se identificó que, 150.143 empresas certificadas en Italia se encuentran en la cima de la clasificación europea de certificaciones del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) según la norma ISO 9001 al ocupar el segundo lugar en el mundo después de China (Serrano, Señalín, Vega, & Herrera, 2018). El mismo año, el gigante asiático presentó 350.631 empresas certificadas. Esta investigación reportó

un total de 1.105.356 certificados válidos para la norma ISO 9001 en todo el mundo con un aumento del 7% en comparación con el año 2015 (López et al., 2021).

Los primeros cuatro sectores industriales por número de certificaciones ISO 9001 en el año 2016 según los datos de la encuesta pertenecen al sector metalmecánico con 116.457 certificados válidos. Los sectores equipo eléctrico y óptico (88.482), construcción y mayorista-minorista de comercio (87.605), reparación de vehículos de motor (79.492) fueron las mayormente representativas en cuestión de actividades económicas (Donoso & Corvalán, 2012).

En la actualidad, la globalización ha cambiado la forma de hacer negocios; las expectativas de los clientes han aumentado y están más articuladas. La facilidad de acceso a la información por parte de todas las partes interesadas ha llevado a las empresas a operar en una cadena de suministro que es más compleja de lo que era en el pasado (De la Fuente & Díaz, 2013). Por ello, la norma ISO 9001 con el fin de mantenerse al día con los cambios del mercado, inició un proceso de revisión en el año 2012 para compatibilizarla con la evolución constante del mercado y con las normas relacionadas con otros sistemas de gestión.

El camino que condujo a la publicación de la norma ISO 9001: 2015 comenzó con una fase preliminar a través de la creación de una encuesta web destinada a identificar los puntos débiles de la norma y luego mejorarlos dentro del proceso de revisión (Arana, 2006). La revisión de esa norma ha introducido diferencias significativas con respecto a la edición del año 2008, que se pueden resumir en 9 puntos:

- La adopción de la Estructura de Alto Nivel, una estructura que es común a las normas ISO relacionadas con los sistemas de gestión y definido en el Anexo SL de las Directivas ISO - Parte I.
- Un requisito explícito que requiere la adopción de un pensamiento basado en riesgos para apoyar y mejorar la comprensión y aplicación del enfoque basado en procesos.
- Requisitos menos prescriptivos.
- Mayor flexibilidad en relación a la documentación.

- Mejor aplicabilidad a los servicios.
- El requisito de definir los límites del SGC.
- Mayor énfasis en el contexto organizacional.
- Mayores requisitos de liderazgo.
- Mayor énfasis en lograr los resultados del proceso para aumentar la satisfacción del cliente.

Esta serie de ISO 9001 se basa principalmente en el compromiso de la alta dirección de la organización en lo que respecta al sistema de gestión de la calidad, según las directrices, es deber de la alta dirección definir una política clara para el mantenimiento de la calidad y también debe haber claridad de responsabilidad y autoridad entre las personas involucradas en el mismo (Orellano, 2017). Por otro lado, la norma exige una comunicación adecuada, una gestión de los recursos disponibles y una documentación clara/detallada de los sistemas. En el siguiente nivel, también sugiere el control de todos los procesos operativos, es decir, desde la producción de las ventas finales de bienes e incluso el detalle del servicio posventa (Calvo, 2013).

Cualquier organización dada que esté cumpliendo con la aplicación de la serie ISO 9001 en sus respectivas organizaciones debe declarar un compromiso de mejora continua en los sistemas disponibles, realizar auditorías internas a intervalos regulares y evaluar el desempeño de los sistemas en general cuando sea necesario, esto debe hacerse para mejorar la mente y permitir acciones preventivas (Cantón, García, Cañón, & Grande-de-Prado, 2021; Tarí, 2000). El ciclo de aplicación tiene cuatro componentes básicos relacionados con las confirmaciones de calidad, es decir:

- Planificar
- Hacer
- Comprobar y,
- Actuar

Este sistema puede presentar una comprensión clara de la interacción predominante y de procesos entre cualquier número de sistemas dados. en la medida en que están relacionados con la calidad (Cantón et al., 2021). Este ciclo es utilizado por las organizaciones de todos los tamaños y formas, es decir, todas las preocupaciones del

sector público y privado, independientemente de su tamaño, actividad económica, ya sea de servicios o procesos. En lo que respecta a la aceptación y el conocimiento de ISO 9001, las organizaciones han mantenido los estándares después de comprender las necesidades del cliente y los requisitos relacionados. En el siguiente nivel se ha remitido el mismo a las respectivas organizaciones para que puedan seguir el mismo en sus respectivos sistemas, de esta manera la aceptación de ISO.

Este sistema de estandarización ha aumentado la credibilidad de las organizaciones que lo están siguiendo y están teniendo la certificación requerida de la agencia. Es importante mencionar que, el programa de ISO 9001 ha sido revisado tres veces desde el momento de su concepción en el año 1987. Estos cambios requerían una enmienda en la comprensión de las directrices y los cambios necesarios en los sistemas existentes (Calvo, 2013).

En lo que respecta a la economía de Ecuador, el sector manufacturero es uno de los principales contribuyentes. De hecho, el sector de la fabricación representa más del 23% de la fabricación total y emplea alrededor del 15% de la mano de obra total disponible (INEC, 2012). La amplia difusión del sector abarca desde pequeñas industrias artesanales hasta los mayores fabricantes textiles del país, incluso algunas de las empresas pequeñas y medianas también participan en el proceso.

La gama total de la industria textil de Ecuador se puede dividir en varias áreas:

- Hilatura
- Tejido
- Procesamiento y,
- Fabricación de prendas de vestir

La industria textil de Tungurahua ha experimentado un crecimiento en las últimas dos décadas y, en la actualidad, el país se enriquece con varias avenidas de hilado y procesamiento en todo el país. El 28% está instalado en Tungurahua y existen más de 3818 unidades de procesamiento que se dedican a los actos de teñido, estampado, entre otras. También es cierto que, la productividad del sector también ha disminuido (INEC, 2012). Las pequeñas y medianas empresas han intentado mejorar el escenario,

sin embargo, el presupuesto de financiamiento asignado por el Gobierno Central no fue suficiente para renovar las unidades no organizadas que se dedican al sector textil.

Para el año 2015, la industria textil sintética ha crecido a un nivel del 52% y el Gobierno une esfuerzos para dar políticas de asistencia, para que se convierta en el principal contribuyente al PIB del país (Pastor, Alguacil, & Alonso, 2016). Este es el punto principal, pues, las empresas laboran con productos y materias primas de buena calidad y el país no ha podido desarrollar la industria textil a su debido tiempo. Muchos de los investigadores anteriores han contribuido en el campo, es decir, Calvo (2013); Ministerio de trabajo (2018) afirmaron que, Tungurahua es capaz de mejorar los estándares de calidad, para crear una oportunidad para que la industria prospere y alcance la posición más alta. La industria textil de Tungurahua aún no está centrada en el cliente y el foco está en la fabricación y las ventas, como se indicó anteriormente, la aplicación de los estándares de calidad está en la proximidad de los clientes y depende del tipo de demandas planteadas por ellos.

4.2. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar los factores predominantes que afectan la implementación de la ISO 9001: 2015 mediante un estudio factorial para el mejoramiento de los procesos de producción en la Empresa Futuro Textil del cantón Cevallos.

Objetivos específicos

- Estudiar el marco bibliográfico de los sistemas de gestión de calidad y los procesos productivos de una organización mediante un análisis hermenéutico para el conocimiento del tratamiento de las variables de estudio.
- Identificar los factores predominantes que inciden en la implementación de la ISO 9001: 2015 a través de un análisis factorial para el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa Futuro Textil del cantón Cevallos.

- Proponer un manual de Gestión de Calidad basado en la NORMA ISO 9001:2015 para el área de producción de la empresa “Futuro Textil” del cantón Cevallos.

4.3. Justificación de la investigación

En el contexto empresarial, la decisión estratégica de implementar un Sistema Integrado de Gestión basado en la Normas ISO 9001, es competencia de la directiva o gerencia. En un sistema de globalización funge como una directriz para entregar productos y servicios que cumplan con los requisitos requeridos. Además, la organización debe tener el *interés* de garantizar la optimización de todos los recursos disponibles, que realice una reducción en los costes y mejore la rentabilidad de la empresa con el objetivo de permanecer competitivo en el mercado textil. Por lo tanto, las organizaciones deben integrar varias disciplinas en su gestión, que ayuden a simplificar el mantenimiento de los sistemas de gestión, así como el aumento de su utilidad, la mejoría en la calidad de sus productos y, por supuesto, los programas que se aplicarán.

El propósito de los sistemas de gestión es proporcionar a las compañías metodologías y funcionamientos, además de ofrecer orientaciones precisas, que utilicen la calidad, la seguridad y la salud ocupacional como referente, para impulsar el máximo potencial en su implementación.

La empresa Futuro Textil Cía. Ltda., posee una estructura familiar. Esto quiere decir que, no ha trabajado con una orientación adecuada en los procesos para una mejora continua. Por tal razón, la investigación posee *impacto* al proponer un nivel alto de consciencia en la organización a cerca del valor de trabajar con procesos, para que se identifiquen los recursos de mejor manera y llevar un óptimo control de sus actividades.

Los *beneficiarios* de la investigación serán la empresa y trabajadores que contarán con el modelo de gestión por procesos, el cual permitirá a todas las personas de la organización el conocimiento de su rol en cada uno de los procesos contribuyendo a

alcanzar los objetivos de la organización y obtener mayor cantidad de ventajas competitivas en el mercado.

4.4. Marco teórico referencial

4.4.1. Pensamiento filosófico

Teoría general de sistemas

La teoría general de sistemas ingreso al área organizacional en el año de 1951. Su precursor fue el filósofo austriaco Ludwin Von Bertalanffy. La síntesis teórica afirmó que se debe enfrentar al campo sociológico, con el problema de la complicación organizada, que necesita nuevas formas de pensamiento al comparar el pensamiento lineal de causa-efecto para realizar el análisis del problema suscitado en los sistemas. Este autor intentó expresar un cambio en la actitud científica, que necesita una interrelación con el conocimiento de las leyes humanas y la sociología.

Las organizaciones tratan de mejorar sus actividades, por tal razón, han optado por la implementación de sistemas de gestión en distintos ámbitos: calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional e innovación de forma integrada; sin embargo, para la obtención de dichos resultados, es innegable el desarrollo continuo de la evolución en todos sus aspectos. Al considerar estas ventajas, todas las organizaciones se han visto obligadas a crecer en función de las nuevas exigencias, que exigen un complejo y sistemático. Este enfoque aproxima al trabajo a comprender la realidad de estos sistemas, al brindar herramientas eficaces que intervengan de manera efectiva.

La Norma ISO se ha basado en el enfoque estructurado de este pensamiento sistémico. Dicho proceso genera un enfoque de toma de decisiones según la evidencia que se vincula con el desarrollo del hábito por comprender que las partes que forman un todo no existen aisladas, sino que, esas partes están totalmente interconectadas; desde ese punto, focalizando el análisis del mejoramiento competitivo de una empresa, cuando se lo adjetiva como integrado, lo que se está es planteando el desafío que, para su consecución, se requiere del esfuerzo sinérgico de varios actores apareciendo así como

alternativa para llevar a la práctica lo que está detrás de los planteamientos que giran alrededor de la calidad y seguridad ocupacional vistas bajo el enfoque de sistemas de gestión integrados.

Antecedentes investigativos

En la revisión de literatura se encuentran muchos trabajos de correlación de variables entre el sistema de gestión de calidad y la mejora continua. Sin embargo, los estudios enfocados a empresas del sector textil son limitados. Por tal razón se analizan las diferentes perspectivas para adaptar un sistema que se adapte al estudio.

La gestión de la calidad es parte de la administración de una empresa como lo es la dirección financiera, de recursos humanos, manejo ambiental, entre otros, por lo cual no debe ser considerado como un sistema aislado; ya que su propósito es realizar acciones para aplicar las directrices establecida por la junta directiva y alcanzar los objetivos de la organización relacionados con la calidad, a través de una estrategia capaz de convertir la misión, la visión y los valores en políticas, así como lograr los objetivos y acciones eficaces para la mejora continua (Fraile, 2007).

La gestión de calidad es la que ayuda al as organizaciones a identificar y analizar los requisitos del cliente, a definir los procesos que proporcionen productos aceptables por el cliente y a mantener estos procesos bajo control, proporcionando confianza dentro de la organización y mejorando la satisfacción de los clientes en un mercado siempre competitivo.

La mejora del concepto de calidad en el siglo XX ha sido muy dinámica. Se ha ido acomodando a la evolución de la industria, habiéndose desarrollado diversas teorías, conceptos y técnicas, hasta llegar a lo que hoy en día se conoce como sistema de gestión de calidad. Estas teorías se han desarrollado principalmente en países más avanzados y emprendedores como Estados Unidos y Japón, siendo donde se inició la implementación de la calidad, cultura, técnicas y herramientas (Pastor et al., 2016).

La calidad dentro de las empresas ha estado presente desde tiempos inmemorables, la preocupación de las organizaciones por la calidad de los productos que elaboraban no nace en un momento preciso (Freyle et al., 2014).

El interés por el trabajo bien hecho, por el cumplimiento de unos estándares de calidad, fue confirmado por la misma persona que lo hacía o por inspectores equipados con algún sistema de verificación, ha estado presente en el transcurso de la civilización, si bien de modos muy distintos según las necesidades y recursos de la época. La función de calidad es toda la recopilación de actividades a través de las cuales obtenemos la satisfacción del cliente y la lealtad, sin importar el sector dentro del que se vayan a ejecutar (Fraile, 2007).

La norma ISO (Organización Internacional Estandarizada) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización 9001:2015 define a la calidad como '*La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente*'. En términos estrictamente técnicos, las normas ISO se crearon con la finalidad de ofrecer orientación, coordinación, simplificación y unificación de criterios a las empresas y organizaciones con el objeto de reducir costos, aumentar la efectividad y establecer criterios comunes referidos a productos servicios internacionales (Rojas & Vilchez, 2018).

Con el paso de los años, las características de las normas ISO se fueron desarrollando, de tal forma que, en la actualidad, las empresas y organizaciones que certifican bajo dichas normas obtienen distintos beneficios, tanto de cara al mercado como en el seno de la propia empresa (Mancero, Arroba, & Pazmiño, 2020).

A continuación, se nombró algunos beneficios de las Normas ISO:

- Ofrecen nuevos elementos para que la organización pueda alcanzar y mantener mayores niveles de calidad en el producto o servicio ofrecido.
- Simplifican notablemente la tarea de toma de decisiones, en tiempo y contenido, gracias a la implementación de procesos de mejora continua.
- Ayuda a satisfacer las necesidades de un cliente que es cada vez más exigente.

- Permite reducir costos, conseguir más rentabilidad y aumentar su productividad con mayores márgenes de competitividad.
- Provocan una considerable reducción de rechazos o insatisfacciones tanto en lo que respecta a la producción de viene como a la prestación de servicios.
- Incrementan la confianza del entorno de la empresa: clientes, proveedores, amigos, allegados; e incluso de los propios empleados y directivos.
- Posibilitan un mayor y mejor acceso a nuevos segmentos de usuarios o consumidores, grandes clientes, administraciones de distinto tipo, etc.
- Generan un incremento de volumen de negocio debido a la suma de todos los beneficios anteriores.

Si bien es cierto, la gestión de calidad es un tema con características globales y para muchos difíciles de entender; llegar a una definición centrada y exacta es poco posible, dado que, se pueden encontrar varios puntos de vista que concuerdan según el sector donde se la vaya a desarrollar. Es decir, el enfoque varía debido a los individuos que lo conceptualice ya que lo relacionan con funciones propias de su entorno y esto a su vez está vinculado a evolucionar acorde a los procesos, productos, servicios, entre otros (Galarza, 2015).

