

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL
SOUTHERN APPAREL CONTRACTORS S.A.**

SUSTENTADO POR:

DANIA SOFIA PEÑA AVILA

21711280

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN MERCADOTECNIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

SAN PEDRO SULA,

CORTÉS HONDURAS, C. A.

ABRIL, 2021

AGRADECIMIENTOS

Eternamente agradecida con Dios, Padre celestial, quien guio mis pasos en cada momento, quien fue mi sustento en los momentos difíciles, gracias por bendecirme.

Gracias a todo el equipo de Lean/ Mejora continua: Ingenieros Greidi Hernández, José Robles, Cinthia Núñez y Bryan Galo, por su incomparable paciencia, tiempo y dedicación en esta etapa como profesional, gracias por aceptar y complementar mis habilidades.

Todo el personal de SAC 1 con quien fui desarrollando mis competencias.

Por último, pero no menos importante, Doña Doris Guzmán, por sus infinitos consejos y a sus hijos Stephanie, Juan Pablo y Emilio por cada momento que compartimos juntos siempre estaré agradecida con Dios por poner en mi camino a una familia tan increíble.

DEDICATORIA

Dedico este logro tan especial a mis padres, Dania Ávila y Guillermo Rivera, gracias por apoyarme en cada decisión, me formaron con reglas y libertades. Sus incontables sacrificios fueron mi motivación de superación, gracias por creer en mí y de lo que soy capaz, por hacer cada sueño realidad. No sería lo que soy ahora sin ustedes, son todo para mí.

A mis hermanas Mía Valeria y Danna Isabella, quienes fueron la razón por la cual cada día decidí ser alguien mejor, para ser su ejemplo a seguir, a pesar de su corta edad siempre estuvieron pendientes de mí en mi lugar de trabajo.

Al Ingeniero Walter Luna, por darme la gran oportunidad de estar en SAC, es un ejemplo a seguir de lucha y perseverancia, gracias por su apoyo incondicional. Espero que se sienta orgulloso.

A Raúl Luna, por haber estado conmigo durante esta trayectoria apoyándome y aconsejándome, su eterna comprensión ante momentos difíciles, quien me vio reír y llorar, pero nunca dudo de demostrarme su amor, que bendición fue que llegaras a mi vida. ¡Este logro también es tuyo!

Una especial dedicatoria a mi padre, Julio Cesar Peña (Q.D.E.P) la vida nos pone pruebas difíciles pero con un propósito más grande de lo que nosotros nos podamos imaginar, sé que desde el cielo me acompañaste en todo momento. Lo logre papi, cumplí tu más grande sueño.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I.....	1
1.1. Objetivos de la práctica profesional.....	1
1.1.1. Objetivo general.....	1
1.2. Datos generales de la empresa	2
1.2.1. Reseña histórica.....	2
1.2.2. Misión.....	3
1.2.3. Visión	3
1.2.4. Valores	3
1.2.5. Organigrama.....	4
CAPÍTULO II	5
2. Enfoque de la actividad.....	6
2.2 Actividades realizadas en la empresa.....	7
2.2.1 Actividad No. 1: Crear lista de procedimientos y formatos.....	7
2.2.2 Actividad No. 2: Acoplar los procedimientos de cada departamento según el SOP estándar	8
2.2.3 Actividad No. 3: Corrección de SOP	9
2.2.4 Actividad No. 4: Revisión de Procesos actuales vs. Procesos estandarizados	9
2.2.5 Actividad No. 5: Aprobación, despliegue y auditoria.....	10
CAPÍTULO III.....	11
3. Propuestas de Mejora Implementadas	11
3.1. Propuesta #1: Ejecución de auditorias internas.....	11
3.2 Propuesta #2: Hoja de minuta	13
3.4 Propuesta de Mejora.....	16
3.4.1 Propuesta: Implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2015	16
CAPÍTULO IV.....	18
4.1 Conclusiones	18
4.2 Recomendaciones.....	19
GLOSARIO	20
ANEXOS	21

ÍNDICE DE TABLAS Y ANEX-OS

FIGURA 1: ORGANIGRAMA SOUTHERN APPAREL CONTRACTORS.....	4
ANEXO 2: SOP ESTÁNDAR.....	22
ANEXO 3: CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS	24
ANEXO 4: BINDER CON PROCEDIMIENTOS	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
ANEXO 5: FORMATO ESTÁNDAR DE AUDITORIAS	25
ANEXO 6: HOJA DE MINUTA	26
ANEXO 7: SMARTSHEET	27
ANEXO 8: ONE PAGER	28

RESUMEN EJECUTIVO

Las normas de gestión de la calidad ISO 9001-2015 es el organismo encargado de promover procedimientos estandarizados para una mayor eficiencia en las tareas a realizar y rentabilidad económica de la empresa, este organismo proporciona varias certificaciones según el ambiente en el que se desarrollen pueden llegar a ser: certificaciones de calidad, certificaciones de seguridad y salud, certificación de gestión de riesgos, certificación forestal, certificación medio ambiental, certificación de seguridad alimentaria, certificación de responsabilidad social y de formación.

Todas las certificaciones antes mencionadas proponen un solo objetivo, servir para mejorar los resultados de la empresa, mostrar el liderazgo e innovación y diferenciación en el mercado. Las exigencias de la economía global, peticiones de cliente, de la sociedad y los nuevos requerimientos que surgen en la legislación, hace casi obligatoria la tarea de elegir en que áreas se puede obtener una certificación. Esto funciona como una garantía del estar que va más allá del cumplimiento como colaboradores de la empresa, es necesaria la integración de las normas de gestión de calidad ISO en la cadena de suministros para ganar valor mediante la optimización de los procesos.

El proceso de estandarización para cada departamento se llevó a cabo de primera mano con el gerente del área, el encargado de hacer la actividad/procedimiento y el gerente de mejora continua, todos los involucrados en la creación de los procedimientos deben de estar de acuerdo durante todo el proceso para que se realice exactamente igual independientemente de la persona que este a cargo, con el fin de tener el conocimiento necesario para poder realizarlo, se crea de una manera sencilla, bastante explicita y menciona todos los documentos necesitar para poder llevar un registro físico y documentar cada vez que se realiza el procedimiento.

En una empresa donde la rotación de personal puede ser consecutiva, la mejor opción para poder reducir el tiempo de aprendizaje sobre un colaborador nuevo es teniendo la estructura estándar de las tareas que debe de realizar son dejar de lado la supervisión de este que asegura que la teoría sea comprendida en su totalidad. Sin embargo, esto no obliga el cumplimiento ya se solo es una forma para conocer mas a detalle la realidad de la empresa su experiencia. Generando un enfoque as empresarial, sirve para aumentar la credibilidad

de la organización y su fidelización con el cliente pro ante todo se debe de formar una cultura empresarial basada en la mejora continua para ganar el compromiso de todos.

