



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

UNIVERSIDAD DE HUELVA

MAESTRÍA EN SISTEMAS DE GESTIÓN

**“Desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad en la fase
de producción de la empresa HISPANAMUR.”**

Tesis de grado

Autor:

Pino Chávez Miguel Ángel

Directora:

Vázquez Bastardo Sara, Msc.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Msc.

Sara Vázquez Bastardo.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: “**Desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad en la fase de producción de la empresa HISPANAMUR** ” realizado por el profesional en formación: Miguel Ángel Pino Chávez; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Quito, octubre de 2012

f)

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Miguel Ángel Pino Chávez, declaro ser autor (a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f:

Miguel Ángel Pino Chávez

CI. 0603185000

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

f:

Miguel Ángel Pino Chávez

CI. 0603185000

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a la memoria de mi madre la Sra. Luisa Antonieta Chávez Moncayo, descansa en Paz madre querida.

A mi querida esposa y a mi pequeño retoño Camila, gracias por el apoyo constante.
A mi padre Luis Pino, por el empuje que siempre me has dado y a mis hermanos Cristy, Llss y Adrian, gracias por su apoyo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al apoyo incondicional de mi querida esposa, gracias por tu paciencia y amor esposita mía.

También quiero agradecer a todas las personas que día a día me acompañar en esta aventura llamada vida, A mi padre Luis y mis hermanos Cristy, Liss y Adrian que siempre están pendientes con su apoyo, y en especial a mi madre Luisita que me dio la vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	OBJETIVOS	1
III.	METODOLOGÍA.....	2

CAPÍTULO I

1.	MARCO TEÓRICO	4
1.1	CÓMO SE DEFINE LA CALIDAD	4
1.2	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE LA CALIDAD	5
1.3	ENFOQUES DE LA CALIDAD	6
1.4	GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	6
1.5	PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	8
1.5.1	ENFOQUE AL CLIENTE:.....	8
1.5.2	LIDERAZGO:	9
1.5.3	PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL:.....	9
1.5.4	ENFOQUE BASADO EN PROCESOS:.....	9
1.5.5	ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN:.....	9
1.5.6	MEJORA CONTINUA:.....	9
1.5.7	ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES:.....	9
1.5.8	RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR:.....	9
1.6	SISTEMA DE GESTIÓN	9
1.6.1	BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN	10
1.7	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)	11
1.7.1	FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SGC.....	12
1.7.2	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN SGC	13
1.8	CLÁUSULAS DE ISO 9001 Y SU ESTRUCTURA TÍPICA.	14
1.8.1	ESTRUCTURA DE ISO 9001:2008.....	15
1.9	DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	17
1.9.1	DECLARACIONES DOCUMENTADAS.....	17
1.9.2	MANUAL DE CALIDAD	18
1.9.3	PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS.....	19
1.9.4	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS.....	19
1.9.5	REGISTROS DE CALIDAD	20
1.10	CERTIFICACION DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	20
1.10.1	VENTAJAS DE LA CERTIFICACIÓN DE LOS SGC.....	20
1.11	MEJORA CONTINUA	22

1.11.1	EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA.....	22
1.11.2	IMPORTANCIA DE LA MEJORA CONTINUA	22
1.11.3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MEJORA CONTINUA.	23
1.11.4	ACTIVIDADES BÁSICAS DE MEJORAMIENTO	24
1.12	GESTIÓN POR PROCESOS	24
1.12.1	DEFINICIÓN DE PROCESO	25
1.12.2	PARTES PRINCIPALES DE UN PROCESO	27
1.12.3	ELEMENTOS DE UN PROCESO	28
1.12.4	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	29
1.12.5	DIFERENCIAS ENTRE LA GESTIÓN TRADICIONAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	29

CAPITULO II

2.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	31
2.1	DESCRIPCIÓN.....	31
2.1.1	MISIÓN:	32
2.1.2	VISIÓN:.....	32
2.1.3	VALORES:.....	32
2.1.4	ORGANIGRAMA	33
2.1.5	DIAGRAMA DE PROCESOS DE HISPANAMUR	33
2.1.6	POBLACIÓN TRABAJADORA POR ÁREAS.....	34
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	35
2.2.1	FLUJO DE PROCESOS.....	35
2.2.2	MATERIA PRIMA UTILIZADA.....	36
2.2.3	MATERIAL AUXILIAR (SECUNDARIO)	37
2.2.4	PRODUCTOS	37
2.2.5	SUBPRODUCTOS.....	37
2.2.6	DESECHOS	37
2.2.7	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	37

