



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
RECINTO UNIVERSITARIO "PEDRO ARAUZ PALACIOS"  
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

T.Mon  
658.5  
E77  
2007

**TESINA COMO FORMA DE CULMINACION DE ESTUDIOS PARA  
OPTAR AL TITULO DE INGENIEROS DE SISTEMAS.**

**TEMA:**

***“Plan de Mejoramiento del Proceso de Gestión  
Administrativa de la Calidad en el área de producción  
de pantalones buzo de mujer en la empresa Dasol  
Textil S.A.”***

**AUTORES:**

 Mariela del Carmen Espinoza García.	Carnet #98-11476-2
 Eduardo José González González.	Carnet #98-11483-0
 Cristhiam Javier Casaya Arana.	Carnet #98-11807-0

**TUTOR:**

Lic. Inés Alejandro López.

Managua, 01 de Noviembre del 2007.

## Indice

	Pagina
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Aspectos Generales	
I Introducción	1
II Objetivos	2
III Justificación	3
IV Marco Teórico	4
Capitulo I: Analisis Situacional del Area de Produccion de la Empresa Dasol Textil, S.A.	17
1.1 Descripcion de la Empresa	17
1.2 Visión y Misión	17
1.3 Valores de la Empresa	18
1.4 Organización y Gerencia	19
1.5 Control de Documentos	21
1.6 Instalaciones y Condiciones Ambientales	23
1.7 Matriz FODA	25
Capitulo II : Plan de Mejora	29
2.1 Estrategias propuestas de Mejoras del Proceso de Gestión Administrativa de la Calidad en el Area de Producción de Pantalones Buzo de Mujer en la	29
2.2 Misión y Visión Propuesta	35
2.3 Estructura de la Empresa	36
2.4 Administración de Sistemas	37
2.5 Control de Actividades	37
III Conclusiones	39
IV Recomendaciones	40
V Bibliografía	41
Anexos	

## DEDICATORIA

“Dedico este Trabajo a mis **Padres adorados**, ya que sin sus esfuerzos y sacrificios en el día a día, éste paso no se hubiese llevado a cabo.

Por su incondicional amor y por su ineludible cumplimiento de fe y confianza en mí, puedo decir que lo que hoy soy y lo que he logrado, se los debo a ellos, por ende **mis Viejos** éste logro también es de Ustedes”.

***Mariela del Carmen Espinoza García.***

“Dedico este Trabajo a mi madre, ya que sin su esfuerzo éste paso no se hubiese llevado a cabo.

Así mismo dedico este trabajo a mi encantadora hija Maria Eduarda Gonzalez Tijerino y mi querida sobrina Franicia Ximena Mendoza Gonzalez que por amor a ella subo un peldaño mas en este vida.”

***Eduardo Jose Gonzalez González***

“Dedico este Trabajo a las dos personas que en mi vida han dejado el deseo de finiquitar esta tarea tan importante, a mi Coco, que en paz descansa, quien me brindó su apoyo en los años de la carrera, quien me abría la puerta de noche y se desvelaba esperándome, cuando me tocaba estudiar fuera, éste triunfo también es de ella y sé que desde el Cielo lo estará bendiciendo y disfrutando.

A mi pequeño hermano, Walter, por ser el motor que me induce a seguir luchando, por su gran amor que me proyecta, a ese sentimiento puro y sincero, al deseo de brindarle el mejor ejemplo. A ellos dos mi gran compromiso y dedicatoria”

***Cristhiam Javier Casaya Arana.***

## **AGRADECIMIENTO**

Nosotros, los Autores del presente Trabajo agradecemos de corazón a nuestro señor Padre Todopoderoso, Dios y a nuestra Madre, la Virgen María, el habernos dado la oportunidad de estudiar y darnos las herramientas para luchar en estos años de estudios. Mil gracias por encaminarnos en el camino del bien.

“Agradezco el apoyo de mi esposo Olman Ávila, por su motivación, palabras de aliento y respaldo para seguir adelante, por comprender la falta de tiempo que dejé de darle por finalizar esta tarea.

También agradezco a Doña Rosario Arana, Mamá de Cristhiam, por todas sus finas atenciones durante estos años de estudio, por sus palabras de fe en los momentos de desesperación y de corredera para las entregas de los trabajos, por todo mil gracias.”

***Mariela del Carmen Espinoza García.***

“Agradezco a mi esposa Katuska Tijerino, por sus palabras y apoyo para terminar este trabajo.

También agradezco a mi hermana Jahaira Gonzalez González, mi abuelita Ligia Maria Chávez Cerda por todo su apoyo durante estos años de estudio”

***Eduardo José González González.***

“Agradezco a mi Señor por darme las fuerzas para poder cumplir la meta de estudiar y trabajar a la vez. A mis Padres, por sus exigencias, que para algo sirvieron.

A la vez, deseo agradecer el cariño honesto y la paciencia de mi amiga, Mariela Espinoza, compañera de clases desde el CNEG, luchadora incondicional en todos los buenos, malos y divertidos momentos de nuestros años de Carrera. A ella, mi gran cariño y estima hasta que deje de existir, Gracias Mariela, éste es solo el inicio de un gran camino del que te aseguro caminaremos juntos”

***Cristhiam Javier Casaya Arana.***

## **I – INTRODUCCION**

La Empresa Dasol Textil S.A., es una empresa dedicada a la producción textil de prendas de vestir para damas y caballeros Actualmente Dasol Textil, S.A. es una empresa privada dedicada a la manufactura textilera, de capital Coreano, tiene 10 años de operar en Nicaragua a través del régimen de Zonas Francas.

Dasol Textil S. A, inicio sus operaciones con el objetivo de suplir de vestuario para damas, niños y caballeros, bajos especificaciones de calidad de la cadena de tiendas Wal\*Mart Stores Inc. con una producción diversa de vestuario para damas y caballeros, entre ellas el buzo de mujer (siendo éste el punto de partida para nuestro análisis de los procesos de gestión administrativa de la calidad).

La situación actual expone que esta empresa depende de este único cliente Wal\*Mart Stores Inc. Y si éste cliente desaparece, la empresa Dasol S.A., se encuentra en desventaja para competir con otras empresas debido a que carece de un Sistema de Gestión de la Calidad que le permita ser competitivo, partiendo de esto se analiza y describe la situación organizacional, incluyendo el análisis de la situación funcional de la misma, para ello deberá iniciar su cambio a través de un plan de mejora de la gestión administrativa en el área de producción del pantalón buzo de mujer.

## **II - OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Proponer un Plan de Mejoramiento del Sistema de Gestión del Proceso Administrativo de la Calidad en el área de Producción del pantalón buzo de mujer en la empresa Dasol Textil, S.A.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- 1- Realizar un análisis situacional con la finalidad de recopilar información relevante sobre el modo de operar actual del sistema de gestión del proceso administrativo de la calidad en el pantalón buzo de mujer en la empresa Dasol Textil, S.A.
- 2- Proponer los aspectos más relevantes a tomar en cuenta en el Plan de Mejoramiento del Sistema de Gestión de la calidad administrativa que le permita a la organización textilera tener un liderazgo más efectivo en la ejecución de los programas de calidad.

### **III- JUSTIFICACION**

Nuestra investigación se basa en la realización de un estudio diagnóstico sobre la situación actual del proceso de gestión administrativa de la calidad en el área de producción del pantalón buzo de mujer en textiles Dasol Textil, S.A., que permite identificar la problemática más recurrente en el proceso de gestión administrativa de la calidad en dicha área, y sobre la base de la problemática encontrada presentar Propuestas de mejora en el proceso de gestión administrativa.