4.4.2. Fundamentación Técnico – Científica

Sistema de Gestión de Calidad

Un sistema de calidad es una red organizacional, basados en procesos, con una política de trabajo para alcanzar objetivos. Dichos elementos pueden ser recursos humanos, recursos económicos, infraestructura y equipos, conocimientos y experiencia. Donde cada uno de los departamentos de la empresa intervienen de forma sinérgica para dar paso a la creación de una cultura basada en calidad (Díaz de León, 2012).

Por tanto, según (Gestión de la Calidad (ISO 9001/2008), 2010) “un sistema de calidad tiene como objetivo principal hacer que la empresa funcione en total sincronía, de manera que esta pueda asegurar que sus productos o servicios estén sujetos a unas especificaciones cumpliendo estándares de calidad previamente fijados” (p.55).

Un sistema de gestión de calidad puede ayudar a tener un mejor control de casa uno de los procesos interno. Este control es una herramienta muy útil si se combina con la necesidad de ofrecer una respuesta predecible a los clientes. Sin embargo, pueden ser alternativas interesantes porque desarrollan un patrón de mejora de la motivación de fuerza de trabajo, el control de procesos, requisitos de identificación y las necesidades del cliente (Arribas, 2000).

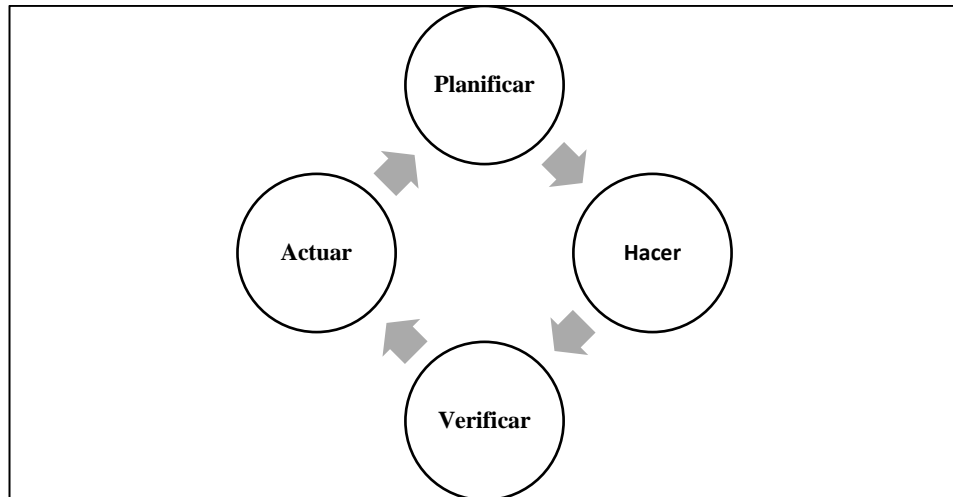
Pastor et al. (2016) señalaron que, el sistema de gestión de calidad es un tema estratégico el cual debe ser tomado de la forma más clara y oportuna posible, los factores que tiene incidencia en este son:

- El entorno de la empresa.
- Posibles cambios.
- Posibles riesgos.
- Requerimientos variables.
- Objetivos específicos.
- Productos que realiza.
- Procesos que se utiliza.
- Infraestructura

Estos son factores clave tanto para una decisión estratégica como para la utilización de un sistema de gestión de calidad y por así decirlo, es a lo que se refiere 'Optar por un sistema de gestión basada en calidad'. (Saldarriaga, 2013) agrupó síntesis muy útiles sobre pautas importantes para llevar a cabo un sistema de gestión de calidad (ver figura 1).

Figura 1

Ciclo de Deming



Fuente. Elaboración propia

Planificar

Es este punto busca obtener de forma previa los recursos, fuentes, información, medios y tiempos necesarios para cumplir los objetivos y así obtener los resultados acordes a las necesidades de los clientes y de la empresa (Alvarez, Gerencia, & Empresarial, 2007).

Hacer

Luego que ya se tiene definido lo que se espera alcanzar y las acciones que se deben tomar, se deben llevar a cabo e implementarlas. Es decir, se implementa el plan que previamente se ha elaborado para alcanzar las mejoras propuestas. Fundamentalmente, en este paso se deben dirigir, organizar y asignar los recursos correspondientes; así como asignar responsabilidades para llevar a buen término la ejecución (Merchán et al., 2018).

Verificar

La verificación es el proceso de control que debe seguirse luego de haber implementado el plan. La idea es verificar que se avanza en la dirección correcta, haciendo las valoraciones correspondientes que sean necesarias en el sistema de

evaluación. Sin embargo, lo más importante es determinar si se está cumpliendo con los objetivos. Para saber si se está alcanzando a las mejoras o no. Para ello, es preciso evaluar el plan, monitorear su implementación y dejar documentada la información con las conclusiones obtenidas (Merchán et al., 2018).

Actuar

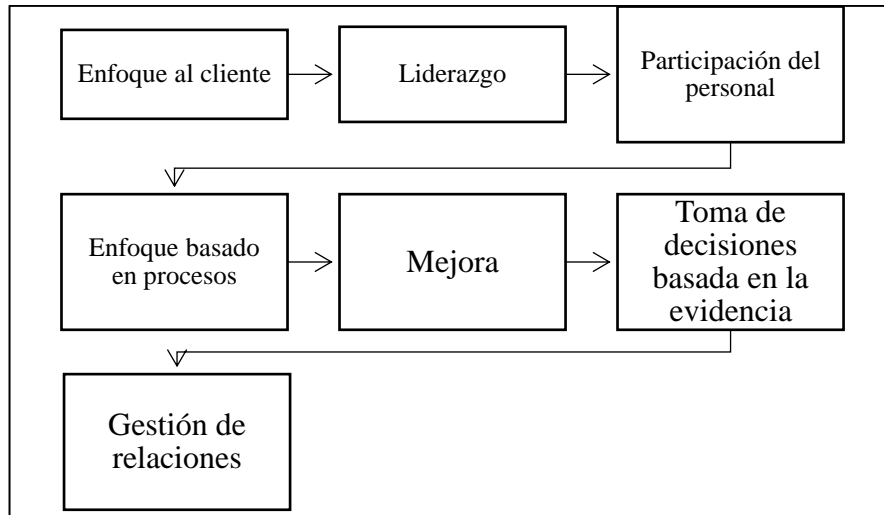
Finalmente, se analizan los resultados obtenidos en la fase de verificación. Con estos datos se elaboran los informes. Si el resultado es favorable se implementa la mejora de forma definitiva y si no, se hacen los cambios correspondientes. Además, toda esta información se utilizará para elaborar el siguiente plan, puesto que, por eso es un ciclo el cual se vuelve a iniciar luego de realizar los ajustes correspondientes.

Es claro notar el enlace que mantienen estas cuatro fases y su intervención hace sencillo entender la forma de desempeño de un sistema de gestión. La metodología (PHVA) llevada a cabo dentro del sistema de calidad nos da paso al ciclo de la mejora continua y esta se enfoca en la nueva versión con una cláusula individual, con una orientación general acerca del pensamiento basada al riesgo la cual busca prevenir resultados no deseables (Gestión de la Calidad (ISO 9001/2008), 2010).

Principios de calidad

Las normas ISO 9000, pueden considerarse también como las mejorar prácticas empresariales actuales. En la nueva versión ISO 9001:2015, encontramos siete principios de la gestión de la calidad (ver figura 2).

Figura 2. Principios de gestión de calidad



Fuente. Elaboración propia

Enfoque al cliente

Este principio hace hincapié en el término cliente, el motor de vida de la organización, es por quien y para quien la organización existe. Es claro entonces la importancia de este principio y todo lo que este principio abarca, ya que desde su percepción se podrá señalar el nivel de calidad necesario para satisfacer las necesidades del cliente, pero con tantos clientes llega a ser difícil determinar con exactitud si se satisface realmente al cliente (De la Fuente & Díaz, 2013).

La satisfacción del cliente es un tema subjetivo dado el grado de complejidad de cada uno de estos, pero para poder hacer mediciones dentro de la calidad se han reconocido dos enfoques distintos (Gil Saura, 2008):

- El primer enfoque está basado en la conformidad es también conocida con el término, perspectiva del ingeniero, se refiere a que si el producto cubre cada una de las especificaciones que este ofrece inmediatamente se sobre entiende la satisfacción (Lizcano, 2018).
- El segundo enfoque está directamente relacionado con el cliente y su expectativa con respecto al producto, pero claro surge un cierto nivel de cambios, pues varios son grupos de clientes y un sinnúmero sus expectativas. Pero al crear la realidad con cierto grado de superioridad que la expectativa de un

cliente, hablamos de satisfacción y al contrario si la experiencia real del cliente al momento de la compra fue más baja que la expectativa hablamos de insatisfacción (Franco-de-abreu, Giuliani, Kassouf-Pizzinatto, & Alves-Correa, 2006).

Liderazgo

El liderazgo forma parte de los principios de la calidad porque quien hace las cosas debe mantener una ideología ligada a la calidad, en un ambiente altamente competitivo hay que tener en cuenta dos objetivos primordiales de toda compañía: el perdurar y subir; estos forman la base tanto en personas como en los clientes y como en el talento humano, es por esta razón que forma parte del segundo pilar de la calidad. Esta ha formado parte de estrategias claves para conseguirlo, donde se requiere de un buen desempeño desde el mando de dirección, que son quienes mantienen el timón en curso y su flote gracias a quienes lo desempeñan día a día (Rossi & Rossi, 2021).

La motivación que proporciona un líder es el punto clave para su desarrollo al hablar de calidad, si un líder posee características como dinamismo, preparación técnica, experiencia lo hacen capaz de integrar e impulsar a la organización a buscar nuevas formas de desarrollo, pero también hay que tener en cuenta que el poder no es liderazgo y el tener derecho legal para mandar no es ser líder, es así que necesita tener un liderazgo integrativo donde se construya una cadena en la cual participen todos los niveles de la organización (Ortigueira-Sanchez, 2005).

Participación del personal

Al incluir al personal dentro de la organización y su relación con la calidad proporciona unión y compromiso, ya que ellos en el nivel o departamento que realicen sus actividades van a brindar el apoyo requerido para el desarrollo pleno de la gestión de calidad. Dado que hay que entender que al hablar de sistema conlleva la integración óptima de todo pues es muy común pensar que hay actividades que no se incorporan, pero es aparente dado que todas son tomadas en cuenta. Es clave que el personal esté vinculado con todo aquello que realiza es decir entienda con claridad sus funciones

dentro de la organización acorde a un perfil del cargo, pues esto ayuda a evitar errores y genera apoyo dentro de la calidad. A su vez el personal inicia con el compromiso que va adquiriéndolo día a día, le ayudara a encontrar motivación personal que es en muchos casos más relevante que lo económico, son todos estos factores los que también se debe tomar en cuenta al realizar un enfoque de desarrollo basado en los principios de calidad para la organización (Lara, León, & Vela, 2020).

Enfoque basado en procesos

Este es el enfoque que se presenta con mayor énfasis dentro de la gestión de calidad dado que al generar procesos se puede identificar de una manera más objetiva el desarrollo y desempeño de este y así apreciar el cumplimiento de los objetivos, al decir proceso se debe tomar en cuenta que es el enlace de acciones fielmente relacionadas las cuales transmutan de recursos de entrada en salidas estos recursos inician desde la necesidad del cliente hasta su satisfacción. Dentro de la organización al usar procesos en vez de áreas, se busca erradicar aislamientos que interrumpan con el desempeño coordinado de esta (Landroquez, Castro, & Carrión, 2011).

El enfoque en procesos presenta un apoyo innovador para el desarrollo de proyectos al nivel empresarial y otros campos, este enfoque permite revisar, proponer y garantizar el funcionamiento de los elementos del mismo (Hernández, 2015); las normas ISO desde el 2000 presenta este enfoque como principio de la calidad y busca generar fuerza en el desempeño dentro de las organizaciones y para el año 2015 con la presentación de las Normas ISO 9001: 2015, buscan presentar un desafío para las empresas, no con un carácter negativo, muy por el contrario, facilitar a las empresas su capacidad de dirección estratégica ya que incluyen a todas las partes interesadas dentro de la organización dentro de sistemas que no solamente determinan procesos utilizados para el cumplimiento de los objetivos, sino también, deben identificar riesgos y oportunidades de estos (Arencibia, Barrios, Cabrera, Domínguez, & García, 2013) .

Mejora

Al trabajar basado en calidad y la mejora continua, genera lineamientos estratégicos que hacen a una organización fuerte y competitiva, esto gracias a que todos sus miembros tienen ideas homogéneas, es decir, que las personas, son la clave para hacerlo realidad. Así, vamos a observar como todos los principios están vinculados y mantienen una coherencia de desarrollo para el éxito y el trabajo de forma sistémica nos permite obtener una visión amplia del panorama y aplicar la retroalimentación es fácil. Al pasar el tiempo las organizaciones adquieren experiencia y hacen mejor las cosas, pero; ¿cuándo paramos?, la respuesta es inquietante cuando nos referimos a la mejora continua, con tan solo dos palabras se encuentra un sinnúmero de nuevas oportunidades y así concluimos que nunca, pues las cosas que hoy las hacemos bien se pueden hacer mejor y una de las características de las empresas exitosas es pensar que lo que ayer hacia bien, hoy ya no (Zambrano, Cruz, Rezabala, & Saltos, 2021).

Toma de decisiones basada en la evidencia

La toma de decisiones es clave para la organización y la forma en que esta sea realizada es aún mayor. La información, hechos y datos disponibles son herramientas que ayudan y facilitan al elegir la mejor, ya que al basarnos en el ánimo o corazonadas en la gran mayoría de situaciones no son lo más indicado. La calidad de esta información, generará calidad en las decisiones y así, obtener razones medibles y exactas con poca probabilidad de fallo (Marrero, 2013).

Gestión de las relaciones

La interrelación que aparece con los proveedores, clientes, socios es estrecha, ya que el éxito de ellos, es también, éxito propio, es por esta razón que, este principio busca el ganar-ganar para todos, pues, una organización no está dentro de una burbuja impermeable, sino que forma parte de un macro sistema de desarrollo. Todos aquellos con los que la organización se relaciona son partes interesadas y con estas influye también el éxito de las empresas (Ortíz, 2013).

Estos siete principios forman parte de una visión de calidad y al trabajar con ellos, no solo estandarizamos procesos, sino que, buscamos el ser mejores dentro de un mercado

global y competitivo, que mantiene el enfoque de desarrollo de todos los recursos que lo integran, así como también una clara visión de lo que busca el desarrollo mediante la gestión con calidad (Ortíz, 2013).

Ventajas y desventajas de la ISO 9001:2015

La ISO 9001:2015 ha sido establecida como un Sistema de Gestión de Calidad reconocido como una norma internacional según que mejore la gestión (ISO 9001, 2015), es posible reconocer las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- Se tiene una herramienta potencial de gestión a través de actividades coordinadas para administrar y mejorar los productos y servicios de las organizaciones.
- Fortalecer la cultura de la organización y su grado de competitividad a partir de la percepción de la satisfacción de las partes interesadas.
- Conocer la percepción del cliente como principal enfoque de negocio frente al desarrollo de productos y servicio de la organización.
- Mejoras en los procesos de la organización reduciendo recursos para invertir en el desarrollo.

Desventajas

- En empresa pequeñas, que cuentan con pocos trabajadores, se puede generar excesiva documentación para el control de su sistema de gestión, generando el no cumplimiento de lo solicitado por la norma.
- Excesos en los costos de implementación que no han sido contemplados por la organización
- Falta de compromiso del personal frente a la implementación del sistema de gestión por desconocimiento de la misma y/o falta de formación.
- El cambio de cultura de la organización genera mayor esfuerzo a la hora de capacitar al personal.

Creación de un Sistema integrado de Gestión

Como se explicó en líneas anteriores de este trabajo, la integración de sistemas supone unificar procesos y recursos que se utilizan en cada uno de los Sistemas de Gestión basado en un enfoque común, que permita eliminar duplicidades (Arraut, 2010).