El presente informe detalla en orden y secuencia la implementación del sistema de gestión de la calidad, empezando por la descripción de la empresa Southern Apparel Contractors S.A además de su reseña histórica y valores los cuales se destacan los valores de cultura Lean y Soluciones enfocadas. Posteriormente, la utilización de las técnicas requeridas por el sistema de gestión de calidad y detalles sobre las mejoras implementadas y propuestas de mejoras.

El uso practico de las herramientas en el formato estándar permite obtener resultados cuantitativos medibles y establece los niveles de gestión que la empresa espera alcanzar conforme el desarrollo y despliegue de procedimientos por departamento.

INTRODUCCIÓN

En el presente informe se detallará la experiencia adquirida en la empresa Southern Apparel Contractors S.A. perteneciente al Grupo TegraGlobal, poniendo en práctica los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera de Mercadotecnia y Negocios Internacionales en las actividades asignadas por la empresa desempeñándome en el área de Mejora Continua, que comprende desde el 18 de enero hasta el 31 de marzo del presente año 2021.

Con la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos que serán útiles en la vida personal y profesional, con el objetivo de desenvolver las habilidades en el ambiente laboral, mostrando siempre iniciativa, perseverancia, motivación y dinamismo. Así mismo contemplar el trabajo en equipo, el aprendizaje de ello y conocer las funciones, acciones y políticas de la empresa.

El presente informe contiene todo lo necesario para conocer la empresa y sus funciones, abarcando la reseña histórica, misión, visión, valores y organigrama, además de todas las actividades realizadas con su descripción y detalles a fines.

Contemplando los logros y los objetivos alcanzados que fueron propuestos desde un principio tomando en cuenta de la existencia de factores que influyen en el éxito de cada uno. El presente informe cuenta con cuatro capítulos;

Capítulo I consta de la introducción, objetivos y reseña de la empresa con la que se está trabajando.

Capítulo II consta de actividades realizadas a detalle durante el periodo de práctica.

Capítulo II consta de las mejoras implementadas.

Capítulo III propuestas de mejora.

Capítulo IV conclusiones y recomendaciones.

Con la finalidad de aportar cambios significativos e importantes a la empresa Southern Apparel, desarrollando una estructura de procesos y trabajos estándares para garantizar la calidad constante de todos los servicios ofrecidos por la empresa, con la ayuda de la implementación de normas de sistemas de gestión de la calidad la cual tiene como objetivo el cumplimiento de las exigencias tanto de los usuarios como los clientes.

CAPÍTULO I

1.1. Objetivos de la práctica profesional

1.1.1. Objetivo general

Implementar los conocimientos adquiridos durante los años de estudio universitario identificando los problemas y reducirlos mediante un plan de acción con beneficio hacia la empresa.

1.1.2. Objetivos específicos

- Identificar las oportunidades de mejora de los procedimientos en los diferentes programas para estandarizarlos mediante la implementación del sistema de calidad ISO 9001-2015.
- Estructurar de manera eficiente los procesos y actividades de la empresa de acuerdo al alcance establecido para la certificación ISO 9001-2015.
- Realizar auditorías y seguimientos en tiempo real de los procedimientos creados.
- Elaborar propuestas de mejora unificando procedimiento y creando formatos estándares que ayuden a dar seguimiento a los procesos de los departamentos de Planeación, Ingeniería, Corte, Lean/Mejora continua y Servicio al cliente.

1.2. Datos generales de la empresa

1.2.1. Reseña histórica

Southern Apparel Contractors, S.A. es una empresa de capital americano que inició operaciones en Honduras el 9 de marzo de 1999, es una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas deportivas para vestir de marcas reconocidas como: Nike, Adidas, Under Armour.

La empresa inició dando oportunidad de empleo a unas 500 personas, en la actualidad cuenta con 4,200 empleados asignados a diferentes procesos productivos como ser: confección, serigrafía, bordado, empaque, etcétera.

En agosto del año 2016 la empresa paso a formar parte del grupo TEGRA.

El sistema de trabajo es por equipo, este sistema reduce el tiempo en proceso de la pieza y permite que cada equipo alcance su máximo rendimiento en producción y calidad.

‘Tegra está remodelando la industria de la confección. Somos una fuerza impulsora que está cambiando la forma en que siempre se han hecho las cosas, para mejor. Estamos cambiando la cara de la fabricación puntada a puntada. Y recién estamos comenzando.

Nuestro equipo está lleno de ideas audaces y las ponemos en práctica con una estrategia sólida. Esto significa que utilizamos cadenas de suministro ajustadas y prácticas sostenibles para crear los mejores productos.

Estamos haciendo esto manteniendo la mercadería en el hemisferio occidental y construyendo cadenas de suministro que no desperdicien capital. En su lugar, consolidamos recursos, eliminamos la fragmentación, integramos verticalmente y creamos tiempos de respuesta de productos más rápidos. Esto nos permite producir productos de vanguardia de alta calidad que no desperdician recursos y brindan a nuestros clientes el mayor valor.’ (TegraGlobal, 2017).

1.2.2. Misión

‘Nuestra visión es equipar al mundo con las soluciones del mañana. Impulsamos la innovación hacia adelante y no miramos atrás. Hacemos esto mediante la creación de productos audaces y de primera línea en un lugar de trabajo que inspira a los empleados a seguir luchando por la grandeza.’ (TegraGlobal, 2017).

1.2.3. Visión

- **PARA NUESTROS CLIENTES:**
Para ofrecer soluciones rápidas y holísticas que les sirvan en los próximos años.
- **PARA NUESTROS INVERSORES:**
Para reafirmar la confianza generando un crecimiento rentable y una rentabilidad superior.
- **PARA NUESTRO EQUIPO:**
para construir un lugar de trabajo motivador que inspire a los asociados a aprender y mejorar.
- **PARA NUESTRA COMUNIDAD:**
para construir una comunidad leal mediante la ejecución de prácticas comerciales sostenibles y el apoyo a las comunidades donde trabajamos.
(TegraGlobal, 2017)

1.2.4. Valores

- ✓ **CULTURA LEAN**
‘Sabemos que una línea recta es el camino más rápido del punto A al punto B. No tomamos medios para llegar a los extremos. Nos esforzamos por lograr el mínimo movimiento y la máxima eficiencia.’
- ✓ **SUSTENTABILIDAD**
‘Estamos construyendo y operando un modelo de negocio sostenible y socialmente responsable. Construimos nuestros productos de vanguardia con un ojo atento al impacto ambiental de la materia prima que utilizamos.’

✓ VELOCIDAD Y PRECISIÓN

‘Creemos que la falta de respuesta eficiente a un cliente o compañero de equipo tendrá un impacto dramático en nuestro negocio. En cambio, pensamos de forma proactiva. Anticipamos los baches en el camino y respondemos de inmediato a los problemas antes de que se agraven.’