CAPITULO III

3.	EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	39
3.1	ANTECEDENTES	39
3.2	EVALUACIÓN DE LA EMPRESA	39
3.2.1	EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA A LA NORMA ISO 9001:2008	40
3.2.2.1	ANALISIS DE RESULTADOS	43
3.2.2	EVALUACION DEL GRADO DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE S.G.C.....	45

CAPITULO IV

4.	DISEÑO DEL S.G.C. PARA HISPANAMUR.....	47
4.1	CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	47
4.2	ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	48
4.3	PROCESOS DE HISPANAMUR.....	48
4.3.1	PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	50
4.3.2	PROCESOS CLAVE.....	51
4.3.3	PROCESOS DE APOYO.....	53
4.4	MANUAL DE CALIDAD.....	54

CAPITULO V

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
5.1	CONCLUSIONES.....	55
5.2	RECOMENDACIONES.....	57

CAPITULO VI

6.	BIBLIOGRAFIA.....	59
----	-------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1	EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD.....	5
TABLA 1.2	DIFERENCIA ENTRE LA GESTIÓN TRADICIONAL Y GESTIÓN POR PROCESOS..	29
TABLA 2.1	POBLACIÓN DE TRABAJADORES POR ÁREA.....	34
TABLA 2.2	TOTAL DE TRABAJADORES POR ÁREA.....	35
TABLA 3.1:	TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE S.G.C.....	45
TABLA 4.1	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS A LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	50
TABLA. 4.2	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS A LOS PROCESOS CLAVE.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1: PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	8
FIGURA 1.2: CICLO PDCA.....	25
FIGURA 1.3: MODELO DEL S.G.C. BASADO EN PROCESOS.....	26
FIGURA 1.4: DIAGRAMA ESQUEMÁTICO DE UN PROCESO.....	27
FIGURA 2.1: ORGANIGRAMA DE HISPANAMUR.....	33
FIGURA 2.2: DIAGRAMA DE PROCESOS ORIGINAL DE HISPANAMUR.....	34
FIGURA 2.3: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	38
FIGURA 3.1: CUMPLIMIENTO DE HISPANAMUR CON EL PUNTO 4 DE LA NORMA.....	41
FIGURA 3.2: CUMPLIMIENTO DE HISPANAMUR CON EL PUNTO 5 DE LA NORMA.....	41
FIGURA 3.3: CUMPLIMIENTO DE HISPANAMUR CON EL PUNTO 6 DE LA NORMA.....	42
FIGURA 3.4: CUMPLIMIENTO DE HISPANAMUR CON EL PUNTO 7 DE LA NORMA.....	42
FIGURA 3.5: CUMPLIMIENTO DE HISPANAMUR CON EL PUNTO 8 DE LA NORMA.....	43
FIGURA 3.6: ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA.....	43
FIGURA 3.7: RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE CONOCIMIENTOS DE S.C.G.....	46
FIGURA 4.1: MAPA DE PROCESOS DE HISPANAMUR.....	49
FIGURA 4.2: FLUJOGRAMA DE LOS PROCESOS CLAVES DE HISPANAMUR.....	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Manual de Calidad.....	61
Anexo 2: Evaluación del cumplimiento de la norma.....	84
Anexo 3: Evaluación de conocimiento del personal sobre SGC.....	102
Anexo 4 PR_001 Formulación.....	105
Anexo 5: PR_002 Fritura Y Mezclado.....	109
Anexo 6: PR_003 Horneado e inspección.....	112
Anexo 7: PR_004 Envasado y Entirado.....	115
Anexo 8: PR_005 Control de documentos.....	121
Anexo 9: PR_006 Control de registros.....	126
Anexo 10: PR_007 Auditoría interna.....	131

Anexo 11:	PR_008 Control del Producto no conforme.....	135
Anexo 12:	PR_009 Acción correctiva y preventiva.....	139

RESUMEN

El presente trabajo de grado, se basa en el diseño de un sistema de gestión de calidad para la fase de producción de la empresa HISPANAMUR, con el fin de presentar a la empresa una guía para involucrar a su personal en el mundo de las normas ISO y de la calidad en general, a fin de en un futuro cercano de así decidirlo puedan lograr que la empresa certifique con las normas de calidad ISO 9001:2008

Se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa frente a los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008, y otro diagnóstico para determinar el nivel de conocimiento que tenía el personal con respecto al tema de calidad, mediante una encuesta sencilla en la que se trataba temas generales de calidad.