Al momento de crear un sistema integrado de gestión, partiendo desde cero, no se dispone de un enfoque basado en procesos y riesgos, se deberá identificar y estructurar los procesos en todas las dimensiones de los requisitos de las normas que se desee implementar, pero, si la organización ya dispone de sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001, e ISO 45001 establecidos, para su integración se puede actuar de la siguiente manera:

- Considerar al Sistema de Gestión de Calidad como el núcleo del sistema de gestión integrado, porque es el sistema de gestión de calidad el que contiene los procesos operativos o de negocio.
- Todos los requisitos similares estructurados en las Normas pasarán al Sistema Integrado de Gestión bajo un proceso común.
- Todos los requisitos que no se puedan integrar bajo un proceso común pasarán al Sistema Integrado de Gestión bajo mediante procesos y/o acciones específicas.
- Considerar todas las perspectivas de integración: documental, operativa y organizativa.

Perspectivas de Integración

Lograr un sistema integrado, ya sea a partir de agrupamiento de otros sistemas de gestión o iniciar desde cero, supone un esfuerzo o una transformación desde el enfoque de cómo va a afectar en los procesos, las funciones, las responsabilidades, los recursos, los documentos, entre otros (Galarza & Almuiñas, 2015). Para lograr su implementación de manera eficaz, se han identificado tres etapas importantes:

Tabla 2

Perspectivas de integración en un sistema de gestión

Perspectivas	Características	Aspectos a resaltar
Integración documental	Creación de soporte documental común para el Sistema de Gestión.	Permite simplificación documental
Integración organizacional	De acuerdo a la estructura organizacional actual de la organización. Asignación de un responsable del sistema integrado de gestión para asumir las distintas responsabilidades delimitadas por las normas. Delegación, reparto y asignación de responsabilidades entre los distintos cargos. A nivel departamental la creación de un único departamento que reúna todas las disciplinas integradas, con un único responsable	Una integración responsable con un único responsable y un único departamento permitirá mayor verosimilitud a la integración creando procesos y perfiles de puestos comunes.
Integración operativa	Desarrollo de las actividades colocadas en el Soporte Documental (actividades previstas)	Se necesita mayor esfuerzo para asimilar los requisitos de las normas frente a las actividades de la organización

Condiciones mínimas de integración y tendencias

El Ministerio de trabajo (2018) mencionó que un sistema integrado de gestión debe cumplir con algunos requerimientos mínimos (requerimientos comunes que pueden ser utilizados y aplicados a las demás normas de referencia), entre los cuales podemos destacar los siguientes:

- Definición de un mismo alcance; es decir su extensión desde el punto de vista de actividades realizadas y centros de trabajo.
- Designación de un responsable del Sistema Integrado de gestión
- Integración mínima apoyada en una serie de requisitos compartidos por las tres normas y que se pueden integrar sencillamente.

La mejora continua

La mejora continua, es una filosofía gerencial que asume el reto del mejoramiento de un producto y/o servicio, proceso y organización como un proceso de nunca acabar, en el que se van consiguiendo pequeñas victorias. Es una parte integral de un sistema gerencial de calidad total. Específicamente, esta filosofía busca un mejoramiento continuo mediante la aplicación de sugerencias e ideas aportadas por los miembros de un grupo de trabajo (Sarria, Fonseca, & Bocanegra, 2017).

Así mismo este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su empresa, asegurado la participación de todos sus miembros en los procesos de la cadena productiva.

Para (Zambrano et al., 2021) la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

(Sarria et al., 2017) dice que el mejoramiento continuo significa cambiar algo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

(Vargas-hernández, Muratalla-bautista, & Jiménez-castillo, 2016) define al mejoramiento continuo con el termino japonés kaizen. La palabra implica mejoramiento que involucra a todas las personas y ocasiona un gasto relativamente pequeño.

¿Por qué es necesario aplicar la Mejora Continua?

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado (Ojeda, 2013).

Responder a las necesidades de los clientes de poseer bienes y servicios a precios razonables, de calidad, que satisfagan los requerimientos, en cantidad y plazos adecuados, respetando el medio ambiente y evitando daños ecológicos y a la salud de las personas, implica sí o sí mejorar día a día para continuar siendo los mejores. La Mejora Continua implica tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal. Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal (Serrano et al., 2018).

Implicaciones de la Mejora Continua

Mejorar no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho. Mejorar de manera continua implica aplicar la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma continua la organización en el trabajo, mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus polivalencias laborales (Serrano et al., 2018).

Mejorar significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y producirla. Todo ello y mucho más significa la mejora continua, por ello tantos huyen de ella, y por ello tan necesaria es, lo cual lleva a los que la adoptan a conciencia y como una filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la empresa, sino además la calidad de vida en el trabajo (Tavares Ana Teresa, 2015).

Una empresa asociativa rural es una organización conformada mayoritariamente por productores y productoras de pequeña escala, que está orientada al desarrollo de negocios y busca generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus socios y socias. Sin embargo, se diferencia de otras empresas porque estos beneficios económicos tienen un fin de desarrollo humano y social (Sousa, 2009).

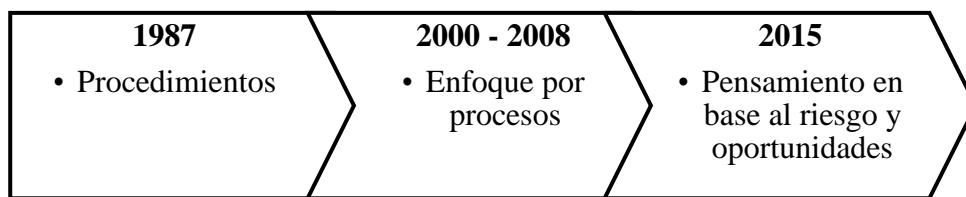
Normas ISO

Las normas de calidad o mejor conocidas como normas ISO, son aquellas que buscan la estandarización de procesos y estas ayudan hacer bien las cosas. La competitividad y la productividad intervienen en un mundo globalizado, la sociedad busca mejores productos que satisfagan sus necesidades (Lacalle, 2013); es por esto que se crean las normas ISO, mismas que son las siglas de International Organization for Standardization en español, organización internacional para la normalización, donde se desarrolló las primeras normas ISO 9000, publicadas en 1987 (Sarria et al., 2017).

Con el pasar de los años han generado nuevas versiones y la norma ISO 9001 es la más conocida dado que trata de la implementación de la gestión de calidad y los requisitos de este, es 9 importante recalcar que esta norma se actualiza para ajustarse a los términos actuales en los que se desarrollan las organizaciones (Izquierdo-Yusta, Ruiz-Vega, & Calderón-Monge, 2009).

Estas normas han venido adaptándose con el pasar del tiempo para ayudar a las empresas con la gestión a la calidad, como podemos observar en la figura número uno, se puede evidenciar que, en el año 1987 su enfoque de propuesta estaba basado en procedimientos, en 1994 se basó en la Acción preventiva y el Control, en el 2000 al 2008 el enfoque por procesos, en el 2015 su enfoque se basa en el riesgo y las oportunidades (Golovina Natalia, 2014) (ver figura 3).

Figura 3. Evolución Normas ISO 9001



Fuente. Elaboración propia

La familia de Normas ISO 9000 citadas por (Gamba, 2013) a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

Normas de referencia ISO que están vinculadas a la calidad.

ISO 9000: describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad (Sarria et al., 2017)

ISO 9001: especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente (Yuan, 2014).

ISO 9004: proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas (Guartán, Torres, & Ollague, 2019).

ISO 10000: es una guía referente a los reportes técnicos en relación con la calidad (Gamba, 2013).

ISO 14000: son normas de gestión de desempeño medioambiental (Gamba, 2013).

ISO 14004: lineamientos para la implementación, principios, sistemas y técnicas de ejecución del sistema de gestión medioambiental (Gamba, 2013).

ISO 18001: es conocida debdo a su facilidad para implementarla de forma conjunta con la 9001 y la 14001 en un sistema conocida como *sistema de gestión integrado* (Gamba, 2013).

ISO 19011: esta norma proporciona orientación para las organizaciones sobre cómo hacer las auditorías internas en lo referente a calidad y también de medio ambiente (Gamba, 2013).

ISO 26000: esta instituye recomendaciones sobre responsabilidad social, es decir, que una organización tenga en cuenta a la sociedad, al entorno, ámbitos jurídicos,

económicos y organizativos (Gamba, 2013).

Las normas ISO 9001 versión 2015, se publicaron el 23 de septiembre de 2015 y el periodo para que las empresas que tengan la certificación vigente ISO 9001:2008, es de tres años, pero es claro que llegar a cumplir con estos cambios conlleva esfuerzo y compromiso para las empresas y la dedicación con las que estas trabajen se verá reflejado en su productividad y competitividad (Gamba, 2013).

4.5. Metodología

La investigación fue de diseño no experimental, puesto que, se basó en la observación de las variables *gestión de calidad* y la *mejora continua* en la empresa Futuro Textil del cantón Cevallos. La misma que ocupa una línea de tiempo de corte transversal, pues, se recolectó datos en un tiempo y momento dado. Su propósito fue describir las variables y analizar la interrelación de manera descriptivo causal, es decir, indaga la incidencia de valores que se manifiesta en las variables describiéndolas y midiendo la relación existente (Sampieri, 2014).

El tipo investigación fue de orden mixto, ya que se analizó el enfoque cualitativo y cuantitativo. De *orden cualitativo*, fue seleccionado con el propósito de examinar la manera en la cual los individuos observan y experimentan el fenómeno de discusión (Clavijo, Guerra, & Yáñez, 2014). Para ello, se realizó el análisis bibliográfico con el propósito de sustentar de forma teórica la relación de las variables de estudio. Por tal razón, se analizaron las teorías epistemológicas del sistema de gestión de calidad y mejora continua para afirmar la relación subjetiva del tema de estudio (Sampieri, 2014).

De *orden cuantitativo*, porque se enfocó en analizar el impacto de la gestión de calidad en el proceso de mejora organizacional. El autor Sampieri (2014) ha afirmado que los estudios cuantitativos tienen su centro en las ciencias exactas, como la matemática y estadística que permiten la minería de datos. La investigación de estadística inferencial se prevé demostrar, si existen o no, alteraciones en el comportamiento del fenómeno estudiado.

El trabajo demostró una *modalidad bibliográfica-documental* según la necesidad de tener fundamentos teórico validados por expertos, a partir de la indagación de libros digitales, revistas científica, reportes estadísticos, entre otros (Sampieri, 2014). *Modalidad de campo*, fue empleada en la aplicación de la técnica de check list a la unidad de análisis (Bunge, 1983).

También, el estudio presenta un *nivel descriptivo*, pues, se llevó a cabo en todas las áreas de la empresa Futuro Textil, con el propósito de diseñar un modelo de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015, lo cual implicó la elaboración del mapa de procesos, inventario de procesos, caracterización, descripción de los procedimientos, obteniendo como resultado una adecuada gestión en los procesos y sus interacciones alcanzando una correcta planificación y ejecución de las actividades previstas por la empresa, logrando la satisfacción de las partes interesadas a través de la mejora de la calidad de los productos y servicios (Bunge, 1983).

La población de estudio comprende a la empresa Futuro Textil del Cantón Cevallos. La clasificación es la siguiente:

Tabla 3. Unidad de estudio

Área	Cargo	N° personas
Administrativa	Gerente general	1
	Contabilidad	2
	Administradora	1
	Jefa de planta	1
Diseño	Diseñadora de modas	1
	Patronista	1
	Diseño gráfico	1
	Muestras	1
Corte	Responsable del área	1
	Cortadores	3
	Paqueteo	2
Estampado	Estampadores	5
Producción	Confección	7
Control de calidad	Revisión de prendas	2
Empacado	Empacar prendas	1
Comercialización	Vendedores	3
Bodega	Almacenamiento	3
Total de colaboradores		35

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Análisis descriptivo del contexto organizacional

Contexto organizacional

En la Tabla 2 en lo que respecta al contexto de la organización, se evidencia que el 40% equivale al cumplimiento parcial de los requerimientos que establece la norma ISO 9001:2015, del mismo modo el 40% significa que no cumple con ningún requisito, y el 20% restante constituye que lo cumple totalmente. Estos resultados se dan porque la empresa no ha identificado los procesos para ser más eficaz.

Tabla 4. Resultados Contexto de la organización

TOTALMENTE	20%
PARCIAL	40%
NADA	40%
TOTAL	100%

Liderazgo

En este apartado, se puede apreciar claramente que existe un cumplimiento parcial de 56%, en cambio se puede notar que el 31% constituye que la empresa no cumple con ningún requisito, y por último el porcentaje del 30% es lo que cumple de manera total, como se indica en la Tabla 3. Un requisito del apartado 5 es, el establecimiento de la política de calidad, y la empresa no la tiene por lo que no ha sido comunicada dentro de la organización ni documentada.

Tabla 5. Resultados Liderazgo

TOTALMENTE	30%
PARCIAL	56%
NADA	31%
TOTAL	100%

Planificación

Se puede denotar que hay un 60% cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, mientras que el 40% corresponde a nada, es decir, no lo cumple, y el 0%

es el total de cumplimiento, como se muestra en la Tabla 4. Esto evidencia la falta de planificación para abordar riesgos y también porque no se han establecido objetivos de calidad.

Tabla 6. Resultados Planificación

TOTALMENTE	0%
PARCIAL	60%
NADA	40%
TOTAL	100%

Apoyo

En este apartado intervienen elementos como: recursos, conocimientos, comunicación y control de la documentación, que son de gran aporte para la gestión por procesos. Es por eso que el 62% representa el incumplimiento de ningún requisito, del mismo modo el cumplimiento parcial es de 23%, y por último tenemos un 15% de cumplimiento total, como se observa en la tabla 5.

Tabla 7. Resultados Apoyo

TOTALMENTE	15%
PARCIAL	23%
NADA	62%
TOTAL	100%

Operación

En lo que respecta a la operación, en la tabla 6 se aprecia que la empresa cumple parcialmente los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 con un porcentaje de 58%, el 39% lo cumple totalmente, sin embargo, el 3% representa el incumplimiento de los requisitos de este apartado.

Tabla 8. Resultados Operación

TOTALMENTE	39%
PARCIAL	58%
NADA	3%
TOTAL	100%

Evaluación de desempeño

En lo que representa a la evaluación de desempeño haciendo referencia a lo que comprende la gestión por procesos, el 65% constituye un cumplimiento parcial, el 27% corresponde al incumplimiento y el 8% representa que la empresa cumple los requisitos de manera total, como se muestra en la tabla 7. Un aspecto clave para medir la operación es la auditoría interna pero la empresa no lleva a cabo ni planifica auditorías internas para fomentar la validez y confianza de los procesos.

Tabla 9. Resultados Evaluación de desempeño

TOTALMENTE	8%
PARCIAL	65%
NADA	27%
TOTAL	100%

Mejora

En la tabla 8 se muestra que existe 55% de cumplimiento parcial, de igual manera el 36% demuestra que no cumple con nada de requisitos y el 8% equivale al cumplimiento total de los requerimientos.