✓ SOLUCIONES ENFOCADAS

‘Nos responsabilizamos. Usamos datos para ilustrar hechos claros. No endulzamos los resultados y tenemos el coraje de tomar decisiones difíciles. No encontramos culpas; realizamos cambios para mejorar los resultados.’

✓ INNOVACIÓN

‘Pensamos fuera de la caja. No tenemos miedo de estirar nuestras zonas de confort. No nos ceñimos al status quo; perseguimos apasionadamente nuevas ideas.’

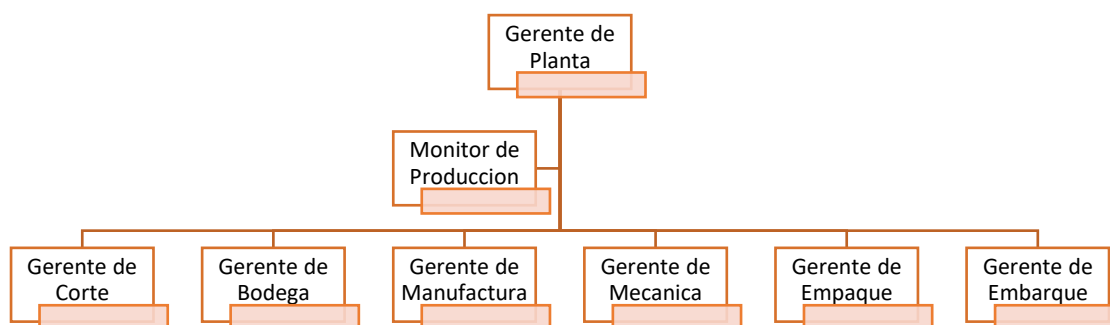
✓ AGILIDAD

‘Podemos pivotar. Aceptamos el cambio y podemos adaptarnos rápidamente a las cambiantes condiciones comerciales.’

(TegraGlobal, 2017)

1.2.5. Organigrama

Figura 1: Organigrama Southern Apparel Contractors.



(TegraGlobal, 2017)

CAPÍTULO II

El departamento de Lean/Mejora continua es responsables de crear la estrategia Lean en todas las instalaciones de Tegra basada en la metodología Lean / Six Sigma para desarrollar personas y optimizar procesos y recursos para mejorar la calidad, eficiencia, ejecución y servicio al cliente, realizar evaluaciones Lean para identificar procesos o proyectos que se necesitan desarrollar e implementar para aumentar la calidad, productividad, utilización de materiales o reducir costos, crear la estrategia para involucrar a todas las instalaciones en la cultura lean y de enseñar o brindar apoyo en el uso de herramientas técnicas de metodología lean / Six Sigma, elaborar informes de progreso para Lean / Engineering Director y VP Manufacturing y P. Manufacturing.

También son responsables de capacitar a Lean Managers y coordinadores Lean en las herramientas y metodologías avanzadas relacionadas con la mejora continua; determinando proyectos Lean y enfoque por planta (proyectos de alto impacto principalmente proyectos de ahorro de costos) en los cuales se incluyen los siguientes:

- Desarrollar VSM en cada instalación para generar planes de acción de alto impacto (Eventos Kaizen y Proyectos A3)
- Desarrollar Controles y Proyectos Six Sigma para reducir la variabilidad del proceso (DOE, análisis estadístico, etc.).

(TegraGlobal, 2017)

2. Enfoque de la actividad

El objetivo y enfoque de la Práctica Profesional fue estandarizar los procesos que se realizan cotidianamente en la empresa y crear un formato estándar de las actividades sin distinción alguna para garantizar la calidad y satisfacción al cliente, esto mediante las Normas ISO 9001-2015.

En base a esta finalidad y objetivo inicial y debido al gran prestigio y enorme seguimiento alcanzado, las normas ISO suponen importantes beneficios para las empresas, compañías y organizaciones en general:

- Proporcionan elementos para que una organización puede alcanzar y mantener mayores niveles de calidad en el producto o servicio.
- Ayudan a satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más exigente.
- Permite a las empresas reducir costos, conseguir más rentabilidad y aumentar los niveles de productividad.
- Constituye uno de los medios más eficaces para conseguir ventaja competitiva.
- Reducir rechazos o incidencias en la producción o en la prestación de servicios.
- Implementar procesos de mejora continua.
- Conseguir un mayor y mejor acceso a grandes clientes y administraciones y a los mercados internacionales.

Los beneficios sobrepasan el ámbito de las empresas y administraciones y sus clientes, que se ven favorecidos por un mejor servicio, alcanzando también a los gobiernos, que gracias a las normas ISO pueden:

- Asegurarse de que los bienes y servicios cumplen con los requisitos obligatorios relacionados con la calidad, la seguridad o el medio ambiente, entre otras cuestiones.
- Controlar el comercio exterior con otros países. ¹

¹ Fuente: (ISO, 2015)

2.2 Actividades realizadas en la empresa

2.2.1 Actividad No. 1: Crear lista de procedimientos y formatos

Se trabajó con los departamentos de Planeación, Lean/Mejora continua, Ingeniería y Corte, estableciendo un día a la semana para la reunión con el gerente de cada departamento, también se establecieron fechas de entrega y cumplimiento documentados por medio del Diagrama de Gantt^{2,3}. Cada gerente proporcionó un listado de procedimientos, se enlistaron como base 10 procedimientos por cada departamento y se empezó a trabajar en ellos por orden de importancia. Al tener la información necesaria, se elaboró una lista con el nombre de cada procedimiento correspondiente al área y la información se traslada al Diagrama de Gantt el cual contiene tanto el departamento, el listado de procedimientos, fecha de inicio y fecha de finalización; las fechas de inicio y fin son consideradas por el responsable de realizar el procedimiento y el gerente de Lean/ Mejora continua. Cada fecha establecida debe de cumplirse en tu totalidad sin excepciones y si se presentan retrasos deben de ser justificados y comunicados vía correo electrónico a las partes involucradas.

Esto se hizo con el fin de saber hasta dónde se puede llegar con cada departamento ya que cada uno realiza actividades diferentes y otros realizan actividades que se van desencadenando por otras áreas, también como requisito que se debe cumplir según la norma ISO 9001-2015.

Se ejecutó reuniones con cada gerente del departamento correspondiente, donde se explicaron las actividades diarias obligatorias a realizar. Cada departamento cuenta con un responsable para realizar dicha actividad, el cual explicó el paso a paso de cómo se realizan las actividades para poder crear el procedimiento.