En función de los resultados obtenidos, se estableció un plan para el diseño del sistema el cual incluyó capacitación al personal, identificación de procesos, elaboración de procedimientos, elaboración del manual de calidad y definición de indicadores.

ABSTRACT

The degree work is based on the design of a quality management system for the production phase HISPANAMUR company, to provide guidance to the company to involve its staff in the world of ISO standards and overall quality.

Diagnosis was made of the current situation of the company against the requirements of ISO 9001:2008, and another diagnosis to determine the level of knowledge that had staff on quality topic.

Based on the results, we established a plan for system design which included staff training, identification of processes, development of procedures, preparation of quality manual and definition of indicators.

I. INTRODUCCIÓN

HISPANAMUR es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de semillas de Girasol tostadas con sal, la cual en los últimos años ha presentado una expansión considerable dentro del mercado nacional, al momento la empresa no posee ningún sistema de gestión asociado.

De la evaluación realizada a la empresa sobre el cumplimiento de los puntos que establece la norma, se evidencia la escasa existencia de procedimientos definidos, cada trabajador realiza su labor en base a la experiencia adquirida con el tiempo. Lo que ha originado en algunas ocasiones problemas debido a la ausencia de personal específico o de metodologías definidas para la elaboración del producto.

De los resultados obtenidos de esta evaluación, la gerencia ha decidido mejorar su manejo técnico y comercial e inmiscuir a sus empleados en el tema de calidad como principio fundamental, su visión a mediano plazo es hacer co-partícipes a todo el personal de la empresa en la consecución de los objetivos y metas de calidad establecidos por la empresa, pero inicialmente su afán es comenzar con el área más crítica que constituye la fase de producción.

II. OBJETIVOS

General

- Desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad en la fase de producción de la empresa HISPANAMUR

Específicos

- Revisar la base teórica para implementar un SGC en una empresa enfocada a producción en el campo alimentario.

- Establecer y documentar un sistema de gestión de calidad práctico, fácil y eficiente que permanezca en el tiempo y brinde a la alta gerencia herramientas de análisis que le permita tomar las mejores decisiones con respecto del rumbo de la empresa.
- Brindar capacitación al personal de HISPANAMUR, a fin de involucrarlos en el manejo de sistemas de gestión de calidad.

III.METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta tesis, se utilizó como referencia los criterios establecidos en el desarrollo de la maestría y los requerimientos establecidos en las normas ISO 9001:2008

Para tal fin se siguió el siguiente procedimiento:

1. Diagnóstico inicial de la empresa, con el objetivo de contar con un punto claro de partida para la implementación del sistema de gestión de calidad, el cual constó de dos fases, la primera una evaluación del grado de cumplimiento actual de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, y la segunda una evaluación al personal mediante una encuesta básica de conocimientos sobre la norma.
2. Presentar una propuesta inicial a los directivos, sobre el enfoque y alcance que tendría el diseño del Sistema de Gestión de Calidad.
3. Una vez definido el alcance que el S.G.C. tuvo, y en función de los resultados obtenidos de la evaluación al personal, se decidió impartir una capacitación al personal sobre conceptos básicos de normas de calidad ISO, así como su importancia en el proceso de mejora continua y crecimiento de la empresa, la cual constó con la participación de todo el personal de la fase de producción.
4. En forma conjunta con el personal involucrado en la fase de producción de HISPANAMUR se definieron los procedimientos, procesos, instructivos,

formas, en general toda la documentación necesaria para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

Desde hace tiempo existe un proceso de globalización económica el cual exige a las organizaciones redefinan sus estrategias y sus procesos con la finalidad de lograr un uso eficiente de sus recursos y el aumento de su productividad, de modo que puedan competir con éxito en el mercado actual, la base fundamental para ello es un Sistema de Gestión de la Calidad en funcionamiento ya que crea los fundamentos esenciales para la toma de decisiones "basadas en el conocimiento", un óptimo entendimiento entre las "partes interesadas" y sobre todo logra un aumento del éxito de la organización a través de la disminución de los costos por fallas y las pérdidas por errores, por este motivo las organizaciones en pro del mejoramiento del desempeño de su organización deben dar comienzo a la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en base a la familia ISO 9000.