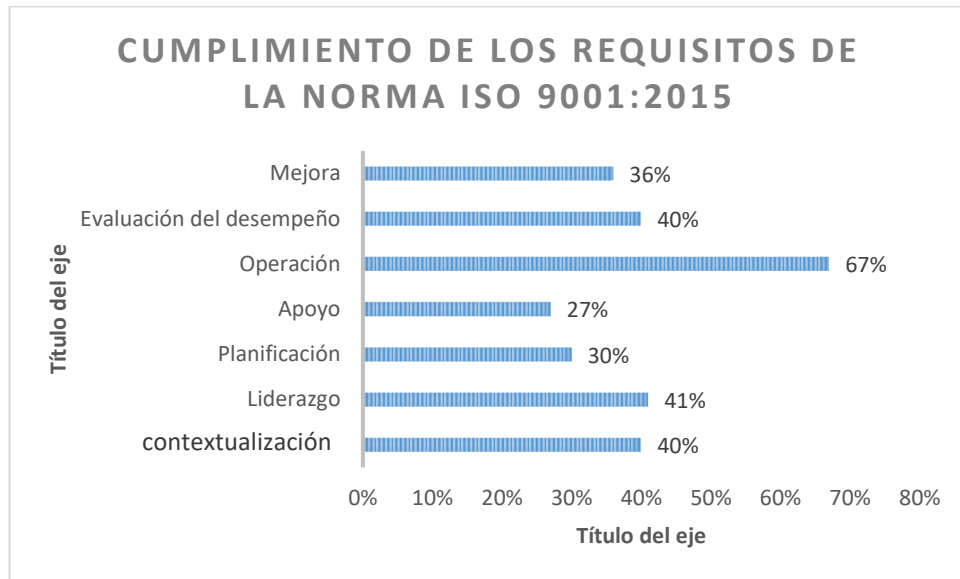
Tabla 10. Resultados Evaluación de desempeño

TOTALMENTE	9%
PARCIAL	55%
NADA	36%
TOTAL	100%

5.2. Resultado general del diagnóstico

Al finalizar la evaluación de diagnóstico a través del check List de la norma ISO 9001:2015, se procedió a realizar el análisis de cada apartado. En la figura 4 se muestran los resultados de cumplimiento de forma general.

Figura 4. Resultados de cumplimiento ISO 9001



Se consideró los apartados de contexto organizacional, liderazgo, planificación, apoyo, operación, y evaluación del desempeño, se determinó que la empresa Futuro Textil tiene un cumplimiento de los requisitos de la norma de un 40%. Dicho porcentaje representó una calificación global BAJA en la gestión por procesos (ver tabla 9).

Tabla 11. Resultado general del Check-List

Numeral de la norma	% obtenido de implementación	Ciclo PHVA	Acciones por realizar
a) Contexto de la organización	40%	P	DISEÑAR
b) Liderazgo	41%	P	DISEÑAR
c) Planificación	30%	P	DISEÑAR
d) Apoyo	27%	H	DISEÑAR
e) Operación	67%	H	DISEÑAR
f) Evaluación del desempeño	40%	V	DISEÑAR
g) Mejora	36%	A	DISEÑAR
TOTAL		40%	
RESULTADO			
Calificación global en la Gestión por Procesos		BAJO	

5.3. Plan de mejoramiento

Teniendo en cuenta los resultados surgidos de la evaluación por medio del check-list de la norma, se procede a tomar acciones para mejorar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015.

Tabla 12. *Resultado general del Check-List*

Actividades	Recursos	Responsable	Evidencia de cumplimiento
Diseñar la estructura organizacional de la empresa	Talento humano	Responsable de la GP Gerencia Jefa de producción	Estructura organizacional
Diseñar el modelo de gestión por procesos	Talento humano, tecnológicos	Responsable de la GP Gerencia	Cumplimiento de procedimientos, registros.
Identificar los macroprocesos, procesos presentes en la empresa	Talento humano	Responsable de la GP Gerencia	Procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
Elaborar mapa de procesos	Talento humano Tecnológico	Responsable de la GP	Mapa de procesos
Elaborar inventario de procesos	Talento humano Tecnológicos	Responsable de la GP Responsables de cada área	Macroprocesos Procesos Procedimientos
Identificar posibles riesgos presentes en los procesos	Talento humano Tecnológicos	Responsable de la GP Gerencia Responsables de cada área	Matriz de riesgo organizacional
Identificar la documentación la gestión por procesos	Talento humano Tecnológicos	Responsable de la GP Responsables de cada área Gerencia	Lista maestra de documentos
Caracterización de procesos	Talento humano Tecnológicos	Responsable de la GP Responsables de cada área	Fichas de procesos
Elaborar fichas de indicadores	Talento humano Tecnológicos	Responsable de GP Responsable de cada área	Fichas de indicadores
Realizar el manual de procedimientos	Talento humano Tecnológicos	Responsable de la GP	Manual de procedimientos
Describir las actividades de los procedimientos	Talento Humano Tecnológicos	Responsable de GP	Descripción de actividades
Realizar flujogramas de cada procedimiento	Talento Humano Tecnológicos	Responsable de GP	Flujogramas

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Al revisar las diferentes bases teóricas referente a gestión por procesos a través de la recopilación, observación, indagación y análisis de la información necesaria, la cual sirvió de sustento para el desarrollo del modelo de gestión por procesos y de soporte para la investigación.

Al realizar el análisis de la situación actual de la empresa Futuro Textil del cantón Cevallos, se obtuvo como resultado un porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 del 40%, este resultado refleja que la empresa no tenía definido y documentado sus procesos, no disponía de mapa de procesos, ni tampoco un manual de procedimientos, por tal motivo surgió la necesidad de realizar un modelo de gestión por procesos.

Al compilar toda la información referente a la empresa, se propuso un modelo de gestión por procesos, por el cual, se elaboró el mapa de procesos donde se identificó y se estableció 4 macroprocesos, 10 procesos y 26 procedimientos, de los cuales se encuentran documentados en el manual de procedimientos. Esto ayudó a que la empresa obtenga un porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma del 71%, esto corresponde a un nivel de valoración MEDIO.

6.2. Recomendaciones

Con base a las conclusiones establecidas, se propuso capacitar al personal en la gestión por procesos, de manera que sea más fácil y eficaz el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa Futuro Textil S.A., evitando interrogantes del cambio y contradicciones que harán más lento el proceso de mejora.

Se ha sugerido la implementación del modelo de gestión por procesos, ya que le permitirá a la empresa tener una mejor funcionalidad de las áreas, a través de la identificación de los diferentes procesos que se interrelacionan entre sí, asegurando la

calidad de los productos y brindando un mejor servicio obteniendo la satisfacción del cliente y una ventaja competitiva frente al mercado. Además, de que las empresas con actividades económicas similares puedan replicar el modelo propuesto.

Finalmente, se ha recomendado asumir la responsabilidad al directivo de alto mando organizacional para la planificación y desarrollo de las diferentes actividades propuestas para el diseño del modelo de gestión por procesos.

7. PROPUESTA METODOLOGICA

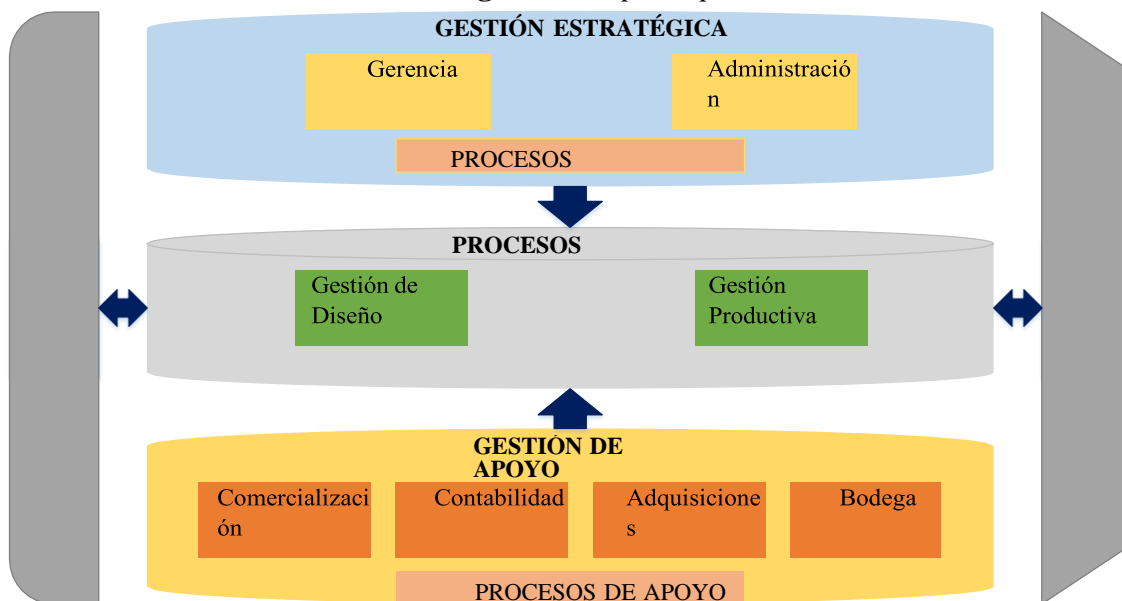
Tema: Diseño de un modelo de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015 en la empresa Fututo Textil, ubicada en el cantón Cevallos.

La construcción del modelo de gestión por procesos parte desde el desarrollo del mapa de procesos, inventario de procesos, caracterización de procesos, indicadores, evaluación y control de riesgos y el manual de procedimientos.

Mapa de procesos

El mapa de procesos de la empresa Futuro Textil se lo ha definido de acuerdo a lo que refleja la estructura y relación de los diferentes procesos que intervienen dentro la empresa, por lo cual el mapa se compone de 5 partes como: en la parte izquierda se encuentran las necesidades y expectativas de los clientes, en la parte superior se encuentran los procesos estratégicos que son los que ayudan al cumplimiento de los objetivos, en la parte central están los procesos operativos que son los que agregan valor, en la parte inferior están los procesos de apoyo que son los que brindan soporte a los procesos que agregan valor. Finalmente, la parte derecha son las salidas, es decir, la satisfacción del cliente. En la figura 5, se mostró el mapa de procesos propuesto.

Figura 5. Mapa de procesos



Inventario por procesos

El inventario de procesos está compuesto de una lista de todos los macroprocesos, procesos y procedimientos, a los cuales se les asigna una codificación. En la empresa Futuro Textil se ha identificado y establecido los macroprocesos estratégicos, operativos y de apoyo. Por lo que, la empresa cuenta con 4 macroprocesos, 10 procesos y 26 procedimientos que serán parte fundamental para la gestión por procesos como se observa en la tabla 11.

Tabla 11. Inventario de procesos

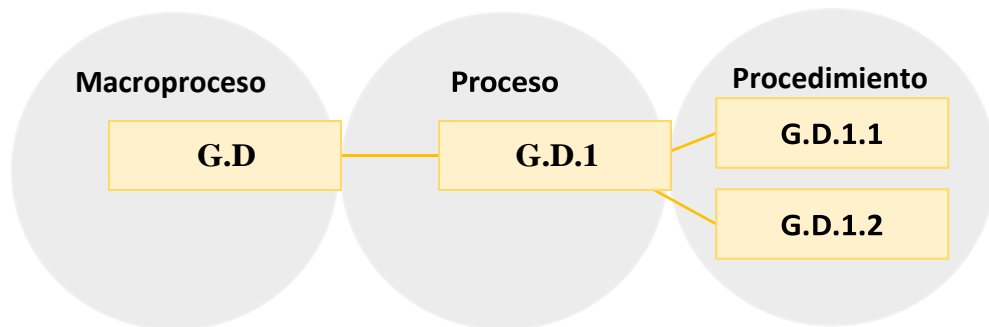
COD	MACRO PROCESO	COD.	PROCESO	COD.	PROCEDIMIENTO
G.E	Gestión Estratégica	G.E.1	Gerencia	G.E.1.1	Planificación estratégica
				G.E.1.2	Toma de pedido
		G.E.2	Administración	G.E.2.1	Contratación de personal
				G.E.2.2	Costos de producción
				G.E.2.3	Revisar proveedores de tela
				G.E.2.4	Aprobación del modelo y tallaje
G.D	Gestión de Diseño	G.D.1	Diseño	G.D.1.1	Diseñadora de modas
				G.D.1.2	Patronista
				G.D.1.3	Muestras
				G.D.1.4	Diseño gráfico
		G.P.1	Corte	G.P.1.1	Tendido
				G.P.1.2	Paqueteo
				G.P.2.1	Recuperado

G.P	Gestión Productiva	G.P.2	Serigrafía	G.P.2.2	Revelado
				G.P.2.3	Estampado
				G.P.2.4	Termofijado
		G.P.3	Producción	G.P.3.1	Confección
				G.P.3.2	Control de calidad
				G.P.3.3	Empaque y embalaje
G.A	Gestión de Apoyo	G.A.1	Bodega	G.A.1.1	Despacho
				G.A.1.2	Facturación
		G.A.2	Comercialización	G.A.2.1	Ventas
		G.A.3	Contabilidad	G.A.3.1	Contable
				G.A.3.2	Cálculo de roles
		G.A.4	Adquisiciones	G.A.4.1	Materia prima e insumos
				G.A.4.2	Maquinaria

Codificación

En la figura 6 se muestra cómo están codificados los procesos y procedimientos, esto quiere decir que la codificación irá de acuerdo a las letras iniciales de los macroprocesos y un número, este número muestra el orden de los procesos y procedimientos.

Figura 6 . Codificación



Caracterización de los procesos

La caracterización de los procesos son herramientas que permiten la identificación de elementos esenciales para llevar a cabo un proceso, Por lo que se debe identificar al responsable del procedimiento, los diferentes como: actores principales, entradas, actividades salidas que son los productos que se genera, clientes, así como también indicadores, riesgos presentes en el proceso y documentos que intervienen en cada proceso.

En el (Anexo 1) se detallan las caracterizaciones de cada procedimiento, empezando con los procedimientos de cada proceso perteneciente a los procesos operativos, estratégicos y de apoyo.

Evaluación y control de riesgos

La norma ISO 9001: 2015, menciona que la organización debe considerar un enfoque basado en riesgos, es decir, la identificación de los riesgos presentes en cada uno de los procesos que se presentan en la empresa Futuro textil.

A partir de la identificación de los procesos, se lleva a cabo la matriz de riesgo organizacional, por lo que conlleva a determinar los riesgos tanto internos como externos que pueden afectar a los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, para posteriormente identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos. (Ver anexo 4)

Identificación del riesgo

La identificación de riesgos en la empresa es de vital importancia para determinar qué factores de riesgo podrían estar presentes en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Analizar riesgos

Para el análisis, se debe tener en cuenta de donde proviene el riesgo, es decir, puede ser interno o externo, por lo tanto, se lo realizará mediante un análisis cualitativo, en el cual se valora el nivel de consecuencia de ese riesgo y el nivel de probabilidad de ocurrencia en el entorno.

$$\text{Riesgo (R)} = \text{Nivel de consecuencia (NC)} \times \text{Nivel de Probabilidad (NP)}$$

Consecuencia (C) = f (criticidad del activo, gravedad de la vulnerabilidad). Posibles valores: alto, medio o bajo.

Probabilidad (P) = f (factor de amenaza, facilidad de explotación de la vulnerabilidad).

Posibles valores: alto, medio o bajo (NTC-5254, 2004)

Evaluación del riesgo

En la tabla 12, se observa la evaluación del riesgo por la combinación de la probabilidad y la consecuencia, siendo las opciones Bajo, Medio, Alto y Muy Alto

Tabla 12. Función de niveles de riesgo

			CONSECUENCIA				
			Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Mayores 4	Catastrófico 5
PROBABILIDAD	Frecuente	5	Medio	Alto	Muy alto	Muy alto	Muy alto
	Probable	4	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Muy alto
	Ocasional	3	Bajo	Medio	Medio	Alto	Muy alto
	Posible	2	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
	Improbable	1	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio

Tratar el riesgo

Con base a la identificación de los riesgos, se deben tomar acciones de control para prevenir o mitigar riesgos.

Lista maestra de documentos

Los documentos y registros son parte fundamental dentro de la empresa ya que intervienen y ayudan al correcto funcionamiento de cada procedimiento. Para realizar las caracterizaciones de los procedimientos se debe colocar los documentos y registros presentes en cada procedimiento, es por eso que se realizó una lista maestra de

documentos y registros en cumplimiento a lo que establece la norma ISO 9001:2015. (Ver Anexo 5)

Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un documento que ayudará a sintetizar de manera clara, precisa y ordenada los pasos que realizan los actores responsables de cada procedimiento. Además, este manual servirá como un instrumento de apoyo al trabajo diario del personal que labora en las diferentes áreas presentes en la empresa Futuro textil, ya que permitirá cumplir de mejor manera las actividades logrando que los procesos sean más eficientes y eficaces.