Los dueños de procesos y el gerente de área son responsables de definir qué tipos de documentos deben ser controlados debido a su impacto en la calidad del producto y la satisfacción de los clientes. Para ello estos responsables documentarán y llevarán a cabo las acciones esenciales. (ISO N. , 2014)

² Véase en glosario

³ Ver anexo #1: Diagrama de Gantt

2.2.2 Actividad No. 2: Acoplar los procedimientos de cada departamento según el SOP estándar

Cada procedimiento fue realizado mediante el formato estándar⁴⁵ ISO 9001 para creación de procedimientos se consideran los siguientes puntos:

- Propósito: la razón por la cual se hace el procedimiento.
- Alcance: hasta que área/departamento se desplazaran las actividades realizadas.
- Definiciones: nomenclaturas que se presenten en el formato.
- Responsables: quien está a cargo de la ejecución y control adecuado del procedimiento.
- Documentos Aplicables: todo aquel documento, presentación, registro o instructivo necesario debe de ser codificado^{6,7} según el orden de secuencia por cada departamento.
- Políticas: se establece el periodo de revisión de cada procedimiento, esto dependerá de la importancia/ relevancia el cual puede ser trimestral, semestral o anual.
- Procedimiento: la recolección de información necesaria de las actividades, escrito en prosa^{8,9} y de manera detallada pero sencilla del paso a paso de cada actividad.
- Anexos: fotos de los documentos aplicables para su reconocimiento y cualquier otra ayuda visual.

La información antes mencionada se proporcionó por parte del responsable del área en conjunto con el Gerente del departamento. En la mayoría de los procedimientos se establecieron reuniones personales para su mejor comprensión, sin embargo, por cuestión de tiempo algunas reuniones para la recolección de información fueron vía llamada por Microsoft Teams.

⁴ Véase en glosario

⁵ Ver anexo #2: SOP estándar

⁶ Véase en glosario

⁷ Ver anexo #3: Codificación de documentos

⁸ Véase en glosario

2.2.3 Actividad No. 3: Corrección de SOP

Una vez consolidada toda la información necesaria según el formato estandarizado, los gerentes de cada área pueden solicitar modificaciones para un mejor entendimiento o reducir pasos en el procedimiento.

Se agendó una reunión a primera instancia con el jefe inmediato del departamento de Lean/Mejora continua el cual revisa como se ejecutó el procedimiento, redacción, orden cronológica de los hechos y agregar o quitar elementos que se consideren necesarios o innecesarios.

Una vez terminada la primera fase de revisión, se pasa con el Gerente del departamento responsable del procedimiento el cual revisa lo anteriormente mencionado y da sus opiniones al respecto. Para poder llegar a un acuerdo entre los responsables de ambos departamentos se agendo una reunión y se establecieron las directrices finales para poder dar un cierre al procedimiento y entrar a la fase de revisión por parte del Gerente de Planta, en este caso fue el Gerente de Planta 1 en SAC 1 (Southern Apparel Contractors).

2.2.4 Actividad No. 4: Revisión de Procesos actuales vs. Procesos estandarizados

Esta actividad se constató de hacer una revisión en el piso¹⁰ y verificar que lo plasmado en el formato concuerde y tenga lógica su teoría con la práctica. Una vez más para esta etapa se agenda un hora y día en específico con el gerente del departamento y la persona responsable de realizar el procedimiento.

Para las revisiones se toman en cuenta los elementos importantes como ser: cronología correcta de los pasos a seguir, uso correcto de los formatos o documentos aplicables, que la actividad se realice el día y hora establecida en el formato.

Si la verificación del proceso actual con el proceso estandarizado no coincide, el proceso es remitido a una verificación con el Gerente del departamento y se hace una lista de los hallazgos y elementos faltantes o elementos extras que no encajen.

¹⁰ Véase en glosario

2.2.5 Actividad No. 5: Aprobación, despliegue y auditoria

Luego de las revisiones, la verificación del proceso, documentación y codificación de los formatos necesarios se procede a entregar los procedimientos a cada responsable del departamento con el cual se trabajó.

Mediante una reunión se le solicitó al personal estar presente para poder dar una breve introducción y así mismo entregar un binder^{11,12} con cada procedimiento aprobado y en su respectivo orden de importancia. Para constatar que los responsables de cada departamento recibieron el binder, se firmó una minuta¹³ que sirve como respaldo, registro y compromiso de hacer cumplir el procedimiento tal y como se estandarizó. Así mismo se le hizo entrega de cada formato codificado impreso en físico para que fuesen remplazados los anteriores.

Después de la entrega de procedimientos se da por finalizado el departamento y empieza la fase de auditorías¹⁴, cada auditoria tomaba los puntos más importantes del procedimiento los cuales deben de cumplirse a su cabalidad, mediante una lista de preguntas las cuales al final daban como porcentaje de cumplimiento el 100%. Los resultados de las auditorias son compartidos vía correo electrónico al gerente del departamento correspondiente, gerente de Lean/Mejora continua y el responsable de llevar a cabo el procedimiento, tanto el porcentaje como los hallazgos y los puntos negativos o calificaciones bajas son justificadas para sustentar las razones por las cuales se obtuvo el porcentaje final.

¹¹ Veas en glosario

¹² Véase el anexo #4: Binder con procedimientos

¹³ Véase en glosario

¹⁴ Véase en glosario

CAPÍTULO III

3. Propuestas de Mejora Implementadas

3.1. Propuesta #1: Ejecución de auditorias internas

3.1.1 Antecedentes

Dentro de la tipología de las auditorias, estas pueden ser internas o externas dependiendo como las considera la empresa o su necesidad. El objetivo de realizar una auditoria interna es la revisión de protocolos y procedimientos que deben cumplirse de una manera correcta y dar seguimiento al despliegue de procesos para poder marcar un antes y un después de la estandarización.

La aplicación de esta herramienta se divide en dos etapas: definir el objetivo y pruebas de comprobación, para poder dar un propósito a las auditorias se debe de definir con qué objetivo se está realizando y sustentar con pruebas/evidencias su contenido ya que después de realizar las auditorias se debe de crear un pequeño informe donde se trasladan e interpretan los datos.

3.1.2 Descripción

El departamento de Lean/Mejora continua es el encargado de gestionar procesos, eliminar aquellos que no aporten valor a la empresa y obtener procesos amenos y enriquecedores, creando y dando seguimiento a proyectos para aumentar el trabajo eficiente.

Es importante mostrar el buen manejo de los recursos que se le proporcionan a la empresa incluyendo materia prima, recursos financieros y tecnológicos con el fin de aumentar la confianza en la administración de dichos recursos y atrayendo futuros clientes, proveedores y acreedores a la empresa.

La norma ISO 9001-2015 proporciona directrices para las auditorias de los sistemas de gestión de calidad, también proporciona métodos y establece competencias para los auditores. Cada lineamiento es flexible en base a su naturaleza y no todo su contenido es obligatorio.