#### **IV- MARCO TEÓRICO**

La calidad como la belleza o la bondad son conceptos primitivos, es decir, no pueden definirse a partir de otros. La calidad es también un término que supone acepciones diferentes, tanto en el tiempo como en función de quien lo utilice y además en modo alguno es absoluto, ya que implica el necesario juicio de valor individual y colectivo y, por tanto, es algo relativo. <sup>1</sup>

La palabra calidad designa un conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él,<sup>2</sup> define con frecuencia a la calidad como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio respecto de su calidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

La calidad está basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio, medida contra sus requisitos definidos o tácitos consientes o solo percibidos u operacionales técnicamente o por completo subjetivos y siempre representa un objetivo móvil en el mercado competitivo.

La calidad significaba ofrecer a bajo costo productos o servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua. <sup>3</sup>

Uno de los elementos claves de la definición de la calidad es la adecuación de uso de un producto.<sup>4</sup> Se debe agregar que la calidad es una filosofía que compromete a toda la organización con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y de mejorar continuamente. Esto la convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el resultado particularmente complejo en el ámbito de los servicios, puesto que, el hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad

---

<sup>1</sup> Excelencia y Calidad Total. Colectivo de autores Gestión 2000

<sup>2</sup> Excelencia y Calidad Total. Colectivo de autores Gestión 2000

<sup>3</sup> Deming, 1989

<sup>4</sup> Juran, 1995

derivada de la naturaleza intangible de los servicios<sup>5</sup>. En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin.

La calidad ha evolucionado a través de cuatro etapas, la de la **inspección** ( Siglo XIX) que se caracterizó por la detección y solución de los problemas por la falta de uniformidad de producto, la era del **control estadístico** del proceso (década de los treinta ) , enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección ; la del **aseguramiento de la calidad** ( Década de los cincuenta ) que es cuando surge la necesidad de involucrar todos los departamentos de la organización en diseño, implantación y ejecución de política de calidad ; y la era de **administración estratégica** por calidad total ( Década de los Noventa ) , donde se hace hincapié en el mercado y las necesidades del consumidor reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad.<sup>6</sup>

El concepto de calidad hoy en día se ha extendido a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema “Cero Defectos”.<sup>7</sup>

## **GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS.**

### **1. Identificación de los procesos.**

Para la identificación de los procesos es necesario analizar cuáles son los que deben tomarse en cuenta de acuerdo al objetivo definido para la organización y los que se definen como parte del sistema de gestión de la calidad a aplicar.

---

<sup>5</sup> Gómez Bravo, 1992 Productividad y mejoramiento continuo de la calidad.

<sup>6</sup> Folleto de Sistemas de Gestión de la Calidad. Marzo 2006.

<sup>7</sup> Valarie A. Zeithaml. Marketing de Servicios.

Teniendo en cuenta lo anterior y los aspectos relativos a la calidad de los procesos, combinados con su importancia (o carácter de clave) se llega a determinar qué procesos son críticos y han de ser priorizados a la hora de abordar su gestión diferenciada y su mejora. Procesos críticos son aquellos que, teniendo un impacto significativo en el cliente o en el negocio (claves) su calidad o funcionamiento no se ajusta a los criterios de eficacia, eficiencia o flexibilidad antes indicados.

En la **Figura 1** se visualiza esquemáticamente el proceso de selección de los procesos críticos y las tres "voces"<sup>8</sup> que son necesarias escuchar para ello. Esta selección es el primer paso que se ha de dar para mejorar los procesos.



**Figura 1**

En relación con los equipos de mejora de la calidad, los procesos a mejorar suelen seleccionarse atendiendo a su grado de criticidad<sup>9</sup>, de lo anterior, se podría deducir que los procesos no claves no necesitan ser mejorados aunque su nivel de calidad sea insuficiente. La idea que pretende transmitir la Gestión por Procesos de cara a su mejora es que los procesos críticos necesitan una gestión

<sup>8</sup> Harrington, H. James Mejoramamiento de los procesos de la empresa.

<sup>9</sup> Harrington, H. James Mejoramamiento de los procesos de la empresa.

"diferenciada" dada su importancia, han de ser mejorados con carácter prioritario y urgente ya que condicionan los resultados de la empresa. Los procesos no clave (necesarios) pero cuyo funcionamiento o nivel de la calidad no se considera suficiente han de ser mejorados, pero esta mejora no tiene carácter prioritario como la anterior.

Del análisis anterior, se desprende que hay que definir los procesos de la organización en cuanto a:

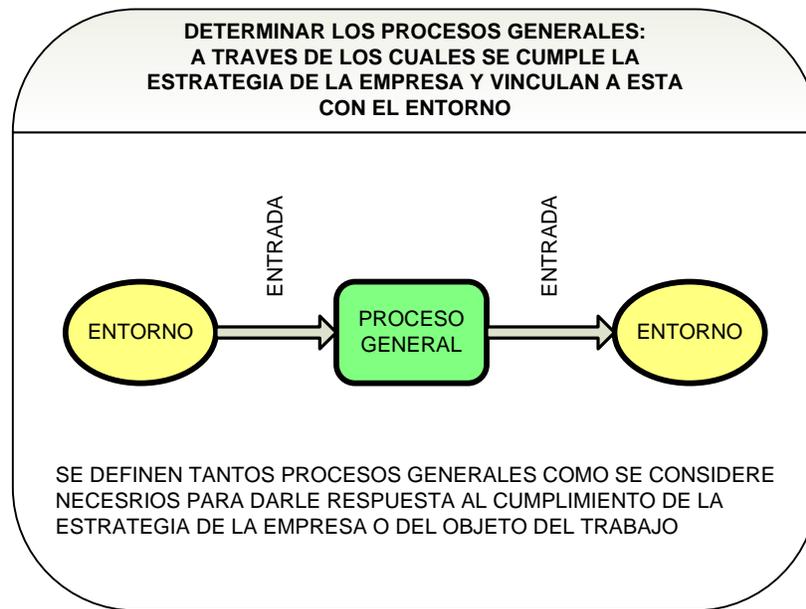
- La actividad principal de la organización.
- El sistema de gestión de la calidad.

Los procesos que rigen la actividad de la organización se definirán de acuerdo a la **Metodología de Análisis de Empresa** los cuales se describen de la siguiente forma:

- Procesos generales.
- Procesos específicos.
- Procesos unitarios.

La definición o identificación de los procesos, teniendo en cuenta la metodología mencionada, se realiza a partir de los siguientes principios:

Como Procesos Generales se definen aquellos que van a dar cumplimiento a las estrategias y objetivos empresariales por lo que se podrán definir tantos como sean necesarios para cumplir con el cuadro estratégico que se ha trazado la organización. Además una condición necesaria para la identificación de los Procesos Generales es que estos deben estar directamente relacionados con el ambiente externo de la organización (clientes, competencia, mercados, proveedores, regulaciones y otros) (Figura 2)



**Figura 2**

Los procesos del sistema de gestión de la calidad se definen de acuerdo a los requisitos de la familia de norma ISO 9000:2000 los cuales son<sup>10</sup>:

- Procesos estratégicos.
- Procesos de gestión de recursos.
- Procesos de realización del producto.
- Procesos de medición, análisis y mejora.

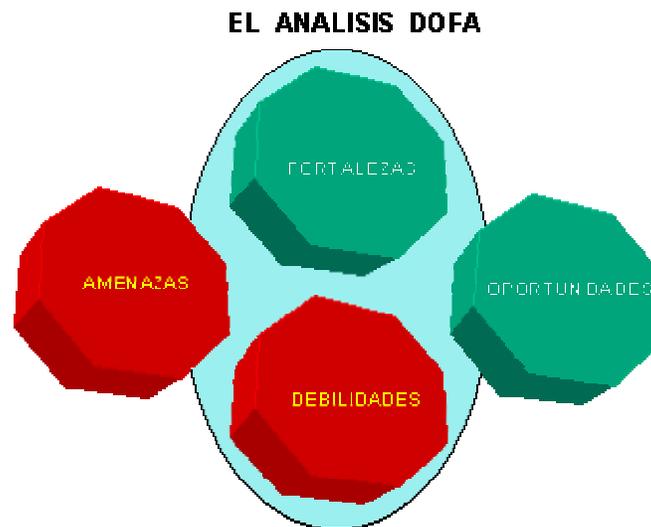
Estos tipos de procesos se corresponden los requisitos planteados por las normas.  
(Ver Tabla 1)

<sup>10</sup> Norma Internacional ISO 9000.