La estructura del manual realizado se compone de: portada, objetivos, alcance, responsabilidad, glosario de términos, referencias normativas, descripción de actividades, flujograma, documentos y registros.

El manual de procedimientos consta de 4 macroprocesos, 10 procesos, 10 caracterizaciones y 26 procedimientos, como se observa en el (Anexo 6).

Anteriormente se determinó la situación actual de la empresa Futuro textil con respecto al cumplimiento de los requisitos que establece la norma ISO: 9001:2015 reflejando como resultado un porcentaje de cumplimiento de 40%, lo que representa un nivel BAJO. Sin duda, esto se debe a que la empresa Futuro textil no tenía establecido ni definido los procesos que se interrelacionan entre sí, ni tampoco tenía documentado los procesos, por lo que esto originó la propuesta de realizar el modelo de gestión por procesos.

Dicho resultado llevó a tomar acciones para realizar: Identificación de procesos, elaboración del mapa de procesos, inventario de procesos, caracterizaciones, ficha de indicadores, identificar riesgos y posteriormente a elaborar el manual de procedimientos, para lograr alcanzar significativamente un mejor desempeño y eficiencia de los procesos que se realizan dentro la empresa.

Después de realizar las actividades mencionadas anteriormente, se realizó la evaluación final de cumplimiento mediante el Check-List obteniendo como resultado un porcentaje de cumplimiento de 71%, lo que representa un nivel MEDIO.

Referencias

- Alvarez, F. D., Gerencia, P., & Empresarial, P. (2007). Planificación Estratégica De Marketing.
- Arana, E. (2006). Calidad competitiva. *CienciaUAT*, 1(2), 27-29.
- Arencibia, Y., Barrios, Y., Cabrera, N., Domínguez, O., & García, N. (2013). El Control Interno en la Educación Superior con enfoque en el Proceso Docente Educativo. *Revista Avances*, 15(1), 9-18.
- Arraut, L. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa Quality Managemen as an Organizationa Innovation for th Productivity of th. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 69(2), 20-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20619966002.pdf>
- Arribas, A. (2000). Comuniación en a empresa. La importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 3(27).
- Beltrán, I., & Bou, J. C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21(2), 99-110. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>
- Bunge, M. (1983). *La Investigación Científica* (ARIEL S.A.). Barcelona.
- Calvo, S. (2013). *FACTORES DETERMINANTES DE LA CALIDAD PERCIBIDA: INFLUENCIA EN LA DECISIÓN DE COMPRA*. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.
- Cantón, I., García, S., Cañón, R., & Grande-de-Prado, M. (2021). Calidad y Liderazgo Sostenible. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(1), 76-91. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2021.5361>
- Clavijo, D., Guerra, D., & Yáñez, D. (2014). *MÉTODO, METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA AL DERECHO* (Primera). Bogotá, D.C. - Colombia: Grupo Editorial Ibañez.
- De la Fuente, H., & Díaz, I. (2013). Análisis de los factores determinantes de la calidad percibida del servicio prestado por una cooperativa de ahorro y crédito : una aplicación basada en modelos de ecuaciones estructurales Analysis of the determinants of the perceived quality service provi. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 21(2), 232-247.
- Díaz de León, G., & Morales, A. (2012). Administración Pública y Gobernanza: El Papel de la Gestión de la Ética en las Organizaciones Públicas. *International Journal of Good Conscience*. Noviembre, 7(3), 109-122.
- Donoso, S., & Corvalán, O. (2012). Formación técnica y aseguramiento de la calidad: Enfoque de desarrollo de competencias. *Cadernos de Pesquisa*, 42(146), 612-639. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742012000200015>
- Fraile, A. (2007). Guía administrativa para implementar el sistema de gestión de

- calidad en las pymes en Boyacá. *Semestre Económico*, 10(19), 101-112.
- Franco-de-abreu, E., Giuliani, A., Kassouf-Pizzinatto, N., & Alves-Correa, D. (2006). Benchmarking como instrumento dirigido al cliente. *Invenio*, 9(17), 77-94.
- FREYLE, J. E. D. L. H., RINCÓN, E. C., & FLÓREZ, L. C. G. (2014). Memoria organizacional en la retroalimentación de clientes Organizational memory in customers feedback, (25), 121-138.
- Galarza, J., & Almuiñas, J. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, (2), 45-53.
- Gamba, E. A., & García, J. L. de la F. (2013). Responsabilidad social corporativa, actividades empresariales y desarrollo sustentable. Modelo matemático de las decisiones en la empresa. *Contaduría y Administración*, 58(3), 227-248.
- Gil Saura, I., & Gonzalez Gallarza, M. (2008). La investigación en valor percibido desde el marketing.(MARKETING). *Revista Innovar*, 18(31), 9.
- Golovina Natalia. (2014). La comunicación masiva y el comportamiento del consumidor. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 10(28), 190-198. Recuperado de <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=70930408011>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(4), 13-26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- INEC. (2012). *Infoeconomía - Análisis sectorial. Boletín de estadísticas*.
- ISO 9001. (2015). *Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Norma Internacional* (Quinta, Vol. Quinta Edi). Suiza: Secretaría Central de ISO en Ginebra. Recuperado de [https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf%0Ahttp://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas ISO/ISO 9001-2015 Sistemas de Gestión de la Calidad.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf%0Ahttp://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%00n%20de%20la%20Calidad.pdf)
- Izquierdo-Yusta, A., Ruiz-Vega, A. V., & Calderón-Monge, E. (2009). Factores que influyen sobre la elección de un canal de compra: Evidencias empíricas en el sector servicios. *Revista Asturiana de Economía*, (43), 61-94.
- Landroguéz, M., Castro, B., & Carrión, C. (2011). El Cliente, 17, 69-87. <https://doi.org/10.1016/j.jpurol.2012.03.015>
- Lara, G., León, A., & Vela, S. (2020). LA COMUNICACIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE LA MANUFACTURA, PROVINCIA DE TUNGURAHUA. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 24(99), 4-10.
- Lizcano, J., & Lombana, J. (2018). *Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Civilizar* (Vol. 18). <https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2018.1/a08>
- López, B., Aragón, J., Muñoz, M., Madrid, S., & Tornell, I. (2021). Quality of work-life and work performance in physicians at the Mexican Institute of Social

- Security, in the state of Chiapas. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 316-325. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3706>
- Lopez Ricardo. (2005). La Calidad Total En La Empresa Moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67-81. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006>
- Mancero, M., Arroba, I., & Pazmiño, J. (2020). MODELO DE CONTROL INTERNO PARA PYMES EN BASE AL INFORME COSO - ERM. *UNIVERSIDAD, CIENCIA y TECNOLOGÍA*, 24(104), 4-11. <https://doi.org/10.47460/uct.v24i105.375>
- Marrero, M. (2013). La importancia de la información para la toma de decisiones. *REMIJ*, 14(2), 1-3.
- Merchán, N., Pinargote, N., Baque, E., Chiquito, G., Acebo, R., & Paredes, Lady. (2018). Auditoría de Gestión como técnica de análisis de las Operaciones Empresariales. *Polo del Conocimiento*, 3(5), 115. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i5.490>
- Ministerio de trabajo. (2018). *MODELO ECUATORIANO DE CALIDAD Y EXCELENCIA*.
- Ojeda, M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *Revista de Investigación Educativa*, 16, 119-129. Recuperado de <http://www.uv.mx/cpue/num16/critica/ojeda-planificacion-estrategica.html>
- Orellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de las ciencias*, 3(Agosto), 72-83.
- Ortigueira-Sanchez, M., & Vasquez-Carrasco, R. (2005). La implicación del cliente : compilación teórica The customer ' s implication : A theoretical compilation. *Cuadernos de Gestión*, 5, 89-102.
- Ortíz, M. (2013). Theory of constraints and LP modeling as strategic decision tools for productivity increasing in the towel line of a textile-confection sector company. *Prospectiva*, 11(1), 21-29. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4697675&info=resumen&idoma=ENG>
- Pastor, A., Alguacil, M., & Alonso, M. (2016). Influencia de la calidad , satisfacción , valor percibido e imagen corporativa en la confianza en la marca en el servicio fitness. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(1), 77-80.
- Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). Gestión del talento humano y su relacion con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazon de Jesus-Lima ,enero 2018. *Universidad Norbr Wiener*, 94.
- Rossi, R., & Rossi, R. (2021). Liderazgo directivo, modelo de medida del constructo para aplicación en Educación Básica regular. *Revista Andina de Educación*, 4(1), 11-22. <https://doi.org/10.32719/26312816.2021.4.1.2>
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117.

Recuperado de
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94199380&lang=es&site=ehost-live>

- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (I. E. S.A., Ed.) (McGRAW-HIL). Mexico.
- Sarria, M., Fonseca, G., & Bocanegra, C. (2017). Modelo metodológico de implementación de lean manufacturing. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (83), 51-71.
- Serrano, P., Señalín, L., Vega, F., & Herrera, J. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente. *Espacios*, 03, 12.
- Servan, A., & Verástegui, L. (2021). Influencia del estrés en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(3), 51. <https://doi.org/10.25127/rcsh.20192.625>
- Sousa, F. (2009). El declive del estado de resultados tradicional ante la irrupción actual del excedente limpio Perspectiva histórica y conceptual. *Revista Perspectivas*, 1(230), 47-76.
- Tarí, J. J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. (A. Candela, Ed.), *Publicaciones de la Universidad de Alicante* (Publicacio). Murcia: Compobell, S.L. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Tavares Ana Teresa, E. R. (2015). Marketing social: de curto passado a futuro promissor. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 14, 26-36. Recuperado de http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642015000300004&lang=pt
- Vargas-hernández, J., Muratalla-bautista, G., & Jiménez-castillo, M. (2016). Lean Manufacturing ¿una herramienta de mejora de un sistema de producción? *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias Año*, 5(9), 153-174.
- Yuan, H. (2014). Application of structured packing in ARGG unit fractionator. *Petroleum Refinery Engineering*, 34(1), 20-23.
- Zambrano, P., Cruz, K., Rezabala, Y., & Saltos, W. (2021). Aspectos fundamentales que inciden el desempeño laboral. caso: consejo de la judicatura de la provincia de manabí, ecuador. *Sinergia*, 12(1), 111-125.

Apéndice 1. Evaluación Check list

Evaluación final a través del Check-List ISO 9001:2015

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:					
TOTALMENTE. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene					
PARCIALMENTE. cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: Se establece, se implementa, no se mantiene					
NADA. No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: no se establece, no se implementa, no se mantiene N/S)					
No.	NUMERALES	CICLO PHVA	CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
			TOTAL MENTE	PARCIAL MENTE	NADA
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		PHVA	A	B	C
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO					
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS		P			
1	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión y su aplicación a través de la organización		10		
2	La organización ha:		10		
	¿Determinado las entradas requeridas salidas esperadas de estos procesos?				
3	¿Determinado la secuencia e interacción de sus procesos?		10		
4	¿Determinado los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad?		10		
5	¿Asignado las responsabilidades y autoridades para estos procesos?		10		
6	¿Abordado los riesgos y oportunidades de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1?		10		
7	¿Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio para asegurar que estos procesos logren los resultados previstos?		10		
8	¿Mejorar los procesos y el sistema de gestión por procesos?	10			

9	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.		10		
10	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de sus procesos para tener la confianza de que los procesos se realicen según lo planificado		10		
Subtotal			100	0	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)				100%	
5. LIDERAZGO					
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL					
1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia de la Gestión por procesos.	P	10		
2	Rinde cuentas sobre la eficacia del sistema de gestión por procesos		10		
3	¿Asegurándose que se establezca la política y objetivos de la calidad para el sistema de gestión por procesos y son compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización?		10		
4	¿Promueve el uso del enfoque a procesos y pensamiento basado en riesgos?			5	
5	¿Asegura que los recursos necesarios para el sistema por procesos estén disponibles?		10		
6	¿Comunica la importancia de una gestión por proceso eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad?			5	
7	¿Se asegura que el sistema de gestión por procesos logre los resultados previstos?		10		
8	¿Se compromete, dirige y apoya a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión por procesos?		10		
9	¿Promueve la mejora?		10		
10	¿Apoya otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad?		10		
5.1.2 Enfoque al cliente					
11	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes se determinan y se cumplen.		10		

12	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.	P	10			
13	¿El enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente se mantiene?		10			
5.2 POLÍTICA						
5.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA POLÍTICA						
14	La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos.	P			0	
5.2.2 Comunicación de la política de calidad						
15	La política de calidad está disponible a las partes interesadas, se ha comunicado dentro de la organización y se encuentra documentada					0
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN						
16	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.		10			
Subtotal			120	10	0	
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /170)			81%			
6. PLANIFICACIÓN						
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES						
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que la gestión por procesos logre los resultados esperados.	P	10			
2	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.		10			
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS						
3	La organización ha establecido objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para la Gestión por Procesos.					0
4	Se mantiene información documentada sobre estos objetivos de calidad				0	
6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS						

5	¿Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en la Gestión por Procesos y la gestión de su implementación?			5	
Subtotal			20	5	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /50)			50%		
7. APOYO					
7.1 RECURSOS					
1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de la Gestión por Proceso (incluidos los requisitos de las personas, medioambientales y de infraestructura)	H	10		
7.1.6 Conocimientos de la organización					
2	Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un proceso de experiencias adquiridas.		10		
7.4 COMUNICACIÓN					
3	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas de la Gestión por proceso dentro de la organización.			5	
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA					
7.5.1 Generalidades					
4	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces de la Gestión por Procesos.		10		
7.5.2 Control de la información documentada					
5	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por la Gestión por Proceso		10		
6	Según la norma ISO 9001:2015 una Gestión por Proceso, debe tener documentado:		5		
	Políticas de la calidad y sus objetivos				
7	Procedimientos documentados según la estructura de la norma ISO 9001:2015		5		
8	Documentos internos y externos	10			

9	Registros		10		
10	Especificaciones Técnicas del servicio		10		
11	Formularios		10		
12	Manual de procedimientos		10		
7.5.3. CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN					
13	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.				0
Subtotal			90	15	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /130)			81%		
8. OPERACIÓN					
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL					
1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.	H	10		
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.		10		
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.			5	
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.			5	
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					
8.2.1 Comunicación con el cliente					
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios.	H	10		
6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.		10		
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios					
7	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la organización.	H	10		
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios					

8	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios.	H	10		
9	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.		10		
10	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.		10		
11	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.			5	
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					
8.3.1 Generalidades					
12	Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.	H	10		
13	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que: se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación	H		5	
14	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.		10		
15	Se conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.		10		
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE					
8.4.1 Generalidades					
16	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.	H	10		
17	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.			5	
18	Se conserva información documentada de estas actividades			5	
8.5 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO					
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio					
19	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.		10		

20	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.	H	10		
21	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.			5	
22	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados			5	
23	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.			10	
24	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.			10	
25	Se controla la designación de personas competentes.			10	
26	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.		10		
27	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.		10		
28	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.		10		
8.5.6 Control de cambios					
29	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.	H		5	
30	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.		10		
8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					
31	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	H		5	
32	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.		10		
33	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.			5	
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES					
34	La organización asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.		10		
35	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.			5	

36	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.	H		5	
37	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras			5	
38	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.			5	
Subtotal			230	75	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /380)			80%		
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN					
9.1.1 Generalidades					
1	La organización determina que necesita seguimiento y medición.	V	10		
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.			5	
3	Determina cuándo se lleva a cabo el seguimiento y la medición.			5	
4	Determina cuándo analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.			5	
5	Evalúa el desempeño y la eficacia de la Gestión por Procesos.				0
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.			5	
9.1.2 Satisfacción del cliente					
7	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	V	10		
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.			10	
9.1.3 Análisis y evaluación					
9	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.	V	10		
9.2 AUDITORÍA INTERNA					
10	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.			5	