Para poder auditar los procedimientos creados a cada departamento, se creó un formato de auditoría estándar¹⁵ con el propósito de verificar los siguientes elementos:

- Cumplimiento correcto del procedimiento
- Uso correcto de los formatos codificados
- Rendimiento del proceso
- Rendimiento de la persona/departamento responsable de ejecutar el proceso

A cada departamento cuyo procedimiento fue entregado con todos los elementos y documentación necesaria, se le comunico que se realizarían auditorías al azar, a cualquier hora del día dentro del horario de trabajo establecido con 1 semana de anticipación para que tuvieran el tiempo necesario de acoplarse a su nuevo procedimiento estándar según las normas de gestión de calidad.

La propuesta de ejecución de auditorías no reside en un costo extra a la empresa, ya que pueden ser realizadas por empleados ya contratados y la empresa cuenta con fotocopiadoras/impresoras para poder tener los documentos en físico.

3.1.3 Impacto de la propuesta

Mediante la propuesta de ejecución de auditorías se busca reducir las incidencias al momento de realizar las actividades plasmadas en el procedimiento, garantiza la eficacia además de reducir los riesgos que pueden generar costos, obstáculos, atrasos etc.

Es una manera de llevar un registro de control de calidad, planes de acción y en muchas ocasiones solicita la planificación estratégica para solucionar problemas.

Según Deloitte- consultoría y empresa de asesoramiento financiero internacional, se recalca el impacto personal que puede presentarse gracias a las auditorías, dicho impacto trasciende hasta los stakeholders¹⁶el cual es influenciado mediante las habilidades técnicas, resultados fuertes de comunicación, colaboración y liderazgo.

¹⁵ Véase anexo #5: Formato estándar de auditorías internas

¹⁶ Véase en glosario

3.2 Propuesta #2: Hoja de minuta

3.2.1 Antecedentes

Las hojas de minuta¹⁷ son levantadas en reuniones internas, representan un registro escrito oficial pero no son transcripciones de las mismas. Sirven como evidencia para respaldar que los participantes de dicha reunión estuvieron de acuerdo con todo lo discutido, lo más importante de esta acción es la asignación y delegación de tareas y responsabilidades, las minutas sirven como registro sobre quien recaerán determinadas funciones.

3.2.2 Descripción

La hoja de minuta es proporcionada por Recursos Humanos, una vez solicitada la hoja y entregada, se hace un llamado a las personas que deben de estar presentes en la reunión, no se aceptan personas que no sean llamadas o ‘reemplazos’ ya que la hoja de minuta es una muy importante y es en donde se respalda el compromiso de hacer cumplir las acciones/tareas correspondientes a los procedimientos estandarizados.

Cada participante coloca su código de empleado, nombre y firma que utiliza profesionalmente. En caso de que los procedimientos no se estén cumpliendo en su tiempo y forma según lo establecido en el procedimiento estandarizado, se verá reflejado con su calificación de auditoría en el punto denominado: ‘Cumplimiento correcto del procedimiento’.

Al igual que la ejecución de las auditorías, la hoja de minuta no recurre en algún costo extra para la empresa ya que la empresa cuenta con las fotocopadoras/impresoras y son ejecutadas por el encargado designado.

3.2.3 Impacto de la propuesta

Mediante la propuesta anteriormente mencionada, se busca aumentar el grado de compromiso de los empleados de la empresa además de reducir aquellos conflictos por desacuerdos que con frecuencia causan controversia. Esta herramienta permite un dialogo abierto y la solución de problemas fácilmente.

Proporcionan una estructura e impulsa la acción y concertación de proyectos que se estén llevando a cabo.

¹⁷ Véase en anexo #6: Hoja de minuta

3.3 Propuesta #3: Smartsheet

3.3.1 Antecedentes

Smartsheet es un software online que permite el manejo de proyectos y su organización, la aplicación ofrece plantillas prediseñadas, cruce entre diferentes datos y asignación de roles a cada miembro del equipo.

El avance tecnológico hoy en día es primordial para las empresas ya que facilitan ciertos trabajos, aun mas si son trabajos de organización y la recolección de datos, Smartsheet también es un complemento para el Diagrama de Gantt, combina elementos como Microsoft Excel, Project, Access y Sharepoint, es compatible con Google Apps con el CRM SalesForce

3.3.2 Descripción

Teniendo listo el software, se empezó estructurando la base de datos llenando cada casilla según la necesidad, las cuales fueron las siguientes: tipo de documento, nombre del documento, correlativo, código, departamento, estado (creado, aprobado, desplegado), formatos necesarios, responsable y fecha de creación. Todo lo anteriormente mencionado se hizo con el fin de poder tener una base de datos organizada y para un acceso fácil y rápido si se llegara a necesitar cualquiera de los procedimientos ya existentes, también cuenta con un Dashboard¹⁸ que ofrece la visibilidad sobre los indicadores que deben alcanzar determinado valor para alcanzar los objetivos de la empresa, analiza tendencias y da a conocer los datos de mayor valor.

Smartsheet cuenta con un plan de prueba por 30 días gratis, y tiene planes de suscripción mensuales, la empresa hace uso del Smartsheet Business que tiene un precio de \$25 mensuales (Lps. 606.75). La aplicación no cuenta con planes anuales por lo tanto el pago siempre será mensual. El costo anual por la aplicación seria de: \$300 (Lps.7281.00).

Se pueden utilizar programas gratuitos, sin embargo, no contarían con todos los beneficios que ofrece Smartsheet, siempre se puede incurrir a los programas de Microsoft Office que ofrecen planes más cómodos y con opciones de un solo pago anualmente o renovación de licencia.

Hay que destacar que ambos programas, Smartsheet y Microsoft Office, permite que otros miembros puedan interactuar con la aplicación si uno de los responsables tiene la licencia vigente.

¹⁸ Véase en glosario

3.3.3 Impacto de la propuesta

Trabajar en Smartsheet da la oportunidad de colaborar con todos los involucrados en una sola plataforma, el uso de la aplicación no necesita instalación por lo tanto el acceso es fácil y rápido. Facilita la implementación de hojas de cálculos y como integra otras aplicaciones la automatización de tareas aumenta.

La evolución y desarrollo de las TIC (Tecnologías de información) ayudan a acceso de información, amplía la comunicación entre clientes y colaboradores entre muchos otros beneficios los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Ahorro de tiempo: por su sencillez y rápidos resultados
- Accesibilidad de precios: muchas aplicaciones cuentan con diferentes planes de pago y se escoge el que mejor se adapte a las necesidades.
- Innovación: estar a la vanguardia de las últimas tecnologías y que sean implementadas en la empresa, da la ventaja de una alta diferenciación entre la competencia.