TIPO DE PROCESO	PROCESOS SELECCIONADOS
Procesos estratégicos	Definición y despliegue de los objetivos de la calidad
	Gestión de las operaciones
Procesos de gestión de recursos	Preparación del personal
	Evaluación del desempeño de trabajadores y empleados.
	Establecimiento de las condiciones de trabajo.
Procesos de realización de productos	Compra de materias primas y materiales
	Diseño de productos
	Validación del proceso
Procesos de medición, análisis y mejora	Procesamiento y análisis de datos
	Mejora de la calidad
	Diseño y seguimiento de acciones correctivas y preventivas
	Auditorias de la calidad.

**Tabla 1**

Otra metodología usada es la matriz FODA (Figura 3), la cual se usa como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motiva a efectuar el análisis para su difusión y divulgación.



**Figura 3**

El análisis FODA <sup>11</sup> consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.)

Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades.

Es importante recalcar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, el análisis FODA es la construcción de un balance estratégico, mientras que

---

<sup>11</sup> Gestión Empresarial. Thompson.

los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darle mayor ponderación a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

**2. Documentación de los procesos:** Se institucionaliza un proceso cuando aparecen documentadas todas sus interrelaciones externas e internas, así como otros elementos que tienen influencia sobre él, a través de diagramas funcionales, procedimientos, registros y otros. Es necesario documentar porque:

- Las salidas tienen mayor consistencia.
- El conocimiento no depende de las personas.
- Ahorra tiempo la "próxima vez".
- Facilita el traspaso de tareas.
- Identifica puntos débiles del proceso.
- Permite hacer rotaciones y/o promoción.

Los beneficios que se obtienen a partir de la documentación de los procesos son los siguientes:

1. Reducción de costos por trabajo mal hecho, debido a un mejor conocimiento y comprensión, aportado por la documentación.
2. Ayuda a los trabajadores e inspectores a clarificar el trabajo a realizar y el rendimiento esperado de sus actividades.
3. Hace más fácil el entrenamiento y agiliza la integración de nuevas incorporaciones.
4. Reduce los "imprescindibles", nadie es la única fuente de "know - how"
5. Facilita la comunicación o interacción entre todos los involucrados en el proceso (proveedor- propietario- cliente)
6. Al estar los indicadores documentados, facilita el seguimiento consistente del rendimiento de los procesos
7. Garantiza la trazabilidad en el marco global de la gestión de los procesos, a fin de optimizar las actividades transversales de la organización.

8. Mayor satisfacción del cliente final como resultado de un mejor encadenamiento a través de la organización de los distintos procesos interrelacionados que afectan el servicio o producto ofrecido.

### **3. Mejora de procesos.**

La estrategia de la mejora de los procesos vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos.

La norma ISO 9000:2000 plantea nuevas exigencias para la gestión de los procesos de las cuales la que marca la mayor diferencia con respecto a etapas anteriores es lo referido a lo que plantea el punto 7.1 de la norma ISO 9001:2000 con respecto a que la entidad debe tener identificados todos los procesos y definidas sus interrelaciones tanto externas como internas.

De acuerdo al cumplimiento de este aspecto para diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad según el modelo ISO 9000:2000 el apartado 7.1 plantea que cada proceso de la organización debe tener establecido su ficha de proceso cuyo contenido se puede ajustar al siguiente formato.<sup>12</sup>

Los contenidos de la ficha de proceso pueden ser los siguientes:

- Objetivos. (Alcance)
- Descripción (Procedimiento)
- Responsable
- Entradas y Proveedores
- Salidas y Clientes
- Inspecciones

---

<sup>12</sup> Norma Internacional ISO 9000.

- Variables de control
- Indicadores
- Registros

En un proceso un plan de mejora se traduce a un cambio de cultura en la manera de afrontar la vida; siendo una filosofía de mejora continua en todo lo que hacemos.

Un plan de mejora de la calidad se refleja como una sencilla ecuación donde podríamos encontrar<sup>13</sup>:

**Calidad** = Conforme a los Requerimientos.

**Gestión** =Calidad involucra a todos y a todas las actividades en una organización.

**Mejora**= La Calidad puede ser administrada.

$$\text{Calidad} = \text{Gestión} + \text{Mejora}$$

Plan de mejora de los procesos de gestión administrativa de la calidad mantiene como eje la visión y misión definidos por una empresa ya que bajo este concepto se fundamenta, siendo la correcta determinación de objetivos y metas el primer paso para orientar a la empresa y su método de resolución de problemas.

#### **4. Modelo para la gestión de mejoramiento continuo de la calidad.**

La gestión administrativa del mejoramiento continuo de la calidad incluye establecer el funcionamiento del modelo creado en la organización y definir los responsables y ejecutores de desarrollar las tareas relacionadas con este proceso, así como describir las funciones y tareas que le corresponden desarrollar a cada uno de los participantes de la entidad.

---

<sup>13</sup> Harrington, H.James. Admón. Total del mejoramiento continuo.

El funcionamiento del modelo se logra mediante la conexión de la interfase con el entorno, con la gestión de los procesos y el mejoramiento continuo.

El proceso de mejoramiento continuo, como parte de la gestión de la organización responde de forma directa al directivo de máxima jerarquía y este sucesivamente delega responsabilidades y funciones en los directivos de los procesos en los que la organización se va desagregando, estos procesos pueden responder a la estructura jerárquica funcional o a los procesos donde se le añade valor a los productos o servicios que brinda la organización. Por lo tanto para llevar a cabo el proceso de mejora continua el máximo responsable utiliza a todo su staff en las tareas de mejoramiento como parte de sus labores habituales y designa un grupo coordinador entre ellos de las mismas, el que se ha denominado **Grupo de Gestión de Mejora (GGM)**. Las principales funciones del GGM formado por directivos de la organización, en relación con el mejoramiento continuo son:

- Establecer los objetivos estratégicos de la organización y las estrategias de mejoramiento continuo para un horizonte de tiempo determinado.
- Analizar la organización para identificar los procesos claves de la misma y su división desde el nivel global hasta el nivel más simple de ejecución.
- Desplegar las estrategias de mejoramiento hacia aquellos procesos clave donde las mismas se alcanzan, Diseñar el **Programa Anual de Mejora (PAM)**.
- Definir el sistema de indicadores para medir el desempeño de los procesos.

La ejecución propiamente del mejoramiento continuo está a cargo de los equipos de trabajo, los cuales tienen establecidos sus propios principios de formación y funcionamiento que se corresponden con las habilidades y capacidades que deben desarrollar para realizar las actividades de mejora. Entre sus principales funciones están:

- Ejecutar el PAM y los planes de mejora diseñados.
- Identificar las oportunidades de mejora en los procesos que desarrollan dentro de la organización.

- Proyectar las soluciones y documentarlas lo que incluye impacto de las soluciones, cronograma de tareas para su implantación, seguimiento, etc.
- Implementar las soluciones propuestas una vez aprobadas por los responsables.
- Revisar periódicamente la aplicación de las medidas de mejora.

La organización del mejoramiento continuo queda establecida por las responsabilidades asignadas y las funciones descritas para cada uno de los miembros que forman la organización, los cuales deben estar dirigidos siempre hacia una mejora continua de la calidad y de la satisfacción del cliente.

La gestión del recurso humano, como el más valioso que posee la organización es fundamental para que el modelo funcione adecuadamente. La gestión del personal se enfoca por un lado a partir de la formación, desarrollo profesional, motivación y participación y por otro de los resultados de su actividad laboral<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Gestión 2000. El Libro de las ideas para producir mejor.