11	Las auditorías proporcionan información sobre la Gestión por Proceso conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la ISO 9001:2015.	V			0
12	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.				0
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.				0
14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.				0
15	Asegura que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.				0
16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.			5	
17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.			5	
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN					
9.3.1 Generalidades					
18	La alta dirección revisa que la Gestión por Proceso a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.	V	10		
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección					
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.	V	10		
20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes a la Gestión por Procesos.			5	
21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia de la Gestión por Proceso.			5	
22	Considera los resultados de las auditorías.			5	
23	Considera el desempeño de los proveedores externos.			10	
24	Considera la adecuación de los recursos.			10	
25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.			5	
26	Se consideran las oportunidades de mejora.			5	
Subtotal			80	60	0

Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /260)			54%		
10. MEJORA					
10.1 Generalidades					
1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.	A	10		
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA					
2	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.	A	10		
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.		5		
4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.		10		
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.		5		
6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.				0
7	Hace cambios a la Gestión por Procesos si fuera necesario.			0	
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.			0	
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.			5	
10.3 MEJORA CONTINUA					
10	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de la Gestión por Proceso.			5	
11	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.			5	
Subtotal			30	25	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /11+B1730)			50%		
RESULTADOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS					
NUMERAL DE LA NORMA		% OBTENIDO DE IMPLEMENTACIÓN		CICLO PHVA	ACCIONES POR REALIZAR

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	100%	P	IMPLEMENTAR
5. LIDERAZGO	81%	P	IMPLEMENTAR
6. PLANIFICACIÓN	50%	P	MEJORAR
7. APOYO	81%	H	IMPLEMENTAR
8. OPERACIÓN	80%	H	IMPLEMENTAR
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	54%	V	MEJORAR
10. MEJORA	50%	A	MEJORAR
TOTAL, RESULTADO IMPLEMENTACIÓN	71%		
Calificación global en la Gestión por Procesos	MEDIO		

Apéndice 2. Caracterizaciones




EMPRESA FUTURO TEXTIL


**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS PERTENECIENTE A
GESTIÓN ESTRATÉGICA, DE DISEÑO, PRODUCTIVA Y
DE APOYO**

	EMPRESA FUTURO TEXTIL			CÓDIGO:	G.E.1		
				VERSIÓN:	0.1		
				ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla		
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GERENCIA				REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán		
MACROPROCESO: Gestión estratégica		RESPONSABLE: Gerente		PARTICIPANTES: Gerente, administradora			
OBJETIVO	Coordinar la asignación de recursos a través de una adecuada planificación, organización y dirección para lograr los objetivos establecidos por la empresa	ALCANCE	Este proceso corresponde a la dirección estratégica de la empresa				
CONTROLES							
CÓDIGO	DOCUMENTOS DE APOYO	REQUISITOS DE LA NORMA	CÓDIGO	REGISTROS DE CONTROL			
D.INT01-G.E.1.1	-Orden de pedido	4, 5, 6, 8, 8.1, 8.2, 10	D.INT02-G.E.1.2	-Orden de compra de materia prima e insumos			
ENTRADAS			CICLO	ACTIVIDADES		SALIDAS	
Proveedor	Entradas			Salidas	Cliente		
-Organizaciones externas -Clientes externos	-Presupuesto establecido por la empresa -Maquinaria, materia prima e insumos -Mano de obra -Requisitos legales	P		-Tomar decisiones adecuadas para el correcto funcionamiento de la empresa	-Presupuesto a invertir -Materia prima, Insumos, maquinaria, mano de obra -Requisitos legales	Todas las áreas de la empresa	
		H		-Asignar todos los recursos necesarios para cumplir con la producción de prendas			
		V		-Verificar que los recursos económicos, mano de obra y materiales estén disponibles			
		A	-Tomar acciones correctivas ante situaciones adversas identificadas en la verificación				
RECURSOS							
MÁQUINAS Y EQUIPOS		MATERIALES	INFRAESTRUCTURA	FINANCIERO			
Computadora, impresora		Esfero, hojas, sello de la empresa	Área de Gerencia-Empresa Futuro Textil	Presupuesto establecido por la empresa			
INDICADORES			RIESGOS				


-% de aceptación de los productos -Evaluación de desempeño -Ejecución de capacitaciones	-Las especificaciones y características proporcionadas por el cliente no sean claras -Incumplimiento de actividades de la planificación -Incumplimiento de objetivos estratégicos -Falta de estrategias con el mercado
---	---

	EMPRESA FUTURO TEXTIL			CÓDIGO:	G.E.2	
				VERSIÓN:	0.1	
				ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla	
				REVISADO POR:	Sra. Jaqueline Martínez	
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN						
MACROPROCESO: Gestión estratégica		RESPONSABLE: Administradora		PARTICIPANTES: Administradora, Diseño		
OBJETIVO	Gestionar óptimamente los recursos materiales, humanos financieros, con la finalidad de conseguir los objetivos que la empresa se ha propuesto	ALCANCE	Este proceso comprende a la dirección estratégica y diseño de la empresa			
CONTROLES						
CÓDIGO	DOCUMENTOS DE APOYO	REQUISITOS DE LA NORMA		CÓDIGO	REGISTROS DE CONTROL	
D.INT01-G.E.2.1	-Contrato de trabajo	4, 5.3, 6, 7.2, 7.5, 8.1, 8.2, 8.5, 8.7, 9.1, 9.2, 9.3		D.INT01-G.E.2.3	-Tabla contable	
D.EXT02-G.E.2.2	-Hoja de vida			N/A	-N/A	
ENTRADAS			CICLO	SALIDAS		
Proveedor	Entradas	ACTIVIDADES		Salidas	Cliente	
Gerencia	-Hojas de vida -Entrevista -Diseños -Precios de cada tipo de tela	P		-Planificar la contratación de personal -Planificar el costo de producción -Coordinación con el responsable de diseño	-Personal contratado -Contrato -Diseños aprobados -Costo de cada prenda	Responsables de las diferentes áreas
		H		-Selección de personal -Recibir precios de tela -Establecer precios de cada prenda		
		V		-Verificar que las actividades planeadas cumplan con lo requerido		
		A	-Establecer soluciones ante los posibles errores encontrados			


RECURSOS			
MÁQUINAS Y EQUIPOS	MATERIALES	INFRAESTRUCTURA	FINANCIERO
Computadora, impresora, teléfono	Esfero, hojas, sello de la empresa	Área de administración-Empresa Futuro Textil	Presupuesto establecido por la empresa
INDICADORES		RIESGOS	
- Eficiencia por trabajador - Nivel académico de los trabajadores		-Contratar personal inadecuado que no se ajuste al perfil del puesto -No contratar personal de acuerdo a las funciones requeridas	

	EMPRESA FUTURO TEXTIL		CÓDIGO:	G.D.1		
			VERSIÓN:	0.1		
			ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla		
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO			REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán		
MACROPROCESO: Gestión de Diseño		RESPONSABLE: Diseñadora de modas	PARTICIPANTES: Administradora, Patronista, Muestras, Diseño gráfico y jefa de producción			
OBJETIVO	Diseñar nuevas colecciones de prendas teniendo en cuenta las tendencias actuales de moda enfocadas en el mercado nacional e internacional.	ALCANCE	Este proceso parte desde la toma del pedido y culmina cuando se envía al área de producción para su confección			
CONTROLES						
CÓDIGO	DOCUMENTOS DE APOYO	REQUISITOS DE LA NORMA	CÓDIGO	REGISTROS DE CONTROL		
D.INT02-G.D.1.2	-Ficha de diseño	4.2, 5.1.25.3, 6.3, 7.1, 7.5.3, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 9.1.2	D.INT01-G.D.1.1	-Reporte diario		
D.INT03-G.D.1.3	-Ficha de corte		D.INT02-G.D.1.7	-Registro en el sistema		
D.INT04-G.D.1.4	-Ficha de consumo/precios		D.INT03-G.D.1.8	-Planificación de muestras		
D.INT01-G.D.1.9	-Orden de trazo		D.INT04-G.D.1.12	-Ficha de producción		
D.INT03-G.D.1.11	-Ficha de combinados		D.INT05-G.D.1.5	-Lista de colecciones		
ENTRADAS			CICLO	ACTIVIDADES		SALIDAS
Proveedor	Entradas			Salidas	Cliente	


Gerente	-Listado de colección de prendas -Planificación de muestras -Muestra terminada -Diseño del estampado -Software de diseño	P	-Recibir listado de colecciones -Buscar tendencias	-Ficha de producción -Ficha de diseño -Ficha de estampados -Patrón de la prenda	Área de corte
		H	-Realizar ficha de diseño y de producción -Realizar e imprimir patrón -Realizar muestra de la prenda		
		V	-Verificar el diseño de las prendas y tallaje		
		A	-Tomar acciones correctivas ante posibles errores		
RECURSOS					
MÁQUINAS Y EQUIPOS		MATERIALES		FINANCIERO	
Computadora, impresora, software		Lápiz, cuaderno, hojas, acetato		Presupuesto establecido por la empresa	
INDICADORES			RIESGOS		
-Eficiencia por trabajador -Eficiencia en producción			-Diseño de prenda no aprobado, No disponer de materiales para elaborar muestras -No tener personal adecuado en el área de diseño, Fallos en software y hardware		

	EMPRESA FUTURO TEXTIL			CÓDIGO:	G.P.1
				VERSIÓN:	0.1
				ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
				REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CORTE					
MACROPROCESO: Gestión Productiva		RESPONSABLE: Operador de corte		PARTICIPANTES: Diseñadora de modas, muestras, patronaje, diseño gráfico	
OBJETIVO	Realizar el corte de las piezas de acuerdo al patrón especificado para cada tipo de prenda para lograr un corte perfecto en cada diseño.	ALCANCE	Este proceso inicia desde la recepción de la ficha de corte y finaliza en el momento que se envía a confección o serigrafía.		
CONTROLES					
CÓDIGO	DOCUMENTOS DE APOYO	REQUISITOS DE LA NORMA		CÓDIGO	REGISTROS DE CONTROL
D.INT01-G.D.1.3	-Ficha de corte	4, 5.1, 5.3, 6.3, 7.5.2, 7.5.3, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 9.1.2, 10		D.INT01-G.D.1.1	-Reporte diario
D.INT02-G.D.1.9	-Orden de trazo			D.INT02-G.P.1.3	-Registro de pesos de tela


ENTRADAS		CICLO	ACTIVIDADES	SALIDAS	
Proveedor	Entradas			Salidas	Cliente
Área de diseño	-Muestra de la prenda -Patrón -Tela -Ficha de corte	P	-Receptar ficha de corte -Recibir muestra y patrón	-Piezas cortadas -Cordones o collaretos -Piezas de la prenda agrupadas por colores y tallas -Piezas la prenda con insumos requeridos	Área de serigrafía
		H	-Tendido de la tela -Paqueteo de piezas de la prenda		
		V	-Revisar los cortes de las piezas de cada diseño		
		A	-Corregir piezas defectuosas		
RECURSOS					
MÁQUINAS Y EQUIPOS		MATERIALES		FINANCIERO	
Rodillo extendedor, cortadora, mesa de corte, Máquina de collaretos		Tijeras, regla, spray fijador, tiza especial, masking		Presupuesto establecido por la empresa	
INDICADORES			RIESGOS		
-Eficiencia por trabajador -Eficiencia en producción			-Falta de maquinaria de corte -Falta de accesorios para corte -Inadecuado uso de la cortadora, Cortes improvisados		

	EMPRESA FUTURO TEXTIL			CÓDIGO:	G.P.2
				VERSION:	0.1
				ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
				REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SERIGRAFÍA					
MACROPROCESO: Gestión Productiva		RESPONSABLE: Operador de serigrafía		PARTICIPANTES: Diseño gráfico	
OBJETIVO	Elaborar diseños de imágenes para estamparlos sobre las prendas con el fin de obtener una prenda con diseños únicos y llamativos para el cliente.		ALCANCE	Este proceso comienza con el diseño gráfico y finaliza en el momento que se envía a confección	
CONTROLES					
CÓDIGO	DOCUMENTOS DE APOYO	REQUISITOS DE LA NORMA		CÓDIGO	REGISTROS DE CONTROL
D.INT01-G.D.1.2	-Ficha de diseño			D.INT01-G.D.1.1	-Reporte diario


D.INT02-G.D.1.11	-Ficha de combinados	5.1, 5.3, 7.5.2, 7.5.3, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 9, 10	D.INT02-G.P.2.2	-Tarjeta de control de estampados y bordado	
D.INT04-G.D.1.13	-Ficha de estampados		D.INT04-G.P.2.4	-Planificación de estampados	
ENTRADAS		CICLO	ACTIVIDADES	SALIDAS	
Proveedor	Entradas			Salidas	Cliente
Área de diseño, corte	-Aditivos (Gasolina, tiñer, recuperador en líquido, oasis, agua a presión) -Negativo del diseño a estampar -Cuadros limpios -Piezas de las prendas	P	-Preparar cuadros -Receptar diseños de cada prenda -Preparar negativos de imágenes -Preparar termofijadora	-Cuadros limpios -Cuadros listos para revelar -Diseño revelado -Diseño estampado en la pieza -Piezas termofijadas	Producción
		H	-Revelar diseños -Estampar diseños -Termofijar diseños de las piezas estampadas		
		V	-Verificar que en el estampado no haya grumos		
		A	-Tomar acciones correctivas para solucionar algún problema		
RECURSOS					
MÁQUINAS Y EQUIPOS		MATERIALES		FINANCIERO	
Compresor, horno, reveladora, pulpo mecánico, racle, pistola de agua, plancha termofijadora		Emulsionador, bicromato, emulsión casera, espátula, cinta adhesiva, guantes, paleta		Presupuesto establecido por la empresa	
INDICADORES			RIESGOS		
-Eficiencia por trabajador -Eficiencia en producción			-Falta de aditivos de limpieza, Revelado del diseño con fallas por no lavar bien los cuadros -Los cuadros húmedos no permiten el revelado de los diseños, Defectos en el estampado		

	EMPRESA FUTURO TEXTIL		CÓDIGO:	G.P.3
			VERSIÓN:	0.1
			ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
			REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN			PARTICIPANTES:	Asistente de producción, operadores de confección, control de calidad y empaque
MACROPROCESO: Gestión Productiva		RESPONSABLE: jefa de producción		


OBJETIVO	Confeccionar los diferentes modelos de prendas de acuerdo a las especificaciones y características del diseño creado y con base a los requerimientos del cliente.		ALCANCE	Este proceso inicia desde la recepción de todos los insumos en percha para ser confeccionados hasta el empaque y embalaje del producto final				
CONTROLES								
CÓDIGO	DOCUMENTOS DE APOYO	REQUISITOS DE LA NORMA		CÓDIGO	REGISTROS DE CONTROL			
D.INT01-G.P.3.1	-Orden de producción	4.1, 5, 7.5.2, 7.5.3, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5,8.6, 9.1, 10		D.INT01-G.D.1.1	-Reporte diario			
D.INT03-G.P.3.2	-Muestras			D.INT03-G.D.1.12	-Ficha de producción			
ENTRADAS			CICLO	ACTIVIDADES		SALIDAS		
Proveedor	Entradas			Salidas	Cliente			
Área de corte, serigrafía	-Piezas de la prenda a producir -Insumos de apliques -Prendas terminadas -Prendas en conjuntos	P		-Modelo a producir listo en percha con todos los insumos -Preparar las piezas para confeccionar		-Prendas confeccionadas y terminadas -Prendas revisadas -Prendas empacadas	y	Área de bodega
		H		-Ensamblar por confección las piezas del modelo de acuerdo a la muestra y ficha de producción				
		V		-Verificar que las prendas cumplan con los requerimientos de calidad de la empresa -Revisar costuras que estén bien cosidas				
		A	-Corregir cualquier error antes de empacar la prenda final					
RECURSOS								
MÁQUINAS Y EQUIPOS		MATERIALES		INFRAESTRUCTURA		FINANCIERO		
Overlock, Oliador, Recubridora, Collareteras, Atracadora, Botonera, Ojaladora, Picueta, Tirilladora, Recta, Broche manual		Hilos, Botones, Pelón, Agujas, Elásticos, corta hilos, cinta adhesiva, Fundas, Cordón para amarrar las fundas, etiquetas		Área de producción-Empresa Futuro textil		Presupuesto establecido por la empresa		
INDICADORES				RIESGOS				
-Eficiencia por trabajador, % de pedidos cumplidos a tiempo -Eficiencia en producción, % de prendas defectuosas				-Infraestructura inadecuada, Fallos en maquinaria y equipos, Iluminación inadecuada - Posturas forzadas, Suspensión imprevista del servicio de energía eléctrica				