1.1 CÓMO SE DEFINE LA CALIDAD

^[1] CALIDAD: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

El término Calidad a lo largo del tiempo ha tenido sucesivas transformaciones, en un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la Gestión de la Calidad, que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

La filosofía de la Calidad, proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE LA CALIDAD

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios, como se presenta a continuación en la Tabla 1.1, en donde se describe cada una de las etapas, el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Tabla 1.1: Evolución de la Calidad ^[2]

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> – Satisfacer al cliente – Satisfacer al artesano por el trabajo bien hecho – Crear un producto único
Revolución Industrial	Hacer varios productos sin importar la calidad	<ul style="list-style-type: none"> – Satisfacer la gran demanda de bienes – Obtener beneficios
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción.	<ul style="list-style-type: none"> – Garantizar la disponibilidad de armamento eficaz en la cantidad y momento preciso.
Posguerra - Japón	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> – Minimizar los costos mediante la calidad. – Satisfacer al cliente. – Ser competitivo. –
Posguerra – resto del Mundo	Producir, cuanto más mejor.	<ul style="list-style-type: none"> – Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> – Satisfacer las necesidades técnicas del producto

Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	<ul style="list-style-type: none"> – Satisfacer al cliente – Prevenir errores – Reducir costos – Ser competitivo
Calidad Total	Teoría de la administración empresaria centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente	<ul style="list-style-type: none"> – Satisfacer tanto al cliente interno como externo – Ser altamente competitivo – Mejora continua

La tabla anterior de la evolución sobre la calidad ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

1.3 ENFOQUES DE LA CALIDAD

Los enfoques que la calidad presenta son los siguientes ^[2]:

- Enfoque de la calidad Psicológico (trascendente), enfoque de la calidad basado en el usuario y basado en el valor.
- Enfoque de la calidad basado en el proceso - fabricación o servicio.
- Enfoque de la calidad basado en el producto o en el servicio.

1.4 GESTIÓN DE LA CALIDAD

La Gestión de la Calidad, se puede describir como la filosofía de dirección que busca continuamente mejorar la calidad de actuación en todos los procesos, productos y/o servicios en una organización.

La gestión de la calidad ofrece los medios por los que las organizaciones pueden proporcionar una participación de sus empleados, satisfacción a los clientes e, igual de importante, competitividad en la organización. Enfatiza la comprensión de la variación, la importancia de la medición y el diagnóstico, el rol del cliente y el compromiso de los empleados a todos los niveles de la organización en la búsqueda de mejoras continuas.

La alta dirección debe estar comprometida con la causa de la calidad. Actualmente, factores tales como la satisfacción del cliente, la optimización de procesos, la minimización de errores o la imagen que de la organización tengan los diferentes agentes sociales, son determinantes para alcanzar el éxito empresarial. Esta es la razón por la que la competitividad y, en definitiva, la supervivencia de cualquier organización en los mercados en los que actúa pasa necesariamente por la gestión de la calidad.

En general a la Gestión de la Calidad se la puede definir como el aspecto de la gestión general de la organización que determina y aplica la política de la calidad con el objetivo de orientar las actividades de la organización para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente.

La gestión de la calidad exige:

- Valores visibles de la organización, principios y normas que deben ser aceptadas por todos.
- Una orientación empresarial con una estrategia clara, misión, política de calidad y objetivos, con procedimientos y prácticas eficaces.
- Requisitos cliente/proveedor (interno y externo), claramente desarrollados.
- Demostración de la propiedad de todos los procesos y sus problemas relativos.

En este sentido, la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la norma ISO 9001:2000, constituye una herramienta muy eficaz para la consecución de los objetivos de calidad perseguidos por las organizaciones, así

como el paso previo a la certificación de dicho Sistema de Gestión de la Calidad, para obtener así todas las ventajas que de ello se derivan.

1.5 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Es necesario especificar los principios de la gestión de la calidad, ya que el objetivo de la norma 9000:2000 es que cualquier organización pueda implementar en un momento determinado el sistema de gestión de la calidad pero siempre y cuando la alta dirección conozca sus principios y así conduzca a la organización hacia la mejora continua, es por este motivo que tanto la Norma ISO 9000 y la Norma ISO 9004 hacen énfasis en estos ocho principios que se detallan a continuación.



Figura 1.1: Principios de Gestión de Calidad

1.5.1 Enfoque al cliente:

Las organizaciones dependen de su cliente por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

1.5.2 Liderazgo:

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

1.5.3 Participación del Personal:

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

1.5.4 Enfoque basado en procesos:

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

1.5.5 Enfoque de Sistema para la Gestión:

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

1.5.6 Mejora Continua:

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

1.5.7 Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones:

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

1.5.8 Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor:

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.6 SISTEMA DE GESTIÓN

Las organizaciones, independientemente de su tamaño, enfrentan demandas respecto a rentabilidad, calidad, tecnología y desarrollo sostenible. Un sistema de gestión eficiente, diseñado a la medida de sus procesos comerciales, puede ayudar a enfrentar los desafíos del cambiante mercado global de hoy.