## **Capítulo I**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DASOL TEXTIL.**

La elaboración del análisis situacional de la empresa Dasol Textil SA, será la principal fuente para la realización del diagnóstico como condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control.

A continuación se presenta información general y detallada actual de la cultura organizacional de la empresa Dasol Textil S.A., así mismo de los procesos administrativos que se desarrollan en la misma:

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Actualmente Dasol Textil, S.A. es una empresa privada dedicada a la manufactura de prendas, de capital Coreano, tiene 10 años de operar en Nicaragua a través del régimen de Zonas Francas.

#### **1.2 Visión**

Somos una empresa orientada a la producción textilera capaz de alcanzar un alto estándar de calidad, flexibilidad, respuesta rápida e innovación en el mercado textilero de la región, en función de la satisfacción a nuestros clientes, inversionistas y empleados.

#### **Misión**

Somos una empresa destinada a la producción y confección textilera, capaz de desarrollar y mantener una alianza con nuestros clientes, empleados y la comunidad, con una mística de confianza compartida, en búsqueda continua de la perfección, en el mercado de manufactura de productos textiles.

### 1.3 Valores de la Empresa

<b>EXCELENCIA:</b>
Tenemos el compromiso del mejoramiento continuo para ser lo mejor de lo mejor.
<b>RESPONSABILIDAD:</b>
Desempeñamos nuestro trabajo cumpliendo con los plazos, calidad y seguridad requerida.
<b>EQUIDAD:</b>
Brindamos igual oportunidad de derechos y deberes para cada empleado.
<b>DESARROLLO:</b>
Permanentemente capacitamos y entrenamos a nuestro personal.

### Compromisos de la Empresa

#### a) Con los clientes

1. Brindar un trato Honesto.
2. Darle Atención y Servicio de Calidad.
3. Ser puntuales en las entregas.
4. Suministrar información actualizada sobre nuestro servicio.

#### b) Con los Proveedores

1. Ser Honestos y éticos.
2. Respetar las condiciones pactadas.
3. Mantener una relación sana y constante.
4. Apoyar su desarrollo.

### **c) En la Administración de la Empresa**

1. Ser Honesto.
2. Ser Puntuales en compromisos adquiridos.
3. Ser Eficiente.
4. Mantener las Relaciones Externas Sanas.

### **d) Con los Empleados**

Impulsar el desarrollo de todo el personal a través de capacitación, brindarle las oportunidades de crecimiento y fomentar la honestidad, además promover una comunicación abierta y transparente entre todo el personal.

Según se observa la empresa posee todos los elementos de la cultura organizacional declarada y que debe estar contenida en el Sistema de Gestión de Calidad pero, los clientes internos, o sea, los empleados no están apropiados de la misma y no hay interés de parte de la Gerencia General en querer transmitir la misma y sobre la base de la misma querer mejorarla de acuerdo a la situación actual del mercado competitivo.

## **1.4 ORGANIZACIÓN Y GERENCIA**

### **ORGANIZACION DEL TRABAJO:**

En este aspecto tomamos en cuenta lo concerniente a la estructura existente, las personas, relaciones y mecanismos a través de las cuales actúan y coordinan las actividades.

**Organización formal:** El área aparece claramente definida en el organigrama aprobado por la Gerencia General (Ver Anexo 1) en el que se visualiza la Gerencia de Producción con todos sus colaboradores en la Planta.

La organización en general es del tipo funcional, pero operativamente de Planta, dada la naturaleza de las actividades que se realizan ésta es del tipo por procesos.

No cuentan con un manual donde se describe por cada cargo las responsabilidades, actividades diarias, periódicas y eventuales.

**Las personas:** Nos referiremos al número de personas implicadas en los procesos de trabajo, calificación y cargos en la organización.

El personal tanto administrativo como de planta tiene competencia técnica demostrada y asegurada, se les definió sus funciones y estos a su vez las desarrollan empíricamente sus funciones. Se tiene definido un programa de formación pertinente a las tareas presentes y futuras relacionadas a la calidad con su duración y programa supervisado por la alta Gerencia.

El responsable de Planta junto con el Gerente de Producción, coordina las áreas de diseño, producción y control de calidad y en cada uno de ellos hay trabajadores asignados según sea la calificación técnica, experiencia y habilidades.

Generalmente y en la medida de lo posible a lo interno de cada grupo se trata de rotar al personal cada seis meses para que desempeñen otras funciones, lo que permite tener un personal calificado y capaz para efectuar diferentes tareas y disminuir riesgos de seguridad e higiene ocupacional.

**Estructura de relaciones y mecanismos de acción:** Walt\*Mart autoriza las órdenes de producción de pantalón buzo de mujer y generalmente se atienden conforme la orden que llegan. El Gerente de Producción distribuye al responsable de Planta las tareas a realizar.

Entre los trabajadores que forman los grupos de trabajo hay relaciones de tipo horizontal y vertical, asimismo entre los jefes de área y el jefe de la sección y de

igual manera entre los jefes de las secciones y el jefe del departamento. Además de las relaciones informales que existen en toda organización.

**Otros :** El horario de trabajo es de las 7:00 a.m. a las 5:00 p.m. y los turnos extraordinarios y en fines de semanas son debidamente justificados y programados previamente de modo que el trabajador pueda organizar mejor sus actividades propias con antelación.

## **1.5 CONTROL DE DOCUMENTOS**

### **a) REVISIÓN DE PEDIDOS**

Se identificó que poseen con un sistema empírico pero, funcional que les permite cumplir con los requisitos del cliente, cuentan con los recursos suficientes y la capacidad para cumplir con los estándares; actualmente han realizado correcciones de mejora a través del departamento de producción para alinear este sistema a los requisitos de la norma internacional.

Algo particular sobre las Órdenes de Pedido que se reciben en la empresa Dasol S. A es que no está claramente definido quien es el que tiene la responsabilidad sobre el envío y recepción interno de los mismos.

Esto es debido a la carencia de un manual de control interno que permita hacer uso racional y operativo de los recursos con que cuenta la empresa. Algo oportuno sería que dentro de las acciones que ejercen las personas sobre la manipulación de documentos se establezca quien es que tiene la responsabilidad sobre los mismos.

#### **b) COMPRA DE SUMINISTROS/MATERIA PRIMA**

Cuentan con un proceso que asegura que los suministros y materia prima usados en la planta para la producción tengan un nivel de stock adaptado a sus necesidades.

#### **c) SERVICIO AL CLIENTE**

Existe la disposición y la voluntad de cumplir con las necesidades y requisitos del cliente así como la conciencia de todos los trabajadores reflejando una cultura de equipo, cooperadora y disposición en función de realizar un mejor trabajo tomando iniciativas que conlleven buenas relaciones con los clientes de forma implícita e improvisada.

#### **d) QUEJAS Y RECLAMOS**

No existe un proceso para controlar las quejas y reclamos de los principales clientes de Dasol Textil, sin embargo, se le trata de dar respuesta en la medida de la posibilidades, cuando hay alguna queja o reclamo de forma verbal por el equipo de Dirección.

#### **e) CONTROL DE NO CONFORMIDADES**

Se tiene un control de las no conformidades para con las distintas etapas de los procesos de forma empírica y responsabilidad asignada.

#### **f) ACCIÓN CORRECTIVA**

Se tiene una cultura de corrección establecida de forma conjunta con los interesados para determinar la causa del problema y analizar sus posibles soluciones.

### **g) ACCIÓN PREVENTIVA**

No existe un proceso relacionado con la prevención de fallas en las maquinas, ni expedientes de controles internos para registrar los mantenimientos.

### **h) REVISIÓN POR LA GERENCIA**

Existe una cultura de informes y reuniones para el control y cumplimiento del avance de las distintas actividades de las diferentes áreas.

## **1.6 INSTALACIONES Y CONDICIONES AMBIENTALES**

La planta alberga a 150 empleados entre operarios, supervisores, técnicos, administrativos y personal gerencial. Con una distribución muy sencilla y un diseño de línea de producción que facilita el trabajo y el seguimiento del mismo.