3.4 Propuesta de Mejora

3.4.1 Propuesta: Implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2015

3.4.1 Antecedentes

Por el crecimiento del comercio y las grandes sociedades se genero la idea de mejora continua en los procesos para no quedar estancados y seguir en la innovación de sus servicios y productos, el objetivo de dicha innovación constante es optimizar los recursos empresariales y dar una estructura dedica a unificar las fuerzas de la empresa y disminuir las debilidades. Luego de la segunda guerra mundial, al establecer procedimientos según la norma de Pareto y de Walter Shewart las mejoras en cuanto aplicación fueron aumentando al igual que las inspecciones y controles de especificaciones de calidad y conformidad. Para poder validar la certificación de las normas de gestión de calidad ISO 9001 es necesaria la auditoria de implantación y aplicación de la norma, muchas empresas recuren a la asesoría y se comprometen ampliamente a la implementación en todos sus procesos.

La implementación del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001- 2015 consiste en estandarizar procesos con el fin de tener un orden y que todo sea manejado de la misma manera sin variaciones en la calidad de la metodología.

Para cada departamento, se proyectaron 10 procedimientos, esta misma proyección cambiaria una vez definidas las actividades que realiza netamente el departamento. Se desarrollan de 2 a 3 procedimientos por semana, por ende, se desarrolla un departamento completo en 1 mes y medio, con su respectiva revisión y despliegue.

Una vez culminados los departamentos claves que son Planeación, Ingeniería, Lean/ Mejora continua, Corte y Servicio al cliente, se procede a continuar con los demás departamentos de la empresa que en su totalidad son 15 incluyendo el área corporativa.

3.4.2 Descripción

Se tomó como departamento piloto al departamento de Lean/Mejora continua para dar una guía al resto de departamentos y tener una pauta de seguimiento. Primero que todo se enlistaron las tareas que hace el departamento netamente y dichas tareas fueron transformadas en procedimientos, los cuales fueron explicados de forma detallada pero sencilla por parte del responsable designado en la ejecución del procedimiento para su recopilación de información.

Para cada departamento, el número de procedimientos es diferente, pero siempre se estipula como base 10 procedimientos por departamento, ese número puede aumentar o disminuir conforma se vayan creando los formatos.

Una vez recolectada la información necesaria para los campos obligatorios según el formato estandarizado, se procede a documentar en el formato todos los pasos a seguir en forma de procedimiento, es revisado con el responsable designado en la ejecución del procedimiento para verificar que la información que se proporcione fue entendida y comprendida de la manera adecuada, para luego pasar con el Gerente del departamento y presentar las opciones de mejora y/o consolidación de varios procedimientos en uno en cuestión de que sean desencadenados el uno con el otro y reducir la parte extra de cada uno.

Finalmente es revisado por todas las partes involucradas y se empieza la fase de auditorias y compartir la documentación necesaria para la ejecución del procedimiento.

3.4.3 Impacto de la propuesta

Mediante la implementación del sistema de gestión de calidad se busca la organización y estructuración de departamentos, y marcar un sentido hacia la obtención de la calidad, la relación entre la propuesta y el notable mejoramiento del funcionamiento en cuanto a las gestiones realizadas muestran que si se es capaz de llegar a la estandarización sin importar la complejidad y rigidez de los departamentos y sus actividades recurrentes.

Las normas de gestión de calidad ayudaron a la corrección de pasos innecesarios y al soporte en aquellas áreas que se estaban dejando a un lado, la integración del sistema en el contexto, tanto su implantación como su mantenimiento crea consideración al omento de tomar grandes decisiones en función de cada uno de ellos.

La implementación de la norma de gestión de calidad no recurre a ningún costo extra ya que puede ser implementada por un empleado de mejora continua, sus bases y como debe de seguir ese proceso de creación puede encontrar se forma gratuita en internet. Para cada procedimiento es recomendable tomarse 2 semanas, alrededor de 2 a 3 horas para poder documentar la información necesaria dependiendo de la complejidad y tiempo disponible de las personas, luego se pasa por un filtro de aprobación con todas las personas involucradas (incluyendo gerentes de área) y finalmente su despliegue. Para obtener la certificación ISO 9001-2015 se debe de pagar una cantidad anualmente dependiendo del área de trabajo, tipo de certificación y nuero total de empleados en la empresa.

CAPÍTULO IV

4.1 Conclusiones

- Para poder implementar la norma ISO 9001-2015 primero se preparó teóricamente sobre todos los requisitos necesarios, y analizar la situación en cada departamento con el que se fue trabajando poco a poco y se continúa trabajando, tratando de mantener la calidad en tanto en el servicio como en el producto final.
- Al analizar la situación de cada departamento se identificaron procedimientos útiles y otros no tan eficientes, también algunos que correspondían a otras áreas, a medida se fue creando la estructura de trabajo de cada departamento, se dio una visión mas clara del panorama y del cómo se debería de trabajar, los responsables de cada departamento incurrieron menos a los errores a la pérdida de tiempo que conlleva resolverlos porque se les proporciono un procedimiento estandarizado que sirvió como guía para avocarse a el cuando se presentaran dichos inconvenientes.
- Las auditorias fueron el elemento clave para ver si el proyecto estaba dando resultados o no, en el caso de la empresa fue de gran ayuda saber si cada tarea estaba siendo cumplidas en su cabalidad o eran realizadas a groso modo, con esta herramienta la disciplina aumento, el compromiso y las ganas de hacer las cosas bien fueron el pilar esencial y ser el ‘departamento estrella’ en aquellos casos para dar el ejemplo a los demás que se tienen que seguir paso a paso y debe de existir un orden para que el éxito sea definitivo.
- Las propuestas de mejora y la unificación de procedimientos para reducir pasos al momento de realizar actividades ha dado respuestas positivas, ahora se trabajo de una forma mas simplificada, aumentando la seguridad del responsable que realiza dicha acción ya que existe una forma de verificar si está haciendo bien su trabajo, se mantienen los costos bajo control, además de reducir los desperdicio que se generar en ciertas procedimientos de los departamentos que manipulan materiales, la eficiencias de los departamentos siguen en aumento y se obtiene una mayor ventaja competitiva.

4.2 Recomendaciones

4.2.1 A la empresa

Seguir con la aceptación de practicantes universitarios, sin duda es una experiencia muy amena, aprovechar todas las condiciones que actualmente cuenta para fortalecerse aun mas como empresa y seguir manteniendo el crecimiento contante por los próximos años.

4.2.2 A la institución

Dar un mejor seguimiento a los practicantes, agilizar procesos y continuar con las ayudas en momentos de incertidumbre, tener una participación mas concurrente conforme las semanas de practica profesional vayan en aumento.

Estar mas pendiente de los riesgos que, como practicante se asumen.

4.2.3 A los estudiantes

La preparación física y emocional, para aquellos quienes su practica profesional es su primer empleo, las vivencias que están a punto de experimentar son únicas y por lo tanto es importante crear una inteligencia emocional o reforzarla para enfrentar el día a día y los obstáculos que se interpongan.

Mostrar iniciativa, interés y ser parte de cualquier actividad que la empresa brinde y facilite ya que de una forma u otra esto abre puertas para un futuro lleno de oportunidades.