	EMPRESA FUTURO TEXTIL			CÓDIGO:	G.A.1	
				VERSIÓN:	0.1	
					ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE BODEGA				REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán	
MACROPROCESO: Gestión de apoyo		RESPONSABLE: Responsable de bodega		PARTICIPANTES: Responsable de bodega		
OBJETIVO	Almacenar adecuadamente el producto terminado y llevar registro de las entradas y salidas del producto para su venta		ALCANCE	Este proceso va desde el empaque y embalaje del producto final hasta la entrega a comercialización		
CONTROLES						
CÓDIGO	DOCUMENTOS DE APOYO	REQUISITOS DE LA NORMA		CÓDIGO	REGISTROS DE CONTROL	
D.INT01-G.A.1.1	-Orden de despacho	4,5.1, 5.3, 6,7.5.2, 7.5.3, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 9, 10		D.INT01-G.A.1.2	-Registro de entrega	
ENTRADAS			CICLO	SALIDAS		
Proveedor	Entradas	ACTIVIDADES		Salidas	Cliente	
Producción	-Producto final -Orden de despacho	P	-Gestionar la entrega del producto terminado		-Producto final -Verificación de entrega del producto	Comercialización
		H	-Recibir el producto final -Almacenar adecuadamente -llevar registro del producto terminado			
		V	-Revisar orden de despacho -Revisar estado del producto final			
		A	-Realizar acciones correctivas en caso de presentarse			
RECURSOS						
MÁQUINAS Y EQUIPOS		MATERIALES		FINANCIERO		
Computadora, teléfono, impresora		Implementos de oficina		Presupuesto establecido por la empresa		
INDICADORES			RIESGOS			


-Eficiencia por trabajador	-Lugar de almacenamiento inadecuado -Pérdida de órdenes de despacho -Información de orden de despacho incompleta -No llevar registro de producto terminado
----------------------------	---

	EMPRESA FUTURO TEXTIL			CÓDIGO:	G.A.2
				VERSIÓN:	0.1
				ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
				REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN					
MACROPROCESO: Gestión de apoyo		RESPONSABLE: Vendedores		PARTICIPANTES: Gerente, vendedores	
OBJETIVO	Realizar la venta de prendas de vestir a través de los diferentes almacenes de la empresa Futuro textil para la obtención de ingresos importantes para la empresa	ALCANCE	Este proceso abarca desde la recepción de las prendas en almacén hasta la entrega del producto al cliente final		
CONTROLES					
CÓDIGO	DOCUMENTOS DE APOYO	REQUISITOS DE LA NORMA	CÓDIGO	REGISTROS DE CONTROL	
D.INT01-G.A.2.1	-Factura de ventas	4.1, 5, 6, 8, 8.1, 8.2,9, 10	D.INT03-G.A.2.3	-Registro de ventas	
D.EXT02-G.A.2.2	-Tarjeta de crédito		N/A	-N/A	
ENTRADAS			CICLO	ACTIVIDADES	
Proveedor	Entradas	SALIDAS		Salidas	Cliente
		P		- Planificar y ofertar los diferentes diseños de modelos de prendas	


Área de bodega	-Información del cliente		a través de los distintos almacenes que tiene la empresa	-Venta del producto elegido por el cliente -Satisfacción del cliente	Clientes finales Almacén Contabilidad
	-Catálogos de prendas	H	-Seleccionar al cliente -Tomar datos -Realizar la venta de la prenda		
	-Facturas	V	-Realizar un seguimiento de la venta realizada -Verificar los datos del cliente correctamente		
	-Contratos -Tarjetas de crédito	A	-Realizar acciones correctivas y de mejora		
RECURSOS					
MÁQUINAS Y EQUIPOS		MATERIALES		INFRAESTRUCTURA	
Lector de código de barras, computadora, impresora, teléfono		Fundas, grapadora, cinta adhesiva, etiquetas		Área de comercialización- Empresa Futuro textil	
				Presupuesto establecido por la empresa	
INDICADORES			RIESGOS		
-% de cumplimiento de ventas -Eficiencia por trabajador - Políticas de crédito			-No tener personal de ventas -No realizar el seguimiento de las ventas realizadas, -No hacer gestión de cobranza, No elaborar y llevar el registro de clientes -No alcanzar el presupuesto de ventas señalado por la empresa		


	EMPRESA FUTURO TEXTIL		CÓDIGO:	G.A.3
			VERSION:	0.1
			ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTABILIDAD			REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán
MACROPROCESO: Gestión de apoyo		RESPONSABLE: Asistente de contabilidad	PARTICIPANTES: Gerente, asistentes de contabilidad	
OBJETIVO	Realizar el registro de forma ordenada, precisa y clara de todas las operaciones financieras que se presentan dentro la empresa, con la finalidad de conocer las utilidades o pérdidas obtenidas por la empresa	ALCANCE	Este proceso inicia desde que se asignan recursos para la transformación de bienes hasta la utilización de los mismos	
CONTROLES				

CÓDIGO	DOCUMENTOS DE APOYO	REQUISITOS DE LA NORMA	CÓDIGO	REGISTROS DE CONTROL		
D.INT01-G.A.3.1	-Facturas	4,5.3, 6.3, 7.1, 7.2, 7.5, 8, 9.1, 9.2, 9.3, 10.1, 10.2, 10.3	D.INT05-G.A.3.5	-Cheques		
D.INT02-G.A.1.4	-Orden de compra		D.INT01-G.A.3.6	-Nómina de empleados		
D.INT03-G.A.3.3	-Comprobante de pagos		D.INT02-G.A.3.7	-Roles de pago		
ENTRADAS		CICLO	ACTIVIDADES		SALIDAS	
Proveedor	Entradas		Salidas	Cliente		
Almacén Área de adquisiciones	-Reporte de pagos -Facturas -Comprobante de pago -Cheques		P	-Planificar la gestión contable -Identificación de transacciones	-Roles de cada empleado -Informes financieros -Balances -Pago de impuestos	Todos los procesos Proveedores Entes financieros
			H	-Ingresar facturas -Actualizar libro diario -Realizar cálculo de roles -Realizar conciliaciones bancarias		
			V	-Revisar estado de cuentas -Controlar vacaciones de cada empleado		
		A	-Tomar acciones correctivas y de mejora			
RECURSOS						
MÁQUINAS Y EQUIPOS		MATERIALES	INFRAESTRUCTURA	FINANCIERO		
Computadora, teléfono, impresora, Copiadora		Implementos de oficina	Área de contabilidad-Empresa Futuro textil	Presupuesto establecido por la empresa		
INDICADORES			RIESGOS			
-Eficiencia por trabajador -Flujo de caja			- Falta de informes periódicos de las actividades realizadas, Retraso en la elaboración de cuentas - No preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas			


	EMPRESA FUTURO TEXTIL			CÓDIGO:	G.A.4		
				VERSIÓN:	0.1		
				ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla		
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ADQUISICIONES				REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán		
MACROPROCESO: Gestión de apoyo		RESPONSABLE: Responsable de adquisiciones	de	PARTICIPANTES: Responsable de adquisiciones, gerente			
OBJETIVO	Adquirir materia prima e insumos que la empresa necesita para proporcionar de recursos a los diferentes procesos que intervienen en la elaboración del producto para cumplir con los requerimientos del cliente.	ALCANCE	Este proceso abarca desde la selección, verificación de datos del proveedor y termina en la adquisición de materiales, insumos y maquinaria.				
CONTROLES							
CÓDIGO	DOCUMENTOS DE APOYO	REQUISITOS DE LA NORMA	CÓDIGO	REGISTROS DE CONTROL			
D.INT02-G.A.4.4	-Orden de compra	4,5.3, 6.3, 7.1, 7.2, 7.5, 8, 9.1, 9.2, 9.3, 10	D.INT03-G.A.4.1	-Solicitud de materia prima e insumos			
D.INT02-G.A.4.3	-Factura del proveedor		N/A	-N/A			
ENTRADAS		CICLO	ACTIVIDADES		SALIDAS		
Proveedor	Entradas				Salidas	Cliente	
Requerimientos de las diferentes áreas	-Información del Proveedor -Lista de materiales -Orden de compra		P	-Gestionar al proveedor para la adquisición		-Facturas -Nuevos proveedores -Materia prima e insumos adquiridos	Responsable de bodega y de todos los procesos presentes en la empresa
			H	-Verificar materia prima e insumos -Elaborar orden de compra -Contactar al proveedor			
			V	-Verificar orden de compra -Revisar facturas entregadas por el proveedor			
		A	-Realizar acciones correctivas pertinentes				
RECURSOS							
MÁQUINAS Y EQUIPOS		MATERIALES	INFRAESTRUCTURA	FINANCIERO			
Computadora, teléfono, impresora, Copiadora		Implementos de oficina	Área de adquisiciones-Empresa Futuro textil	Presupuesto establecido por la empresa			
INDICADORES			RIESGOS				
-Eficiencia por trabajador -Adquisiciones			-No realizar las adquisiciones a tiempo -Incumplimiento del proveedor -Adquirir materiales de mala calidad				


Apéndice 3. Fichas de indicadores

	EMPRESA FUTURO TEXTIL	CÓDIGO:	G.E.1
		VERSIÓN:	0.1
		ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
		REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán
MACROPROCESO:	Gestión Estratégica		
PROCESO:	Gerencia		
INDICADOR:	Ejecución de capacitaciones		
DEFINICIÓN			
DESCRIPCIÓN:	Este indicador evalúa la cantidad de proyectos de capacitación realizados durante el año		
FÓRMULA DE CÁLCULO:			
$\text{Ejecución de capacitaciones} = \frac{\text{Total de capacitaciones ejecutadas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} * 100$			
FRECUENCIA		NUMERADOR	
Mensual Anual		Total, de capacitaciones ejecutadas	
		DENOMINADOR	
		Total, de capacitaciones planificadas	
TIPO DE INDICADOR		FUENTE DE DATOS	
Cuantitativo		Gerencia	
RESULTADOS			
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	


	EMPRESA FUTURO TEXTIL	CÓDIGO:	G.E.1
		VERSIÓN:	0.1
		ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
		REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán
MACROPROCESO:	Gestión Estratégica		
PROCESO:	Gerencia		
INDICADOR:	Evaluación de desempeño		
DEFINICIÓN			
DESCRIPCIÓN:	Adecúa la información necesaria para evaluar el grado de satisfacción del personal que labora en la empresa		
FÓRMULA DE CÁLCULO:			
Escala del indicador Altamente satisfactorio Satisfactorio Poco satisfactorio Deficiente			


FRECUENCIA		NUMERADOR
Mensual		N/A
		DENOMINADOR
		N/A
TIPO DE INDICADOR		FUENTE DE DATOS
Cualitativo		Administración
RESULTADOS		
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO


	EMPRESA FUTURO TEXTIL	CÓDIGO: _____	G.E.2
		VERSIÓN:	0.1
		ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
		REVISADO POR:	Sra. Jaqueline Martínez
MACROPROCESO:	Gestión Estratégica		
PROCESO:	Administración		
INDICADOR:	Nivel académico de los trabajadores		
DEFINICIÓN			
DESCRIPCIÓN:	Adecuar la información necesaria para medir el nivel académico de los trabajadores		
FÓRMULA DE CÁLCULO:			
$\text{Nivel académico de los trabajadores} = \frac{\text{Nivel de estudios}}{\text{Total de empleados}}$			
FRECUENCIA		NUMERADOR	
Nivel de estudios	Mensual	Nivel de estudios	
		DENOMINADOR	
		Total, de empleados	
TIPO DE INDICADOR		FUENTE DE DATOS	
Cuantitativo		Administración	
RESULTADOS			
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	

	EMPRESA FUTURO TEXTIL	CÓDIGO: _____	G.P.3
		VERSIÓN:	0.1
		ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
		REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán
MACROPROCESO:	Gestión Productiva		
PROCESO:	Producción		
INDICADOR:	Eficiencia en producción		


DEFINICIÓN		
DESCRIPCIÓN:	Este indicador permite identificar el nivel de eficiencia de producción	
FÓRMULA DE CÁLCULO:		
<i>Eficiencia en producción</i> = $\frac{\# \text{prendas producidas}}{\# \text{rendas planificadas}} * 100$		
FRECUENCIA	NUMERADOR	
Por turno Semanal Mensual	Total, de prendas producidas	
	DENOMINADOR	
	Total, de prendas planeadas	
TIPO DE INDICADOR	FUENTE DE DATOS	
Cuantitativo	Área de producción	
RESULTADOS		
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO

	EMPRESA FUTURO TEXTIL	CÓDIGO:	G.P.3
		VERSIÓN:	0.1
		ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
		REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán
MACROPROCESO:	Gestión Productiva		
PROCESO:	Producción		
INDICADOR:	Eficiencia por trabajador		
DEFINICIÓN			
DESCRIPCIÓN:	Este indicador ayuda a determinar el nivel de eficiencia de cada uno de los trabajadores		
FÓRMULA DE CÁLCULO:			
<i>Eficiencia por trabajador</i> = $\frac{\text{Cantidad total de prendas producidas}}{\text{Total de prendas planeadas}} * 100$			
FRECUENCIA	NUMERADOR		
Por turno de producción Semanal Mensual	Cantidad total de prendas producidas		
	DENOMINADOR		
	Total, de prendas planeadas		
TIPO DE INDICADOR	FUENTE DE DATOS		
Cuantitativo	Área de producción		
RESULTADOS			
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	

	EMPRESA FUTURO TEXTIL	CÓDIGO:	G.P.3
		VERSIÓN:	0.1
		ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
		REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán
MACROPROCESO:	Gestión Productiva		
PROCESO:	Producción		
INDICADOR:	Porcentaje de prendas defectuosas		
DEFINICIÓN			
DESCRIPCIÓN:	Este indicador permite determinar el porcentaje de prendas defectuosas		
FÓRMULA DE CÁLCULO:			
$\% \text{ de prendas defectuosas} = \frac{\text{Total de prendas defectuosas}}{\text{Total de prendas confeccionadas}} * 100$			
FRECUENCIA		NUMERADOR	
Por turno de producción Semanal Mensual		Total, de prendas defectuosas	
		DENOMINADOR	
TIPO DE INDICADOR Cuantitativo		Total, de prendas confeccionadas	
		FUENTE DE DATOS	
TIPO DE INDICADOR Cuantitativo		Área de producción	
		FUENTE DE DATOS	
RESULTADOS			
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	


	EMPRESA FUTURO TEXTIL	CÓDIGO:	G.P.3
		VERSIÓN:	0.1
		ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
		REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán
MACROPROCESO:	Gestión Productiva		
PROCESO:	Producción		
INDICADOR:	Porcentaje de pedidos cumplidos a tiempo		
DEFINICIÓN			
DESCRIPCIÓN:	Este indicador permite conocer el porcentaje de pedidos entregados a tiempo al cliente		
FÓRMULA DE CÁLCULO:			
$\% \text{ de pedidos cumplidos a tiempo} = \frac{\text{Total de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos entregados}} * 100$			
FRECUENCIA		NUMERADOR	
Quincenal Mensual		Total, de pedidos entregados a tiempo	
		DENOMINADOR	
TIPO DE INDICADOR Cuantitativo		Total, de pedidos entregados	
		FUENTE DE DATOS	