La planta se encuentra dividida en tres grandes áreas: (Ver Anexo 8), el espacio físico para la elaboración de prendas, con trabajadores que alcanzan los niveles productivos requeridos, espacio físico que sirve para los operarios que se encuentran en la fase de entrenamiento y adaptación al proceso, por ultimo espacio físico que sirve para el empaque del producto terminado.

Existe otro espacio que funciona como almacén de producto terminado y de materia prima e insumos.

El edificio en términos de condiciones no es el más moderno, sin embargo la gerencia ha tratado de brindar comodidad y seguridad a cada uno de los operarios que trabajan en ella.

Dado que la planta no realiza todas las operaciones relacionadas con la actividad, los únicos desechos son los derivados de los recortes de tela representando esto un 5% del total de la tela que recibe.

No existe ningún tratamiento especial hacia los desperdicios, sin embargo los mismos son retirados de la planta por un empresa contratada para ello y que sigue las indicaciones de la planta y las reglamentarias por el gobierno de cómo, cuando y donde se deben depositar.

Se tiene control al acceso con cinta de seguridad y uso de la misma.

#### **a) EQUIPOS**

Se tiene capacidad y recurso para garantizar los equipos y accesorios necesarios para el buen desempeño de las labores requeridas técnicamente; actualmente se están requiriendo equipos nuevos integrados a software en maletines de instrumentación con interfase integradas bajo los criterios que establecen las normas internacionales; considerando los criterios de calibración externa y auto calibración interna; se tiene la cultura de retirar los equipos no conforme desechándolos bajo criterios de control interno.

#### **b) MANEJO DE MUESTRAS Y MUESTREO**

Se realizan muestreos esporádicos sobre las unidades ya trabajadas y que están por entregarse al cliente de forma aleatoria.

Una vez concluido la recopilación ambulatoria de los modos operando de la Empresa Dasol Textil, S.A., utilizamos el análisis FODA, como una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, que nos proporciona la información necesaria para la

implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

## **1.7 Matriz FODA**

Análisis a lo Interno:

### **a) Fortalezas**

1. Capacidades fundamentales en áreas claves, la gerencia de producción cuenta con instalaciones física adecuada con una distribución muy sencilla y un diseño de línea de producción que facilita el trabajo y el seguimiento del mismo.
2. Recursos financieros adecuados
3. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.
4. Propiedad de la tecnología, en la utilización de equipos y maquinarias
5. Proceso que asegura que los suministros y materia prima usados en la planta para la producción tengan un nivel de stock adaptado a sus necesidades.
6. Existe un proceso de no conformidades para cada etapa de las distintas líneas de producción de forma empírica.
7. Una de las fortalezas de DASOL TEXTIL S.A. es el personal calificado con el que cuenta, ya que a través de su experiencia y conocimientos se puede realizar el trabajo de una manera activa e innovadora.
8. La calidad de los productos que más que una fortaleza es una prioridad y compromiso para superar las expectativas que los clientes esperan de nuestros productos.

### **b) Debilidades**

1. No hay una dirección estratégica clara.
2. Instalaciones obsoletas.

3. Falta de oportunidad y talento gerencial.
4. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.
5. Abundancia de problemas operativos internos, (falta de formatos de control interno)
6. Atraso en investigación y desarrollo, ya que carecen de un departamento dentro de su estructura organizativa dedicado.
7. Línea de productos demasiado limitada.
8. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
9. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
10. No existe un proceso para controlar las quejas y reclamos de los principales clientes de Dasol Textil.
11. No existe un departamento de Calidad, que garantice el desarrollo de estrategias de producción emanadas por cliente.

#### Análisis a lo Externo

##### **c) Oportunidades**

- 1) Atender a grupos adicionales de clientes.
- 2) Ingresar en nuevos mercados o segmentos.
- 3) Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.
- 4) Diversificarse en productos relacionados.
- 5) Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.
- 6) Crecimiento en el mercado más rápido.
- 7) Una oportunidad muy importante y ambiciosa a largo plazo es fungir como proveedor de diferentes compañías y tiendas del país, mediante la creación de una línea de productos exclusivos para la venta empresarial.

##### **d) Amenazas**

- 1) Entrada de competidores foráneos con costos menores.
- 2) Incremento en las ventas y productos sustitutos.
- 3) Crecimiento más lento en el mercado.
- 4) Requisitos reglamentarios costosos.
- 5) Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.
- 6) Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Empresa Dasol Textil SA, y en particular a la gestión administrativa del área de producción buzo, se presenta la matriz FODA, con las distintas combinaciones.

**MATRIZ FODA**

<p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Fortalezas:</b></p> <p>F1: Capacidades fundamentales en áreas claves, la gerencia de producción cuenta con instalaciones física adecuada con una distribución muy sencilla y un diseño de línea de producción que facilita el trabajo y el seguimiento del mismo.</p> <p>F2: Recursos financieros adecuados</p> <p>F3: Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.</p> <p>F4: Propiedad de la tecnología, en la utilización de equipos y maquinarias</p> <p>F5: Proceso que asegura que los suministros y materia prima usados en la planta para la producción tengan un nivel de stock adaptado a sus necesidades.</p> <p>F6: Existe un proceso de no conformidades para cada etapa de las distintas líneas de producción de forma empírica.</p> <p>F7: Una de las fortalezas de Dasol TEXTIL S.A. de C.V. es el personal calificado con el que cuenta, ya que a través de su experiencia y conocimientos se puede realizar el trabajo de una manera activa e innovadora.</p> <p>F8: La calidad de los productos que más que una fortaleza es una prioridad y compromiso para superar las expectativas que los clientes esperan de nuestros productos.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1: No hay una dirección estratégica clara.</p> <p>D2: Instalaciones obsoletas.</p> <p>D3: Falta de oportunidad y talento gerencial.</p> <p>D4: Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.</p> <p>D5: Abundancia de problemas operativos internos, (falta de formatos de control interno).</p> <p>D6: Atraso en investigación y desarrollo, ya que carecen de un departamento dentro de su estructura organizativa dedicado.</p> <p>D7: Línea de productos demasiado limitada.</p> <p>D8: Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.</p> <p>D9: Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p> <p>D10. No existe un proceso para controlar las quejas y reclamos de los principales clientes de Dasol Textil.</p> <p>D11: No existe un departamento de Calidad, que garantice el desarrollo de estrategias de producción emanadas por cliente.</p>
	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1: Atender a grupos adicionales de clientes.</p> <p>O2: Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</p> <p>O3: Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</p> <p>O4: Diversificarse en productos relacionados.</p> <p>O5: Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</p> <p>O6: Crecimiento en el mercado más rápido.</p> <p>O7: Una oportunidad muy importante y ambiciosa a largo plazo es fungir como proveedor de diferentes compañías y tiendas del país, mediante la creación de una línea de productos exclusivos para la venta empresarial.</p>	<p>1).Realizar una consultoría para una planificación estratégica que tome en cuenta todas las situaciones actuales del mercado y la determinación de la problemática de la empresa y sobre la base de esta plantearse soluciones</p> <p>2) Sistematizar y monitorear todos procesos realizados en la empresa a fin de contar con una base que permita mejorar lo propuesto.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1: Entrada de competidores foráneos con costos menores.</p> <p>A2: Incremento en las ventas y productos sustitutos.</p> <p>A3: Crecimiento más lento en el mercado.</p> <p>A4: Requisitos reglamentarios costosos.</p> <p>A5: Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.</p> <p>A6: Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</p>	<p>1) Establecer una estrategia que se fundamente en la Flexibilidad para el mejoramiento continuo.</p>	<p>1). Realizar reuniones evaluativos para determinar la problemática de la empresa y así proponerse medidas correctivas a las situaciones encontradas.</p>