Para convertir las presiones de la competencia en ventajas comparativas, las empresas deben aumentar el rendimiento operativo en forma sistemática. Un sistema de gestión puede ayudar a centrar, organizar y sistematizar los procesos para la gestión y mejora. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes ^[2]:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la organización (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección de la organización y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de la Calidad de la organización, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la organización.
- Identificación y Gestión de los Procesos Claves de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

1.6.1 Beneficios de Implementar un Sistema de Gestión

Al implementar un sistema de gestión se obtiene beneficios internos y externos que se presentan a continuación. ^[3]

- **Beneficios Internos**

- ✓ Mejora de la eficiencia.
- ✓ La mejora de los documentos.
- ✓ El incremento de la conciencia sobre las acciones correctivas y preventivas.
- ✓ La mayor concienciación por la calidad.
- ✓ El reforzamiento de la comunicación interna.
- ✓ El incremento de la motivación de los empleados.
- ✓ La mejora de la calidad de los productos y resultados.
- ✓ La mejora de la responsabilidad.
- ✓ La disminución de los conflictos entre los empleados.

- **Beneficios Externos**

- ✓ El mantenimiento en el mercado.
- ✓ El incremento de la satisfacción de los clientes y su fidelización.
- ✓ La captación de nuevos clientes.
- ✓ Reducción de auditorías realizadas por los clientes.
- ✓ La mejora de la imagen de la organización.
- ✓ Mayor calidad percibida y ventaja competitiva.
- ✓ Reducción de quejas.
- ✓ Mejores relaciones con los proveedores.

1.7 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)

Un Sistema de Gestión de la Calidad, es un método aplicable en cualquier organización con el objeto de definir e implementar la infraestructura más adecuada para el desarrollo de su actividad, de tal forma que con ella alcance, de forma continuada, el total cumplimiento de los objetivos de calidad previamente establecidos.

Cada día más clientes se tornan compradores con conciencia de la calidad, desean saber desde el comienzo que la organización puede satisfacer sus necesidades. Un

Sistema de Gestión de la Calidad certificado demuestra el compromiso de su organización con la calidad y la satisfacción del cliente.

Teniendo un Sistema de Gestión de Calidad se demuestra previsibilidad en las operaciones internas, así como capacidad para satisfacer los requisitos del cliente. Por otro lado, la gestión de la calidad permite una visión general que hace más fácil manejar, medir y mejorar los procesos internos ^[4].

Cada organización posee ciertos procesos operacionales que son críticos a la hora de conseguir sus objetivos estratégicos. Los beneficios de una organización dependen de su capacidad para descubrir puntos fuertes, débiles y oportunidades de mejora.

Un Sistema de Gestión de la Calidad implementado y documentado permite controlar los diferentes procesos internos definidos en el campo de actividad de una organización.

Cuando una compañía trabaja de acuerdo con un Sistema de Gestión de la Calidad, resulta una organización más eficiente y efectiva. Asimismo, mejora la responsabilidad, motivación y compromiso del personal. Por otro lado, se está convirtiendo cada vez más en una condición necesaria para la contratación que el Sistema de Gestión de la Calidad esté certificado.

El certificado demuestra a los clientes que la organización posee los sistemas necesarios para poder cumplir con las obligaciones que asume frente a ellos. Este Sistema se lo puede realizar basándose en la Norma ISO 9001:2008.

1.7.1 Fases de Implementación de un SGC

Las fases de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad se las puede resumir en:

- **Análisis y diagnóstico:**

Identificación del flujo actual de los procesos llevados a cabo por la Organización que pretende implantar el Sistema de Gestión de la Calidad y determinación de aquéllos que inciden en dicho Sistema.

- **Desarrollo:**

Redacción de una propuesta del Manual de Calidad que deberá implementar la Organización y adopción de las primeras medidas para subsanar los riesgos y las deficiencias advertidas en la primera fase.

- **Conclusión:**

Redacción del Manual de Calidad definitivo y aplicación y gestión por la Organización de los procedimientos establecidos en él.

- **Seguimiento:**

Revisiones periódicas y actualizaciones documentadas del Manual de Calidad, seguimiento de mejora continua en los procesos, revisión de indicadores.