Cuantitativo		Área de producción
RESULTADOS		
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO

	EMPRESA FUTURO TEXTIL	CÓDIGO:	G.A.2
		VERSIÓN:	0.1
		ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
		REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán
MACROPROCESO:	Gestión de Apoyo		
PROCESO:	Comercialización		
INDICADOR:	Porcentaje de aceptación de los productos		
DEFINICIÓN			
DESCRIPCIÓN:	Adecuar la información necesaria para determinar la cantidad de productos aceptados		
FÓRMULA DE CÁLCULO:			
$\% \text{ de aceptación de los productos} = \frac{\text{Total de pedidos aceptados}}{\text{Total de pedidos solicitados}} * 100$			
FRECUENCIA		NUMERADOR	
Mensual		Total, de pedidos aceptados	
		DENOMINADOR	
TIPO DE INDICADOR		FUENTE DE DATOS	
		Ventas	
RESULTADOS			
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	


	EMPRESA FUTURO TEXTIL	CÓDIGO:	G.A.2
		VERSIÓN:	0.1
		ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
		REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán
MACROPROCESO:	Gestión de Apoyo		
PROCESO:	Comercialización		
INDICADOR:	Políticas de crédito		
DEFINICIÓN			
DESCRIPCIÓN:	Adecuar la información necesaria para determinar el número de ventas ofrecidas a crédito		
FÓRMULA DE CÁLCULO:			
$\text{Políticas de crédito} = \frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Volumen de créditos concedidos}} * 100$			

FRECUENCIA		NUMERADOR	
Mensual		Cuentas incobrables	
		DENOMINADOR	
		Volumen de créditos concedidos	
TIPO DE INDICADOR		FUENTE DE DATOS	
Cuantitativo		Ventas	
RESULTADOS			
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	

	EMPRESA FUTURO TEXTIL	CÓDIGO:	G.A.3
		VERSIÓN:	0.1
		ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
		REVISADO POR:	Lic. Rosa Perugachi
MACROPROCESO:	Gestión de Apoyo		
PROCESO:	Contabilidad		
INDICADOR:	Porcentaje de asistencia al trabajo		
DEFINICIÓN			
DESCRIPCIÓN:	Adecuar la información necesaria para determinar el nivel de asistencia		
FÓRMULA DE CÁLCULO:			
$\% \text{ de asistencia al trabajo} = \frac{\text{Asistencia}}{\text{Días laborables}} * 100$			
FRECUENCIA		NUMERADOR	
% de asistencias Mensual		Asistencia	
		DENOMINADOR	
		Días laborables	
TIPO DE INDICADOR		FUENTE DE DATOS	
Cuantitativo		Contabilidad	
RESULTADOS			
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	

	EMPRESA FUTURO TEXTIL	CÓDIGO:	G.A.2
		VERSIÓN:	0.1
		ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
		REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán
MACROPROCESO:	Gestión de Apoyo		
PROCESO:	Comercialización		
INDICADOR:	Porcentaje de cumplimiento de ventas		
DEFINICIÓN			

DESCRIPCIÓN:	Este indicador permite conocer el porcentaje de cumplimiento de ventas de producto	
FÓRMULA DE CÁLCULO:		
$\% \text{ de cumplimiento de ventas} = \frac{\text{USD Vendidos}}{\text{USD Presupuestado}} * 100$		
FRECUENCIA		NUMERADOR
Quincenal Mensual		USD vendidos
		DENOMINADOR
USD presupuestado		
TIPO DE INDICADOR		FUENTE DE DATOS
Cuantitativo		Área de ventas
RESULTADOS		
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO

	EMPRESA FUTURO TEXTIL	CÓDIGO:	G.A.3
		VERSIÓN:	0.1
		ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
		REVISADO POR:	Lic. Rosa Perugachi
MACROPROCESO:	Gestión de Apoyo		
PROCESO:	Contabilidad		
INDICADOR:	Flujo de caja		
DEFINICIÓN			
DESCRIPCIÓN:	Este indicador determina el flujo de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa.		
FÓRMULA DE CÁLCULO:			
<i>Flujo de caja = Beneficio neto + amortización + provisiones + cuentas por pagar + cuentas por cobrar</i>			
FRECUENCIA		NUMERADOR	
Anual		Beneficio neto + amortización + provisiones + cuentas por pagar + cuentas por cobrar	
		DENOMINADOR	
		N/A	
TIPO DE INDICADOR		FUENTE DE DATOS	
Cuantitativo		Contabilidad	
RESULTADOS			
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	

	EMPRESA FUTURO TEXTIL	CÓDIGO:	G.A.4
		VERSIÓN:	0.1
		ELABORADO POR:	Sr. Christian Mantilla
		REVISADO POR:	Sr. Edwin Terán
MACROPROCESO:	Gestión de Apoyo		
PROCESO:	Adquisiciones		
INDICADOR:	Adquisiciones		
DEFINICIÓN			
DESCRIPCIÓN:	Este indicador permite conocer la cantidad de adquisiciones realizadas		
FÓRMULA DE CÁLCULO:			
$Adquisiciones = \frac{Adquisiciones\ realizadas}{Adquisiciones\ programadas}$			
FRECUENCIA		NUMERADOR	
Semanal Mensual Anual		Adquisiciones realizadas	
		DENOMINADOR	
		Adquisiciones programadas	
TIPO DE INDICADOR		FUENTE DE DATOS	
Cuantitativo		Adquisiciones	
RESULTADOS			
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	

Apéndice 4. Indicadores de riesgos

MATRIZ DE RIESGOS DE LOS PROCESOS									
MACRO PROCESOS	COD.	PROCESO	RIESGO	PROVE NIENTE	NC	NP	VALOR (NCx NP)	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	ACCIONES A TOMAR
1. GESTIÓN ESTRATÉGICA	G.E	GERENCIA	Las especificaciones y características proporcionadas por el cliente no sean claras	Externo	5	1	5	Medio	Asegurarse de receptor bien el pedido
			Incumplimiento de actividades de la planificación	Interno	5	1	5	Medio	Planificar y cumplir con los objetivos propuestos
			Incumplimiento de objetivos estratégicos	Interno	5	1	5	Medio	Dar cumplimiento a los objetivos de la organización
			Falta de estrategias con el mercado	Interno	5	1	5	Medio	Establecer estrategias claves en el mercado
			Surgimiento empresarial	Externo	5	2	10	Medio	Mejorar sus productos
		ADMINISTRACIÓN	Contratar personal inadecuado que no se ajuste al perfil del puesto	Interno	5	2	10	Medio	Revisar de manera correcta la hoja de vida del trabajador
			No contratar personal de acuerdo a las funciones requeridas.	Interno	5	2	10	Medio	Colocar a prueba los conocimientos y habilidades

2. GESTIÓN DE DISEÑO	G.D	DISEÑO	Diseño de prenda no aprobado	Interno	4	1	4	Bajo	Adquirir las herramientas necesarias	
			No tener herramientas tecnológicas	Interno	4	1	4	Bajo	Elaborar un informe de materiales que se deben adquirir.	
			No disponer de materiales para elaborar muestras	Interno	5	2	10	Alto	Elaborar un informe de materiales que se deben adquirir.	
			No tener personal adecuado en el área de diseño	Interno	4	1	4	Bajo	Establecer el perfil de cada puesto de trabajo	
			Fallos en software y hardware de herramientas de Diseño	Interno	5	1	5	Medio	Realizar revisiones periódicas	
	CORTE			Falta de maquinaria de corte	Interno	4	1	4	Bajo	Establecer un presupuesto para la adquisición de maquinaria.
				Falta de accesorios para corte (tijeras, guante de protección, pesas, esfero.)	Interno	4	1	4	Bajo	Realizar informe de materiales que la empresa necesita adquirir.
				Inadecuado uso de la cortadora	Interno	4	1	4	Bajo	Capacitar al personal para usar la cortadora
										Seguir cortes de


			Cortes improvisados	Interno	3	2	6	Medio	acuerdo al diseño establecido
3. GESTIÓN PRODUCTIVA	G.P	SERIGRAFÍA	Falta de aditivos de limpieza	Interno	3	1	3	Bajo	Comunicar al responsable de área para que solicite aditivos
			Revelado del diseño con fallas por no lavar bien los cuadros	Interno	5	1	5	Medio	Seguir el procedimiento adecuado
			Los cuadros húmedos permiten el revelado de los diseños.	Interno	5	1	5	Medio	Dejar secar bien los cuadros
			Defectos en el estampado por exceso de pintura	Interno	3	1	3	Bajo	Colocar la cantidad exacta de pintura
			Manchas en las piezas por falta de limpieza de la máquina	Interno	3	1	3	Bajo	Realizar limpieza de máquina
			Encogimiento de la pieza	Interno	5	1	5	Medio	Termofijar adecuadamente
			Infraestructura inadecuada	Interno	5	1	5	Medio	Proporcionar la infraestructura necesaria para la operación de los procesos

			Fallos en maquinaria y equipos	Interno	5	2	10	Alto	Realizar mantenimiento periódico
4. GESTIÓN DE AP		PRODUCCIÓN	Iluminación inadecuada	Interno	5	1	5	Medio	Realizar un estudio de riesgos enfocados en la iluminación donde se realizan las actividades de operación.
			Posturas forzadas	Interno	5	5	25	Muy Alto	Realizar un estudio ergonómico relacionado a riesgos por posturas forzadas.
			Suspensión imprevista del servicio de energía eléctrica	Externo	5	1	5	Medio	Tomar acciones de prevención ante eventos inesperados.
			La estación de empaque sea inadecuada para el trabajo	Interno	5	1	5	Medio	Debe haber un espacio adecuado y que se ajuste al trabajador.
			No disponer de materiales de empaque	Interno	5	1	5	Medio	Realizar un inventario de materiales
			Lugar de almacenamiento inadecuado	Interno	4	2	8	Medio	La organización debe proporcionar la infraestructura necesaria para para la operación de los procesos.
		BODEGA							

			Pérdida de órdenes de despacho	Interno	4	1	4	Bajo	Recibir y archivar las órdenes de despacho
			Información de	Interno	4	2	8	Medio	Solicitar llenar la información
G.A	COMERCIALIZACIÓN		orden de despacho incompleta						completa de la orden de despacho
			No llevar registro de producto terminado	Interno	4	2	8	Medio	Llevar registros de entradas y salidas de producto terminado
			No tener personal de ventas	Interno	5	1	5	Medio	Contratar a personal especializado en ventas.
			No realizar el seguimiento de las ventas realizadas	Externo	5	1	5	Medio	Evaluar la conformidad del cliente al adquirir el producto.
			No hacer gestión de cobranza	Interno	5	2	10	Alto	Aplicar acciones a los clientes para lograr el recupero de créditos vencidos.
			No elaborar y llevar el registro de clientes	Interno	5	1	5	Medio	Disponer de una base de datos de clientes.
			No alcanzar el presupuesto de ventas señalado por la empresa	Interno	5	2	10	Alto	Plantear estrategias comerciales
			Falta de informes periódicos de las actividades realizadas	Interno	5	1	5	Medio	Llevar información documentada

		CONTABILIDAD	No preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas	Interno	5	1	5	Medio	Preparar los documentos necesarios para conocer la situación financiera y los resultados.
			Retraso en la elaboración de cuentas de pagos	Interno	4	1	4	Medio	Cumplir con las obligaciones legales.
		ADQUISICIONES	No realizar las adquisiciones a tiempo	Interno	5	1	5	Medio	Se debe llevar una planificación de consumo y compras.
			Incumplimiento del proveedor para las importaciones	Externo	5	1	5	Medio	Cumplir con los contratos de las partes interesadas
			Adquirir materiales de mala calidad	Interno	5	1	5	Medio	Recolectar varias proformas, evaluar y decidir.
			Adquirir materia prima de mala calidad	Interno	5	2	10	Alto	Utilizar métodos para manejo de inventarios

Apéndice 5. Lista maestra de documentos y registros

		EMPRESA FUTURO TEXTIL		Código:	M.D.E.T.E.1
				Versión:	0.1
				Elaborado por:	Sr. Christian Mantilla
MATRIZ DE DOCUMENTOS Y REGISTROS					
CÓDIGO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	
G.E.1	Gerencia	Planificación estratégica	N/A	N/A	
		Toma de pedido	D.INT01-G.E.1.1	Orden de pedido	
			D.INT02-G.E.1.2	Orden de compra de materia prima e insumos	
G.E.2	Administración	Contratación de personal	D.INT01-G.E.2.1	Contrato de trabajo	
			D.EXT02-G.E.2.2	Hoja de vida	
		Costos de producción	D.INT01-G.E.2.1	Tabla contable	
		Revisión de proveedores de tela	N/A	N/A	
		Aprobación del modelo y tallaje	D.INT01-G.D.1.2	Ficha de diseño	
			D.INT02-G.E.1.4	Ficha de consumos de precio de tela	
G.D.1	Diseño	Diseñadora de modas	D.INT01-G.D.1.1	Reporte diario	
			D.INT02-G.D.1.2	Ficha de diseño	
			D.INT03-G.D.1.3	Ficha de corte	
			D.INT04-G.D.1.4	Ficha de consumos de precio de tela	
			D.INT05-G.D.1.5	Lista de colecciones	
		Patronista	D.INT01-G.D.1.6	Ficha de producción e insumos	
			D.INT02-G.D.1.7	Registro en el sistema	
			D.INT03-G.D.1.8	Planificación de muestras	
		Muestras	D.INT01-G.D.1.9	Orden de trazo	
			D.INT01-G.D.1.10	Ficha de colecciones	
		Diseño gráfico	D.INT02-G.D.1.11	Ficha de combinados	

			D.INT03-G.D.1.12	Ficha de producción
			D.INT04-G.D.1.13	Ficha de estampados
G.P.1	Corte	Tendido	D.INT01-G.P.1.1	Ficha de corte
			D.INT02-G.P.1.2	Orden de trazo
			D.INT03-G.P.1.3	Registro de pesos de tela
		Paqueteo	D.INT01-G.P.1.4	Ficha de insumos
G.P.2	Serigrafía	Recuperado	D.INT01-G.P.2.1	N/A
		Revelado	D.INT01-G.P.2.2	Tarjeta de control de estampado y bordado
		Estampado	D.INT01-G.P.2.3	Planificación de estampados
		Termofijado	D.INT01-G.P.2.4	Planificación de estampados
G.P.3	Producción	Confección	D.INT01-G.P.3.1	Orden de producción
			D.INT02-G.P.3.2	Muestras
		Control de calidad	D.INT01-G.P.3.3	Orden de producción
		Empaque y embalaje	D.INT01-G.P.3.4	Orden de producción
G.A.1	Bodega	Despacho	D.INT01-G.A.1.1	Orden de despacho
			D.INT02-G.A.1.2	Registro de entrega
		Facturación	D.INT01-G.A.1.3	Factura
			D.INT02-G.A.1.4	Orden de compra
G.A.2	Comercialización	Ventas	D.INT01-G.A.2.1	Factura de ventas
			D.EXT02-G.A.2.2	Tarjeta de crédito
			D.INT03-G.A.2.3	Registro de ventas
G.A.3	Contabilidad	Contable	D.INT01-G.A.3.1	Facturas
			D.INT02-G.A.3.2	Comprobantes de depósito bancarios
			D.INT03-G.A.3.3	Comprobantes de pagos bancarios
			D.INT04-G.A.3.5	Cheques
		Cálculo de roles	D.INT01-G.A.3.6	Nómina de empleados
D.INT02-G.A.3.7	Roles de pago			
G.A.4	Adquisiciones		D.INT01-GA.4.1	Solicitud de materia prima e insumos