## **Capítulo II: PLAN DE MEJORA**

La propuesta de los aspectos mas relevantes a tomar en cuenta en el Plan de Mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad Administrativa, que les permita a la Empresa Dasol Textil S.A. tener un liderazgo (Ver Anexo 4), mas efectivo en la ejecución de los programas de calidad, resultan de las estrategias establecidas en la matriz FODA, y al mismo tiempo del plan de necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

### **2.1 Estrategias propuestas de Mejoras del proceso de Gestión Administrativa de la Calidad en el Área de Producción de Pantalones Buzo de Mujer en la Empresa Dasol Textil S.A.**

Como se puede observar la Mejora de la Calidad es un cambio cultural necesario y profundo, una filosofía acerca del manejo integral de la organización, mediante esos valores o creencias que deben ser compartidas por todos sus integrantes, éste constituye un requisito indispensable además del cumplimiento de los siguientes aspectos no menos importantes para que sea aplicable:

Propuesta 1:

Objetivos	Estrategias	Actividades	Indicador	Plazo	Responsable	Riesgos
1. Apoyar e integrar ideas, con la alta dirección o gerencia	1) Redefinir la planificación estratégica de la empresa a fin de conseguir las metas organizacionales, de una forma integral con todos y cada uno de los empleados de la empresa	1 ) Realizar una consultoría para una planificación estratégica que tome en cuenta todas las situaciones actuales del mercado y la determinación de la problemática de la empresa y sobre la base de esta plantearse soluciones.	Crecimiento en el volumen de ventas y expansión en el mercado	6 meses	Gerencia General, Gerencia de Mercadotecnia, Gerencia de Investigación y desarrollo y Gerencia de Producción.	La falta de importancia por la alta gerencia al momento de implantarla
		2.) Realizar reuniones evaluativos para determinar la problemática de la empresa y así proponerse medidas correctivas a las situaciones encontradas.	Crecimiento y fluidez de los procesos internos	Cada Mes	Responsables de Áreas de Apoyo y Sustantivas	No implantar las medidas correctivas
		3.) Conformar grupos y equipos de trabajo para definir especialidades en tareas asignadas y así procurar el mejoramiento de la calidad.	Cartas de Control	Cada Mes	Especialistas de las Áreas Sustantivas	No implantar las medidas correctivas
		4.) Sistematizar y monitorear todos los procesos realizados en la empresa a fin de contar con una base que permita mejorar lo propuesto	Cumplimiento de las ordenes de trabajo	Cada Mes	Especialistas de las Areas Sustantivas	No darle supervisar y dar seguimiento a la ejecución de los procesos.

**Propuesta 2:**

Objetivos	Estrategias	Actividades	Indicador	Plazo	Responsable	Riesgos
2. Coordinar, supervisar y participar en la creencia, sentimiento y práctica de la calidad como valor fundamental por parte de toda la organización	2) Dar a conocer inicialmente el producto a los clientes internos, o sea, los empleados antes que salga al mercado.	1 )- Realizar capacitaciones, autocapitaciones, talleres, intercambio a fin de encontrar sinergias de todo el equipo de trabajo que permita los procesos de calidad y la mejora continua.	Capacidad de Produccion	Cada Mes	Gerencia de Recursos Humanos y Responsables de Areas Sustantivas	Falta de Incentivo al equipo tecnico para la ejecucion de las actividades.
		2.) Planificar conjuntamente el trabajo a fin de empoderar a los trabajadores, procurando involucrar a todos al trabajo en equipo.	Armonia en el cumplimiento de metas establecidas de produccion.	Cada Mes	Responsables de Areas de Apoyo y Sustantivas	Falta de preocupacion de la alta gerencia por el dar a conocer sus valores.
		3.) - Estimular a todos aquellos trabajadores que participan activamente en la mejora de la calidad, no solamente a los que cumplen con la productividad sino también a los que realizan el trabajo con calidad..	Aumento de la capacidad productiva	Cada Mes	Gerencia General	Desmotivacion del personal.

**Propuesta 3:**

Objetivos	Estrategias	Actividades	Indicador	Plazo	Responsable	Riesgos
3. Garantizar el crecimiento profesional del talento humano	3) Recursos Humanos bien formados, capacitados, motivados y entusiastas de las técnicas Mejora de la Calidad.	1 )- Realizar un programa de capacitación y entrenamiento continuo a fin de involucrar a los trabajadores a la mejora de la calidad	Crecimiento de los niveles de producción y utilidad de la empresa	Cada 6 meses	Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General	Falta de Incentivo al equipo técnico para la ejecución de las actividades.

**Propuesta 4:**

Objetivos	Estrategias	Actividades	Indicador	Plazo	Responsable	Riesgos
4. Búsqueda y establecimiento de parámetros de medición en toda la organización.	4) Diseñar un programa para la sistematización y monitoreo de la calidad que pueda implementar en la empresa a fin de cuantificar los recursos y el tiempo que se invierten y el o los productos que se obtienen.	1 ) Realizar consultorías para que faciliten sistemas de mejoras de los procesos productivos de la calidad total.	Crecimiento de los niveles de producción con calidad y utilidad de la empresa	6 meses	Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General	Falta de Incentivo al equipo técnico para la ejecución de las actividades.

**Propuesta 5:**

Objetivos	Estrategias	Actividades	Indicador	Plazo	Responsable	Riesgos
5. Implantar sistemas flexibles para el mejoramiento continuo	5) Implementar cambios organizacionales continuos y procesos administrativos de acuerdo al quehacer productivo.	1 ) Realizar intervenciones o técnicas de desarrollo organizacional que permitan avanzar paulatinamente hacia la mejora de la calidad.	Técnicas para mejorar la cohesión de los equipos.	6 meses	Responsable de Areas de Apoyo y Sustantivas	Falta de Implantacion
		2) Diseñar y elaborar un manual de control interno a fin de hacer uso racional de los recursos y equipos con que cuenta la empresa, manual de funciones de los empleados y técnicas para medir el desempeño	Exámenes de Auditoria	Continuamente	Responsable de Areas de Apoyo y Sustantivas	Falta de Implantacion a las acciones correctivas

Funcionalmente, el control de la calidad se sugiere genéricamente, y debe estar a cargo de un departamento de calidad (Ver Anexo 3) y éste debería depender de la dirección general, quien debería tener a su cargo básicamente a través de ese departamento:

- a. Administración de la Calidad.
- b. Control de la Calidad.
- c. Fiabilidad (Ingeniería - Diseño de Componentes).
- d. Asistencia al cliente.
- e. Auditoría de la Calidad.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa para esto determinamos factores claves a utilizar (ver Anexo 5).

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la gerencia, sino con la participación activa de ella. El gerente general debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

Cabe destacar y de acuerdo con las estrategias propuestas a la Junta Directiva de la Empresa Dasol Textil, S.A., detallamos lo siguiente para la toma de decisión e implantación:

## **2.2 Misión y Visión Propuesta para la Empresa Dasol Textil, S.A.**

### ***Misión:***

***Ofrecer al cliente un producto de calidad que cumpla con sus exigencias y necesidades y que al mismo tiempo nos permita competir tanto en el mercado nacional como el internacional.***

### ***Visión:***

***Ser la mejor empresa en su ramo de toda Nicaragua, así como extender nuestra cadena de tiendas por el resto del territorio Centro Americano, sin temor a los cambios y preocuparnos por el bienestar social aplicando nuestros conocimientos en beneficio de la sociedad.***

### ***Política de Calidad:***

***Somos una empresa seria que se preocupa por las necesidades de sus clientes y que a través de brindar la mejor calidad en productos y servicios y atención nos comprometemos y garantizamos su satisfacción.***

**2.3** La estructura de la empresa ha sido realizada según las áreas de trabajo, dividiendo las en administrativas, fabriles, y confección. (Ver Anexo 2).

Los empleados deberán ser seleccionados según su experiencia, aptitudes y conocimientos, dándoles la oportunidad de escalar puestos y mejorar su estatus de empleado, además de incentivarlos a la correcta realización de sus actividades mediante capacitaciones, eventos sociales, bonificaciones entre otros, con lo cual se pretende también disminuir el ausentismo.

