

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez que se ha realizado todo el diagnóstico sobre la situación de la Empresa del Cartón C.A., es necesario finalizar con las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

CONCLUSIONES

1. Las áreas que requieren una urgente atención que se muestran en el diagnóstico realizado son las áreas: ventas, servicio al cliente, despacho y recursos humanos las cuales las 3 primeras son el principal vínculo con el cliente y estas áreas están alejadas del cumplimiento de los incisos de la Norma ISO 9001:2000, se tendrá que trabajar con sensibilización en dichas áreas.
2. Una vez realizado este diagnóstico la Primera Gerencia y la Gerencia General puede tener una idea más clara hacia que parte del proceso dirigirse con la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 ya que podemos orientarlo a que no solo a un área de determinado proceso sino hacia la posibilidad realizar la certificación en toda la empresa.
3. El 36,5% de las devoluciones corresponde por defectos de diseño, por lo que es necesario no solo verificar como requisito de entrada enviado por el cliente sino considerarlo como un proceso previo a la manufactura y aplicar

procedimientos, instructivos, sus respectivos registros y controles de acuerdo a la norma ISO 9001:2000.

4. Constituye un factor importante la rotación ya que la Inducción al personal operativo no es posible programarla si se tiene el personal que no es fijo y además nos afectaría de gran manera el Sistema de Gestión de Calidad el período rotación de una persona es de 3 meses lo que afectará la Sensibilización del Sistema de Gestión de Calidad, debido a que tendrá que disponer de personal permanente que capacite al nuevo personal caso contrario el sistema en un año se puede perder fácilmente por la rotación.
5. La rotación influye en la motivación del personal y el deseo de realizar las cosas correctamente y participar en el sistema ya que el personal al no tener estabilidad no tiene deseos en mejorar y no se siente sino esta preocupado por su permanencia en la empresa.
6. Se pudo detectar en el área de ventas que hay pérdidas de llamadas y falta de asesoría técnica por lo que se acepta

muchos reclamos sin cuestionar o realizar el análisis respectivo, por desconocimiento técnico del área de ventas.

7. El área de compras le falta realizar evaluación de proveedores su selección solo se basa en precios y no parámetros de calidad, tiempo de entrega, garantía y stock de repuestos.
8. El área de despacho no tiene control sobre la limpieza e higiene de sus áreas, al igual forma sobre el cuidado del producto en el manipuleo y transportación aumentando el desperdicio.
9. El área de Mantenimiento no dispone de planes preventivos ni de mantenimiento, stock de repuestos, sus equipos y de planta calibrados, capacitación para mantener calibración permanente y respuesta inmediata a acciones correctivas y preventivas.

RECOMENDACIONES

1. Orientar a que la Alta Dirección, es decir: la Gerencia General, Gerencia y Contraloría tenga una mayor participación ya que hay que recalcarle la importancia de aplicar el sistema y los beneficios que se obtiene en el mercado nacional e internacional.
2. Capacitar al personal para que puedan tener el conocimiento básico para la futura Implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Es necesario planificar una fase de inducción en temas de mejora continua, herramientas estadísticas e introducción a la norma así el personal estará más dispuesto a los cambios que se puedan dar.
3. Existe la posibilidad de aplicar otros sistemas como el de ISO 14001 y OHSAS 18001, pero se debe en primer lugar dejar cimentado y puesto en ejecución el de ISO 9001:2000 en la empresa.
4. Se sugiere para el futuro para el plan de Implementación estructurar el área de Diseño no solo para disponer del mismo

como requisito de entrada suministrado por el cliente sino como proceso, ya que se tiene estadísticas que más del 30% de las devoluciones corresponde al diseño.

5. La parte más difícil constituyen las Gerencias y Jefaturas, ya que son las personas que llevan mucho tiempo en la empresa y ya tienen hábitos y costumbres, como a su vez consideran que hacen todo en forma correcta, son en su mayoría reacios a los cambios, a nuevas técnicas y adaptaciones al nuevo entorno competitivo. Deben ser programados en un plan de capacitación continuo.
6. Es necesario involucrar aún más a la Gerencia General, Gerencia y adicionalmente a la Contraloría a través de una mayor participación, en este caso se cuenta con el Representante de la Dirección, el Auditor Líder y la Gerencia de Recursos Humanos es la mayor apertura que se dispone actualmente.
7. Cuando se establezca en el plan de Capacitación se puede incorporar BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), SSOP (Procedimientos de Sanitización Operacionales) así podremos

dar las bases necesarias para que cualquier Sistema de Gestión de Calidad se puede aplicar con eficacia.

8. Es necesario evaluar cada área con el Diagnóstico y los objetivos específicos de la empresa para verificar su cumplimiento y ver lo que realmente pudiera hacerse para que mejore su desempeño y si es necesario realizar algún cambio para llegar a la meta.
9. La comunicación con la Primera Gerencia y la Gerencia General es fundamental y es importante no se debe romper ese vínculo más bien tener reuniones constantes acerca de los avances del proyecto.
10. Para el área de ventas debe mejorar en la atención al cliente evitando las llamadas perdidas, colocando un índice de medición y con sensibilización sobre el área de ventas se puede resolver este problema.
11. Para el área de compras realizar evaluación de proveedores considerando no solo precios, sino parámetros de calidad,

tiempo de entrega, garantía y stock de repuestos. Se sugiere realizar un procedimiento y un registro para el efecto.

12. Para el área de despacho la sensibilización sobre el manejo de material es necesario en esta área. También es necesario un mejor control sobre el servicio contratado de transporte ya que no hay evaluación de los transportistas.
13. El área de producción necesita capacitación en puntos de productividad y mejora de la calidad, debido a su rotación tiene muy poco conocimiento al respecto y es necesario para su participación en el futuro proceso de implementación de Sistema de Gestión ISO 9001:2000.
14. El área de Mantenimiento debe ejecutarse planes de trabajo, stock de repuestos, sus equipos y de planta calibrados y su capacitación para mantener calibración permanente y respuesta inmediata a las acciones correctivas y preventivas.
15. Se le propondrá a Gerencia la creación del área de Servicio Técnico con 1 persona inicialmente para lo cual deberá ser personal calificado con el manejo del cartón corrugado y con

técnicas de negociación aprendidas en su formación y por experiencia.

16. Se recomendará que se utilice como referencia la Norma ISO 9001:2008 para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en virtud que es más explícita y se puede orientar de una vez para tener presente en un futuro certificar el proceso de producción o la empresa sobre la misma.