1.7.2 Ventajas y Desventajas de un SGC

Un sistema de gestión de la calidad implementado en una organización, trae a la organización las siguientes ventajas y desventajas ^[5]:

- **Ventajas**

Los Sistemas de Gestión de la Calidad son herramientas de gestión que implementados en las organizaciones:

- ✓ Aseguran la calidad de los productos y servicios.
- ✓ Garantizan las características de los productos antes y durante el proceso de fabricación, así como la mejora continua.
- ✓ Demuestran la capacidad para suministrar de forma coherente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios.
- ✓ Aumentan la satisfacción del cliente.
- ✓ Realizan la prevención de los problemas antes de su detección.
- ✓ Corrección de no conformidades mediante una gestión basada en la planificación de las actividades.
- ✓ Correcta gestión de los recursos, con el objetivo de conseguir siempre la calidad a la primera.
- ✓ Promueven la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora un sistema de gestión de la calidad (SGC).

- ✓ Los certificados ISO son un elemento diferenciador frente a la competencia al transmitir imagen de liderazgo, distinción, prestigio, garantía y excelencia.
- ✓ Reducción de costes derivados de productos o servicios no conformes o de procesos y actividades que no agregan valor añadido.
- ✓ Apertura de nuevas oportunidades de mercado.
- ✓ Optimización de procesos al convertirlos en más eficientes.
- ✓ Fluidez en las tareas debido a la documentación de los procedimientos.
- ✓ Simplificación en la resolución de los problemas.
- ✓ Mejora de la planificación general.

- **Desventajas**

- ✓ La implantación de sistemas de gestión de la calidad también tiene sus riesgos si no se asume como una oportunidad de mejorar una situación dada.
- ✓ El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad, pero si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades.
- ✓ Se puede generar el riesgo de no obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados y todos debe existir la obligación de comunicar objetivos y responsabilidades, una mala comunicación puede llevar a generar importantes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados.

1.8 CLÁUSULAS DE ISO 9001 Y SU ESTRUCTURA TÍPICA.

La familia ISO 9000 es más conocida por ISO 9001, la norma más completa de requisitos para Sistemas de Gestión de Calidad.

El alcance de ISO 9001 pone el énfasis en características de sistema de gestión que afectan directamente a la calidad del producto. Un beneficio importante de ISO 9001, es su aplicabilidad general a todas las estructuras organizativas. Los requisitos de ISO 9001 son igualmente relevantes tanto si la organización proveedora es grande como si es pequeña. ^[9]

La norma ISO 9001, especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicable a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente (NORMA ISO 9000:2005).

La versión actual, es del año 2008, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Los principios básicos de la Gestión de la Calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

1.8.1 ESTRUCTURA DE ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los tres primeros al objeto y campo de aplicación, referencias normativas y términos y definiciones. Los capítulos cuatro a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.

Los ocho capítulos de ISO 9001 son:

- 1. Objeto y campo de aplicación**
- 2. Referencias Normativas.**
- 3. Términos y definiciones.**
- 4. Sistema de Gestión de Calidad:**

Contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.

- Requisitos generales.
- Requisitos de documentación.

5. Responsabilidades de la Dirección:

Contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.

- Requisitos del cliente.
- Política de calidad.
- Planeación.
- Responsabilidad, autoridad y comunicación.
- Revisión gerencial.

6. Gestión de los recursos:

La Norma distingue diferentes tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar:

- Recursos humanos.
- Infraestructura.
- Ambiente de trabajo.

7. Realización del producto:

Se encuentran contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.

- Planeación de la realización del producto y/o servicio.
- Procesos relacionados con el cliente.
- Diseño y desarrollo.
- Compras.
- Operaciones de producción y servicio
- Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo

8. Medición, análisis y mejora:

Aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

- Seguimiento y medición.
- Control de producto no conforme.
- Análisis de los datos para mejorar el desempeño.
- Mejora.

“La ISO 9001:2008 se presenta con una estructura válida para diseñar e implantar cualquier sistema de gestión, no solo el de calidad, e incluso, para integrar diferentes sistemas” [10]

1.9 DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

De acuerdo al apartado 4.2.1 de la Norma ISO 9001:2008, la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, debe incluir: [10]

1. Declaraciones documentadas de una política de Calidad y de objetivos de calidad.
2. Un Manual de Calidad
3. Procedimientos Documentados
4. Documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos.
5. Registros de Calidad.

Dependiendo del tamaño de la empresa, de la complejidad de los procesos y de sus interacciones, así como de las competencias del personal, la documentación variará en su extensión de una empresa a otra. Según lo decida la dirección, la documentación puede tener soporte de papel o informático.