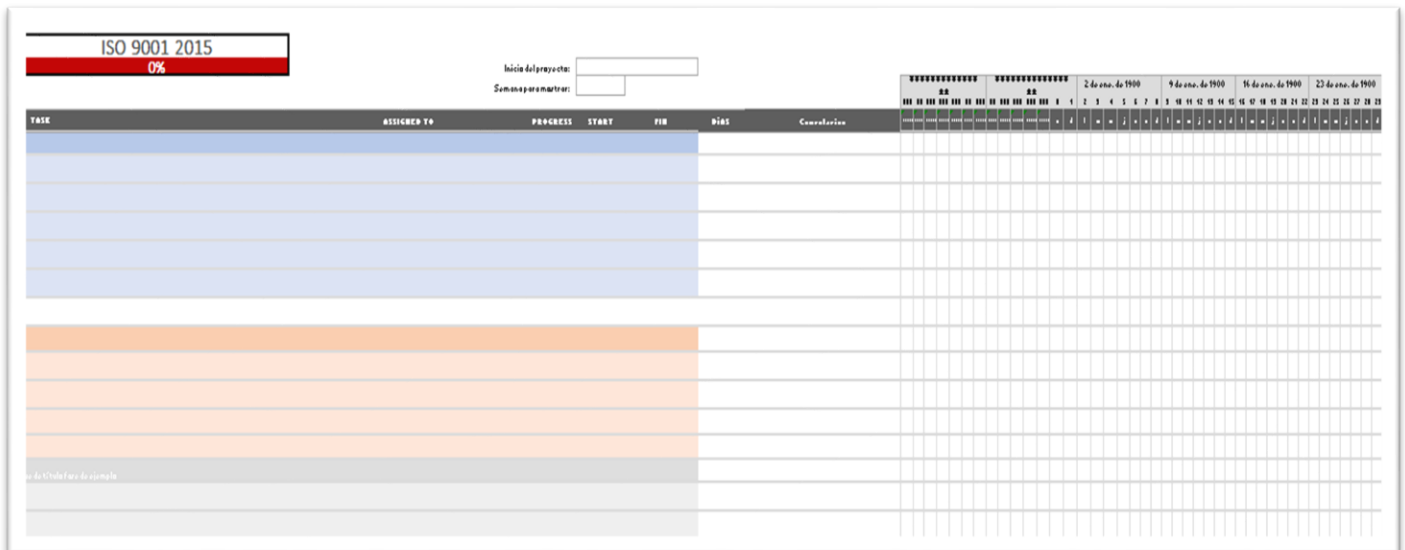
GLOSARIO

1. Auditorias: se define como un proceso sistemático de obtener y evaluar los registros patrimoniales de un individuo o empresa a fin de verificar su estado financiero, así como expresar las mejoras o sugerencias de la organización. (Maria Paulina Brito, 2016)
2. Binder: archivadores forman parte del material de oficina y de escritorio y sirven para guardar y clasificar documentos. (Disofic, 2021)
3. Codificado: registrar algo siguiendo un código (combinación de letras, números u otros caracteres). (Real Academia Española, 2014)
4. Diagrama de Gantt: permite identificar la actividad en que se estará utilizando cada uno de los recursos y la duración de esa utilización, también al administrador una visión completa de la utilización de los recursos que se encuentran bajo su supervisión. (Hinojosa, 2003)
5. Dashboard: parte de un dispositivo, un programa de computadora, etc. que muestra información y estadísticas (números) sobre cómo funciona el dispositivo, programa, etc., que puede usar para controlarlo. (Cambridge Dictionary, 2021)
6. Formato estándar: es una especificación que regula la realización de ciertos procesos o la fabricación de componentes para garantizar la interoperabilidad, determina cómo debe almacenarse en un archivo la información contenida en un documento. (Reina, s.f.)
7. Minuta: extracto o borrador que se hace de un contrato u otra cosa, anotando las cláusulas o partes esenciales, para copiarlo después y extenderlo con todas las formalidades necesarias para su perfección. (Española, Real Academia, 2020)
8. Prosa: estructura o forma que toma naturalmente el lenguaje para expresar los conceptos, y no está sujeta, como el verso, a medida y cadencia determinadas. (Real Academia Española, 2015)
9. Piso: es una organización funcional cuyo departamento o centros de trabajo se organizan alrededor de ciertos tipos de equipo u operaciones y los productos fluyen por ellos. (Sandoval, 2016)
10. Stakeholders: participante, inversor, accionista. (Perez, 2017)

ANEXOS

Anexo 1: Diagrama de Gantt

Diagrama de Gantt utilizado como herramienta para el seguimiento de proyectos, consolidando las fechas de inicio y fin además de las tareas a realizar.¹⁹



Fuente: Elaboración propia.

¹⁹ El departamento de Lean/Mejora continua de SAC 1 autorizo el uso de la fotografía sin contenido del Diagrama de Gantt.

Anexo 2: SOP Estándar

Formato para la creación de procedimientos estandarizado según la norma ISO 9001-2015²⁰.

LOGO DE LA EMPRESA	DEPARTAMENTO	CODIGO
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Edición: 1.0
		FECHA:
		Página 1 de 4

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

Creado por:	Revisado por:	Autorizado por:

LOGO DE LA EMPRESA	DEPARTAMENTO	CODIGO
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Edición: 1.0
		FECHA:
		Página 2 de 4

CONTROL DE MODIFICACIONES

Edición	Fecha	Descripción de la modificación

²⁰ El departamento de Lean/Mejora continua de SAC 1 autorizo el uso de la fotografía sin contenido del formato estandarizado para procedimientos.

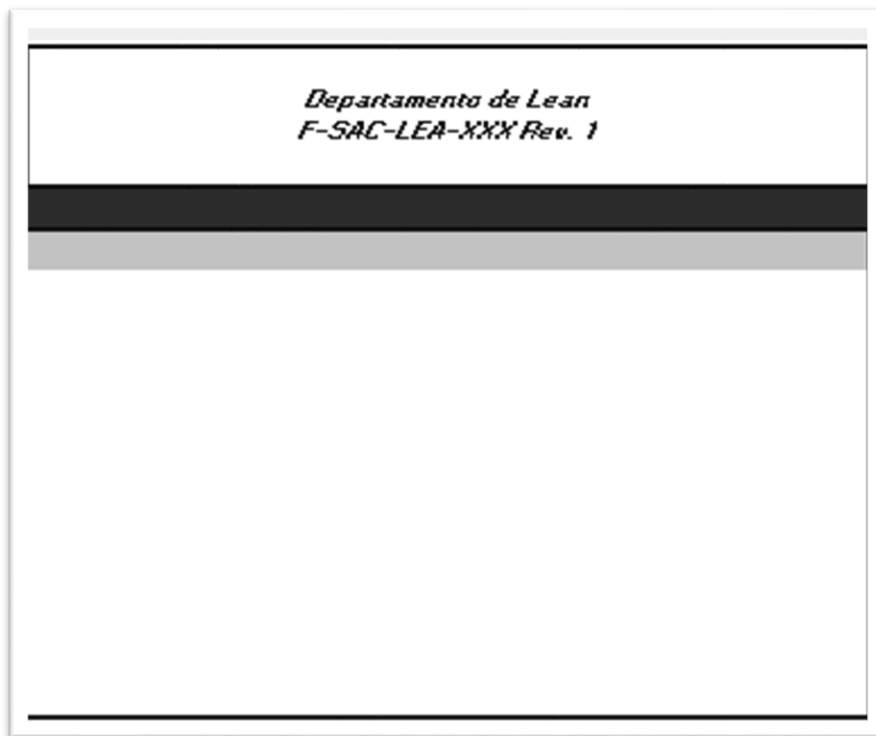
LOGO DE LA EMPRESA	DEPARTAMENTO	CODIGO
		Edición: 1.0
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	FECHA:
		Página 3 de 4