Los empleados tendrán un buen conocimiento de sus funciones y una constante participación, en los actos de la empresa, mediante su integración, en los “círculos de calidad” en los cuales son involucrados con la calidad y correcto desempeño de su trabajo.

Se creara un departamento de calidad total dentro de la gerencia de producción, con el que se permitirá la conformación de un consejo de calidad que se encarga de coordinar los círculos de calidad. Este a su vez lleva a cabo sus funciones mediante herramientas como:

- Administración estratégica de calidad.
- Espirales de calidad
- Círculos de innovación perpetúa.
- Círculos administrativos de calidad.
- Consejo de calidad.

Así mismo se definirá un departamento de investigación y desarrollo dependiendo directamente de la gerencia general, este departamento será el encargado de planificar y ejecutar estrategias de desarrollo e integración de los equipos de trabajo.

## **2.4 Administración de Sistemas**

La empresa posee un sistema abierto ya que esta capacitado y preparado para adaptarse a los cambios de tecnologías, tendencias, proveedores, clientes, leyes gubernamentales, para esto deberá contar con departamento como: atención al cliente, diseño y confección, control de calidad, mantenimiento, ventas y mercadotecnia.

Un elemento que ayudara a la empresa Dasol Textil, S.A. es adaptarse más fácilmente a su ambiente con las investigaciones de mercado y consejos de calidad.

### **Punto de Vista Administrativo**

En Dasol Textil S.A., se establece que el éxito de la empresa depende no solo de los gerentes, sino también de los empleados, su trabajo y esfuerzo; así como la posición y medidas que se adopten frente a los cambios en el ambiente.

### **Relación cliente – proveedor**

- Las relaciones que mantiene la empresa con los proveedores son a largo plazo y de beneficio mutuo. Existe en general una relación “gano – ganas”.
- La comunicaron es abierta, frecuente, confiable y responde a las necesidades de ambos.

## **2.5 Control de Actividades**

En la empresa se realiza un estricto control de las actividades con el fin de que estos se dirijan de forma eficaz, clara y específica, para ello se cuenta con la utilización de canales de distribución que son sistemas que se encargan de guiar a los empleados con respecto a las actividades que les corresponden y sus

dimensiones, lo que logra que los resultados sean efectivos y confiables. (Ver Anexo 7)

En definitiva, la calidad no se controla sino que se diseña, se estructura preventiva y continuamente, donde todo hace a la calidad, desde atender al cliente, entregar en tiempo y con calidad certificada hasta eliminar defectos burocráticos y disfunciones en todos los departamentos. Se deben crear y controlar procesos de nuestra organización así como también, el de los proveedores.

### III. CONCLUSIONES

1) Se concluye que para que la empresa Dasol Textil, S.A., sea una empresa que este a la altura de competir en el ramo textilero,

- a) Se hace necesario que se implemente un **plan de mejora en el proceso de gestión administrativa de la calidad.**
- b) Partir desde los procesos estratégicos de la calidad total, esto significa redefinir la parte estructural y organizacional de la empresa para que pueda ser competitiva en el ramo textilero.
- c) Implementar la gestión de los recursos productivos de la empresa (humanos, económicos, financieros, técnicos, maquinaria, etc.) que permitan contar con una capacidad instalada.
- d) Diseñar e implementar instrumentos de uso racional de los recursos propios de la empresa. (Manual de control interno, perfiles de funciones ocupacionales y parámetros para la medición del desempeño).
- e) Estructura un equipo técnico que permita la mejora continua de los productos, por lo cual deberán crear un departamento de investigación y desarrollo y sobre la base de las informaciones rediseñar los productos para procurar una mejora continua.
- f) Crear mecanismos para el procesamiento y análisis de los datos en los procesos de gestión administrativa, crear políticas empresariales que mejoren la calidad de dicha gestión y la realización de auditorias de la calidad a dichos procesos.

#### **IV. RECOMENDACIONES**

Al finalizar el análisis en la Empresa Dasol Textil, S.A., se recomienda los siguientes:

- 1) Realizar una consultoría para una planificación estratégica que tome en cuenta todas las situaciones actuales del mercado y la determinación de la problemática de la empresa y sobre la base de esta plantearse soluciones.
- 2) Sistematizar y monitorear todos procesos realizados en la empresa (administrativos y técnicos), a fin de contar con una base que permita mejorar lo propuesto.
- 3) Establecer una estrategia que se fundamente en la Flexibilidad para el mejoramiento continuo.
- 4) Búsqueda y establecimiento de parámetros de medición en toda la organización.
- 5) Conformar grupos y equipos de trabajo para definir especialidades en tareas asignadas y así y procurar el mejoramiento de la calidad.
- 6) Realizar reuniones evaluativas para determinar la problemática de la empresa y así proponerse medidas correctivas a las situaciones encontradas.

## V. - BIBLIOGRAFÍA

- BEER, Michael. (1992). La renovación de las empresas. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.
- El Libro de las Ideas. (1991). Para producir mejor. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
- Guía de Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo. (1992). Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo. Nacional Financiera, S.N.C., México
- Colectivo de autores Gestión 2000.Excelencia y Calidad Total.
  
- GOMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.
  
- Horovitz, La calidad del Servicio. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A.
  
- Gestión Empresarial. Thompson Idem. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.
  
- Morgan, Alberto Ing. Folleto de Sistema de Gestión de la Calidad. UNI, marzo 2006.

## Anexo 4

### **Actividades Básicas de Mejoramiento en la Gestión Administrativa de la calidad.**

Existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

#### **1. *Compromiso de la Alta Dirección:***

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

#### **2. *Consejo Directivo del Mejoramiento:***

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la empresa.

## **Anexo 5**

Bajo la teoría de la Calidad Total podemos encontrar diversos conocimientos aportados por cada uno de los gurús del área las cuales podemos resumir:

### **Liderazgo**

La administración debe comprometerse a ejercer un liderazgo efectivo para que la compañía cumpla con su misión y visión mediante la implantación y operación de un programa de calidad, considerando los valores corporativos en los que ellos creen, sobre la base de tener constancia en la planeación para lograr la competitividad que ayude a lograr un crecimiento rentable.

- Compromiso de alta administración –liderazgo
- Procedimientos del programa de calidad
- Crecimiento con rentabilidad económica
- Constancia y planeación para la competitividad
- Misión y Visión

### **Planeación estratégica**

Tener en operación un proceso de planeación estratégica basado en el enfoque total de sistemas, usando la información proporcionada por el uso de técnicas como reingeniería y benchmarking, para definir políticas de calidad apropiadas y la forma que estas deben ser desplegadas a través de toda la organización.

- Planeación estratégica
- Enfoque total de sistemas
- Políticas de Calidad

### **Posicionamiento de Mercado**

Orientar el negocio hacia la determinación y satisfacción de las necesidades de los clientes, así como la obtención de un conocimiento profundo acerca de las estrategias y acciones utilizadas por los competidores para luchar unos contra otros por la participación del mercado y la distribución de los recursos económicos creados. Este es el mejor modo de fortalecer la posición de mercado. Necesidades del consumidor.

### **Administración del recurso humano**

La operación efectiva del negocio requiere un ambiente de cultura de calidad reforzado con la puesta en práctica de procedimientos de entrenamiento, educación y reconocimiento a los logros en calidad.

- Educación y capacitación
- Cultura de Calidad

### **Administración de la operación**

Es necesario planear el proceso de producción en congruencia con las políticas de calidad, y diseñar la operación del negocio de tal forma que asegure una interacción efectiva entre los departamentos, en la que con métodos de supervisión apropiados y un sistema de información competente se puedan lograr los objetivos de mejoramiento de la calidad.

- Metas de Mejoramiento
- Recompensas y reconocimiento
- Información y comunicación
- Métodos de supervisión
- Interacción entre departamentos
- Planeación del proceso
- Diseño de producto

## **Administración de proveedores**

Se debe incluir en el sistema administrativo procedimientos para el control de los proveedores que aseguren la calidad de cada insumo en la operación del negocio.