1.9.1 Declaraciones documentadas

Deben plantearse declaraciones documentadas de una política de calidad así como los objetivos, los objetivos indicarán a donde se quiere llegar, qué meta se pretende

alcanzar y la política indicará la forma de acciones y tratamiento de los recursos para alcanzar la meta.

La política debe adecuarse al tipo de organización y sus propósitos, incluyendo una declaración del compromiso de la alta dirección con el sistema de gestión de Calidad y la normativa ISO.

Se trata de determinar acciones, fijarlas en el tiempo, poner los recursos necesarios y definir la metodología de medida.

Para redactar esta primera parte de la documentación, es necesario indicar dónde se quiere llegar, mediante qué método, recursos, sistemas y acciones, definiendo en forma concreta lo que se espera alcanzar.

1.9.2 Manual de Calidad

La organización está obligada a establecer y mantener un manual de calidad que incluya:

- Alcance del Sistema: detalles del mismo y su documentación, justificación de posibles exclusiones.
- Procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de calidad o referencias a los mismos.
- Descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de calidad

El Manual puede estructurarse con distintas formas y capítulos. Mientras se cumpla con los requisitos y se presente de manera coherente, la estructura debe adaptarse al tipo de organización y al principio hacer un Sistema sencillo, operativo y mínimamente burocrático.

Dentro del Manual deben incluirse los pilares básicos de la gestión:

- Sistema de Gestión de la Calidad
- Responsabilidad de la Dirección
- Gestión de recursos
- Realización del producto

- Medición, análisis y mejora.

1.9.3 Procedimientos Documentados

Por procedimiento documentado, se entiende que el procedimiento se ha establecido, documentado, implementado y mantenido. (NORMA ISO 9001:2008) ^[11]

- Procedimientos generales

Se describen los métodos de trabajo o cómo se llevan a la práctica las actividades. Primero se detallan los procedimientos generales y luego los específicos y diferentes formas documentales en los cuales se registrarán datos.

- Procedimientos Específicos

Son documentos que desarrollan en profundidad la actividad indicada en el procedimiento general y que se distribuirán a las personas que desarrollan esa actividad.

Para escribirlos el responsable de calidad tiene que haber explicado lo que ha de hacerse. Generalmente se distribuyen plantillas en los cuales el operario o el trabajador relaciona los pasos de un proceso de su trabajo.

1.9.4 Documentación de procesos.

En términos generales hay macroprocesos (compras, producción, ventas...) y microprocesos (facturación, carga de mercadería, recepción, reclamaciones...) que son parte componente de procesos más extensos y unidades de procesos que afectan a una única operación.

La primera acción es determinar los macroprocesos, aquellos que pueden afectar a varios departamentos y que son la clave para la marcha de la empresa más los obligados por el Sistema, como son Auditorías o revisión por la Dirección.

Los procesos se encadenan e interaccionan dando lugar a un mapa. La forma de documentar los procesos debe adaptarse al tipo de organización, y debería tener los siguientes lineamientos:

Documentar los procesos generales y el mapa de interacción en el Manual de Calidad.

Documentar los procesos dentro de los procedimientos

- a) Como un punto de los procedimientos
- b) Como un documento anexo.

1.9.5 Registros de Calidad

Por definición, un registro es un documento con información y datos que poseen significado, que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Un registro es el testimonio de que algo se ha hecho, medido, controlado, mejorado o cambiado. Presenta evidencia objetiva, respalda la existencia o veracidad de que el sistema de gestión de calidad está en marcha y funciona.

“Es evidente que se podrían hacer ciertos registros, pero no se busca crear burocracia, se pretende hacer las cosas de manera simple pero con evidencia de que se tiene controlado el Sistema”. ^[10]

1.10 CERTIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Es la verificación por parte de un organismo independiente de qué el Sistema de Gestión de la Calidad implantado cumple con todos los requisitos exigibles en la norma de referencia ISO 9000:2008 " Sistemas de Gestión de la Calidad".

1. 1.10.1 Ventajas de la certificación de los SGC

La certificación de Sistemas según ISO, proporciona a la organización las siguientes ventajas:

- **Distinción de los competidores**

Las compañías implantan estas normas a fin de mantenerse a la par de los competidores certificados, y para distinguirse de los que no lo están.