- 1. PROPOSITO**
- 2. ALCANCE**
- 3. DEFINICIONES**
- 4. RESPONSABLES**
- 5. DOCUMENTOS APLICABLES**
- 6. POLÍTICAS**
- 7. PROCEDIMIENTO**
- 8. ANEXOS**

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Codificación de documentos

La codificación de documentos aplicables fue según su departamento y en una secuencia correlativa²¹.



Fuente: Elaboración propia.

²¹ El departamento de Lean/Mejora continua de SAC 1 autorizo el uso de la fotografía sin contenido de la codificación de documentos aplicables.

Anexo 5: Hoja de minuta

La hoja de minuta proporcionada por Recursos Humanos, la cual consolida la reunión interna donde se delegan las actividades según el procedimiento estándar.²³

Reunión Interna			
Nombre de la reunión: _____			
Fecha de reunión: _____		Planta: _____	
No	Código de Empleado	Nombre Completo	Firma
1			
2			
3			
4			
5			

Fuente: Elaboración propia.

²³ El departamento de Lean/Mejora continua de SAC 1 autorizo el uso de la fotografía sin contenido de la hoja de minuta.

Anexo 6: Smartsheet

La herramienta Smartsheet, nos ayuda con el listado de cada procedimiento creado, la codificación correspondiente, además proporciona un gráfico como indicador de rendimiento.²⁴

	Document Type	Document Name	Correlative	Code	Department	Status	Related Formats
1	Procedure		001	P-SAC-LEA-001	Lean	Deployed	F-SAC-LEA-001/ F-SAC-LEA-002/ F-SAC-LEA-004
2	Procedure		002	P-SAC-LEA-002	Lean	Deployed	F-SAC-LEA-005
3	Procedure		003	P-SAC-LEA-003	Lean	Deployed	F-SAC-LEA-006
4	Procedure		004	P-SAC-LEA-004	Lean	Deployed	F-SAC-LEA-007/ F-SAC-LEA-008/ F-SAC-LEA-009
5	Procedure		005	P-SAC-LEA-005	Lean	Deployed	F-SAC-LEA-010
6	Procedure		006	P-SAC-LEA-006	Lean	Deployed	F-SAC-LEA-011/ F-SAC-LEA-012/ F-SAC-LEA-013
7	Procedure		007	P-SAC-LEA-007	Lean	Deployed	F-SAC-LEA-014
8	Procedure		001	P-SAC-PLA-001	Planeacion	Created	F-SAC-PLA-001/ F-SAC-PLA-002/ F-SAC-PLA-003/ F-SAC-PLA-004/ F-SAC-PLA-005
9	Procedure		002	P-SAC-PLA-002	Planeacion	Created	F-SAC-PLA-006/ F-SAC-PLA-007/ F-SAC-PLA-008/ F-SAC-PLA-009/ F-SAC-PLA-010
10	Procedure		003	P-SAC-PLA-003	Planeacion	Created	F-SAC-PLA-011/ F-SAC-PLA-012
11	Procedure		004	P-SAC-PLA-004	Planeacion	Created	
12	Procedure		005	P-SAC-PLA-005	Planeacion	Created	
13	Procedure		006	P-SAC-PLA-006	Planeacion	Created	
14	Procedure		001	P-SAC-ING-001	Ingenieria	Created	F-SAC-ING-001/ F-SAC-ING-002/ F-SAC-ING-003/ F-SAC-ING-004
15	Procedure		002	P-SAC-ING-002	Ingenieria	Created	F-SAC-ING-006/ F-SAC-ING-007/ F-SAC-ING-008/ F-SAC-ING-009
16	Procedure		003	P-SAC-ING-003	Ingenieria	Created	F-SAC-ING-010/ F-SAC-ING-011
17	Procedure		004	P-SAC-ING-004	Ingenieria	Created	
18	Procedure		006	P-SAC-ING-006	Ingenieria	Created	



Fuente: Elaboración propia.

²⁴ El departamento de Lean/Mejora continua de SAC 1 autorizo el uso de la fotografía sin contenido de la lista creada de procedimientos. El grafico fue autorizado en su totalidad.

Anexo 9: One Pager

El One pager es un resumen de los avances en el proyecto, se realiza una vez al mes y es presentado a los Gerentes de la planta y Directores Regionales.



Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- Cambridge Dictionary. (2021). *Cambridge University Press*. Obtenido de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/dashboard>
- Disofic. (2021). *Materiales de Almacen*. Obtenido de <https://www.disofic.es/material-de-oficina/archivo/carpetas-de-anillas/>
- Española, Real Academia. (2020). *Asociacion de Academias de las Lenguas Españolas*. Obtenido de <https://dle.rae.es/minuta>
- Hinojosa, M. A. (2003). *Diagrama de Gantt*.
- ISO. (Marzo de 2015). *Sistemas de Gestion Normalizados* . Obtenido de 19: www.isotools.org
- ISO, N. (19 de Noviembre de 2014). *ISO 9001: PROCEDIMEINTOS*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com>
- Maria Paulina Brito, M. G. (2016). *Contribuciones a la Economia*. *CE*, 1.
- Perez, A. (03 de Agosto de 2017). *OBS Business School*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/stakeholders-ejemplos-para-entender-el-concepto>
- Real Academia Española. (Octubre de 2014). *Asociacion de Acadeias de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/codificar>
- Real Academia Española. (2015). *Asociacion de Academias de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/prosa>
- Reina, M. A. (s.f.). *Universidad de Uruguay*. Obtenido de <http://www.universidad.edu.uy/renderResource/index/resourceId/4760/siteId/1>
- Sandoval, J. R. (2016). *Control de Piso o Taller de Trabajo*.
- TegraGlobal. (2017). *TegraGlobal*. Obtenido de <https://www.tegraglobal.com/>