Control de proveedores

## **Mejoramiento de Calidad**

Es necesario formar un comité de calidad informando con indicadores de calidad, y asignarle la responsabilidad de administrar equipos de mejora de calidad y auditar el sistema de calidad (programa).

- Trabajo en Equipo
- Medición de la calidad
- Corrección de Problemas
- Comité de Calidad
- Auditorias al sistema de calidad

## **Control de Proceso**

Se deben implantar procedimientos para el control de procesos de producción y la prevención de defectos.

- Prevención de defectos.
- Control del Proceso.

3. *Participación Total de la Administración:*

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

4. *Participación de los Empleados:*

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

5. *Participación Individual:*

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

6. *Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):*

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

7. *Actividades con Participación de los Proveedores:*

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

8. *Aseguramiento de la Calidad:*

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

9. *Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:*

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

10. *Sistema de Reconocimientos:*

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta realizando una importante aportación al proceso de mejoramiento.

### Anexo No. 6

FORMATO PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS EN DASOL TEXTIL, S.A.				
No.	Nombre del Puesto	Requisitos del Puesto	Actividades	Escala Jerárquica
1	Gerente de Producción	Ingeniero Industrial Estudios de Especialidad en Gestión de la Calidad Ingles Básico Manejo de Microcomputadoras	Responsable de la dirección y administración del area. Planificar programas, objetivos y metas de la gerencia de producción.	Nivel 1
2	Responsable de Planta	Ingeniero Industrial Ingles Básico Manejo de Microcomputadoras	Supervisar el cumplimiento de todas las normas establecidas para el proceso de producción.	Nivel 2
3	Supervisor de Línea	Técnico Medio en administración de empresas	Encargado del control y supervisión de productos en todas las líneas de producción de la planta.	Nivel 3
4	Operarios	Primaria	Responsable de elaborar prendas cumpliendo los estándares.	Nivel 4

Anexo 7

**CONTROL DE LLEGADA DE MATERIA PRIMA A LINEA DE PRODUCCION**

No.Control:	0001	<b>Dasol Textil,S.A.</b>
Fecha:	01/10/2007	
No. Linea:	3	
Supervisor de Linea:	Osman Reyes	
Tipo de producto:	Agujas No. 14	
Nombre Proveedor:		
Cantidad recibida		
Cantidad aceptada		
Cantidad rechazada		
OBSERVACIONES ESPECIALES:		
REVISADO POR:	_____	
AUTORIZADO POR:	_____	

**ANEXO 7 ( c )**  
**CONTROL DE REGISTRO DE PIEZAS ALMACENADOS EN ALMACEN**

No.Control:	0004	
Fecha:	01/10/2007	<div style="font-size: 2em; color: #00AEEF; font-weight: bold;">Dasol Textil,S.A.</div>
No. Linea:	3	
Supervisor :	Osman Reyes	
Tipo de producto:	Pantalon buzo Mujer	
No. Lote:	999-567	
Cliente:	Wal*Mart	
Piezas almacenadas:	155	
Piezas conformes:	150	
Piezas no conformes:	5	
% confome:	97%	
% no conforme:	3%	
% Total:	100%	
<b>OBSERVACIONES ESPECIALES:</b>		
<b>REVISADO POR:</b> _____		
<b>AUTORIZADO POR:</b> _____		

**ANEXO 7 (d)**  
**CONTROL DE REGISTRO DE PIEZAS SALIDAS DEL ALMACEN**

No.Control:	0005	<b>Dasol Textil,S.A.</b>
Fecha:	01/10/2007	
Supervisor :	Osman Reyes	
Tipo de producto:	Pantalon buzo Mujer	
No. Lote:	999-567	
Cliente:	Wal*Mart	
No.Factura:	123498	
No. Contenedor:	QS36/INV	
Piezas empacadas:	570	
Bultos empacados:	5	
Peso Kg:	996 Kg	
OBSERVACIONES ESPECIALES:		
REVISADO POR:	_____	
AUTORIZADO POR:	_____	

**ANEXO 7 (e)  
CONTROL DE TOMA DE PEDIDOS**

No.Control:	0006	<b>Dasol Textil,S.A.</b>
Fecha pedido:	01/09/2007	
Fecha entrega:	01/10/2007	
Tipo de producto:	Pantalon buzo Mujer	
No. Estilo:	AW172608	
Cliente:	Wal*Mart	
Cantidades:	200,676	

Detalles de cantidad

<b>COLOR</b>	<b>"4/5</b>	<b>"6/6</b>	<b>"7/8</b>	<b>"10/12</b>	<b>"14/16</b>	<b>TOTAL</b>
<b>LIGH GREY</b>	<b>4,468</b>	<b>8,936</b>	<b>17,862</b>	<b>13,404</b>	<b>8,936</b>	<b>53,606</b>
<b>LIGH CLOWER G</b>	<b>3,319</b>	<b>6,638</b>	<b>13,276</b>	<b>9,957</b>	<b>6,638</b>	<b>39,828</b>
<b>BACK</b>	<b>4,468</b>	<b>8,936</b>	<b>17,862</b>	<b>13,404</b>	<b>8,936</b>	<b>53,606</b>
<b>DEEP CORAL</b>	<b>4,468</b>	<b>8,936</b>	<b>17,862</b>	<b>13,404</b>	<b>8,936</b>	<b>53,606</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16,723</b>	<b>33,446</b>	<b>66,862</b>	<b>50,169</b>	<b>33,446</b>	<b>200,646</b>

OBSERVACIONES ESPECIALES:

REVISADO POR: \_\_\_\_\_

AUTORIZADO POR: \_\_\_\_\_

**ANEXO (f)**  
**CONTROL DE SALIDAS DEL PERSONAL**

No.Control:	0006	<b>Dasol Textil,S.A.</b>
Fecha:	01/10/2007	
No. Linea:	3	
Supervisor Linea:		
Nombre empleado:		
Cod. Empleado:		
Hora salida: Hora regreso: Total tiempo ausente:		
<b>OBSERVACIONES ESPECIALES:</b>		
REVISADO POR:	_____	
AUTORIZADO POR:	_____	

**ANEXO 7 (g)**  
**CONTROL DE VACACIONES DEL PERSONAL**

No.Control:	0007	<b>Dasol Textil,S.A.</b>
Fecha:	01/10/2007	
Turno:	3	
Supervisor Linea:		
Nombre empleado:		
Cod. Empleado:		
Dia:		
Fecha:		
OBSERVACIONES ESPECIALES:		
REVISADO POR:	_____	
AUTORIZADO POR:	_____	

**ANEXO 7 (g)**  
**CONTROL DE VACACIONES DEL PERSONAL**

No.Control:	0007	<b>Dasol Textil,S.A.</b>
Fecha:	01/10/2007	
Turno:	3	
Supervisor Linea:		
Nombre empleado:		
Cod. Empleado:		
Dia:		
Fecha:		
OBSERVACIONES ESPECIALES:		
REVISADO POR:	_____	
AUTORIZADO POR:	_____	

Anexo 7 (a)  
**CONTROL DE REGISTRO DE PIEZAS DESCARTADAS**

No. Control:	0002	<b>Dasol Textil,S.A.</b>
Fecha:	01/10/2007	
No. Linea:	3	
Supervisor de Linea:	Osman Reyes	
Tipo de producto:	Pantalon buzo Mujer	
No. Lote:	999-567	
Cliente:	Wal*Mart	
Piezas realizadas:	155	
Piezas aceptadas:	143	
Piezas rechazadas:	12	
% Aceptacion Lote:	0.922580645	
% Rechazo Lote:	0.077419355	
% Total:	1	
OBSERVACIONES ESPECIALES:		
REVISADO POR:	_____	
AUTORIZADO POR:	_____	



# Anexo No. 8