- **Exigencia a proveedores**

Hoy en día es muy común que los clientes esperen que sus proveedores estén certificados en dicha norma. Los clientes exigen como condición que las compañías se certifiquen en las normas ISO 9000 antes de hacerles una orden de compra. Las normas ISO 9000 exigen que el proveedor se asegure de que los materiales que adquiere de los subcontratistas cumplan con los requisitos señalados. Como consecuencia de esto y a pesar de que las normas ISO 9000 no estipulan de manera específica la certificación del sistema de Calidad de los subcontratistas, cada vez son más las compañías que solicitan a éstos que lo hagan.

- **Barreras legales o estímulos**

Por ejemplo para las compañías cuyos productos están sujetos a las directrices de la Unión Europea, la certificación a las normas ISO 9000 es un requisito legal que deben cumplir a fin de poder entrar en el mercado reglamentado de la Unión Europea. La certificación también puede ayudar a que una compañía satisfaga una orden reglamentaria de su propio país.

- **Responsabilidad legal de los productos**

Las inquietudes respecto a la responsabilidad legal también impulsan la certificación, ya que algunas compañías certifican su sistema de Calidad a la norma ISO 9000, por lo menos en parte, debido al papel que ésta podría desempeñar como defensa contra la responsabilidad legal por sus productos.

- **Mejora interna**

Aunque la presión externa del mercado ha estimulado a muchas compañías para certificarse en las normas ISO 9000, otras organizaciones han adoptado dichas

normas con el fin de obtener beneficios internos. Con frecuencia, las compañías que han implantado las normas descubren que las mejoras internas alcanzadas en el trabajo y en la calidad de sus productos o servicios.

1.11 MEJORA CONTINUA

La mejora continua va ligada al sistema de gestión de la calidad, ya que la Mejora Continua es el grado de satisfacción del cliente, y expresa el nivel de Calidad de la organización y la calidad de esta no es más que el resultado de los procesos empresariales.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las organizaciones deben realizar si quieren ser competitivas a largo plazo.

1.11.1 El proceso de mejora continua

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación (6):

- ✓ Verificar la misión.
- ✓ Diagnosticar la causa raíz.
- ✓ Solucionar la causa raíz.
- ✓ Mantener los resultados.

1.11.2 Importancia de la mejora continua

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser mucho más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados de manera que si existen alguna falla o inconveniente pueda mejorarse o corregirse, con la aplicación de esta técnica las organizaciones crecerán dentro del mercado hasta lograr ser líderes.

1.11.3 Ventajas y desventajas de la mejora continua.

– Ventajas

- ✓ Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- ✓ Consiguen mejoras a largo plazo y resultados visibles.

- ✓ Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia la reducción de los costos como resultado de un consumo menor de materiales.
- ✓ Incrementa la productividad y dirige la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- ✓ Contribuye a la adaptación de los procesos o los avances tecnológicos.
- ✓ Permite eliminar procesos repetitivos.

– Desventajas

- ✓ Cuando la mejora se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la organización.
- ✓ Requiere de un cambio en toda la organización ya que para obtener el éxito es necesario la participación de todos los integrantes de la organización a todo nivel.

- ✓ En vista de que los gerentes en las pequeñas y medianas empresas son conservadores el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- ✓ Se realizan inversiones importantes.

1.11.4 Actividades básicas de mejoramiento

Existen 9 actividades de mejora que deben formar parte de toda organización, sea grande o pequeña.

- ✓ Obtener el compromiso de la alta dirección.
- ✓ Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- ✓ Conseguir la participación de todos los integrantes de la organización.
- ✓ Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipo de control de los procesos)

- ✓ Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- ✓ Establecer actividades que aseguran la calidad de los sistemas.
- ✓ Desarrollar e implantar planes de mejora a corto plazo y una estrategia de mejora a largo plazo.

1.12 GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos es la forma de ordenar toda la organización basándose en los procesos, percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuye conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

Para entender la Gestión por Proceso se puede considerar como un sistema a los siguientes elementos teniendo en cuenta su orden de menor a mayor:

- ✓ Actividades: acciones que describen el subproceso y que genera un resultado determinado.
- ✓ Subprocesos o áreas: partes del proceso.
- ✓ Procesos: partes vitales del negocio u organización.

La gestión por proceso facilita los siguientes logros:

- ✓ Los procesos generan altos niveles de eficacia.
- ✓ Integran a las personas en equipos de trabajo.
- ✓ Refuerzan y emplean a fondo los conocimientos disponibles en la organización.
- ✓ Son la base para desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas.

La gestión por procesos, actúa siguiendo el esquema PDCA, Plan – Do – Check – Act, esto es el esquema Planificar – Hacer – Verificar – Actuar, el que se describe en la figura siguiente:

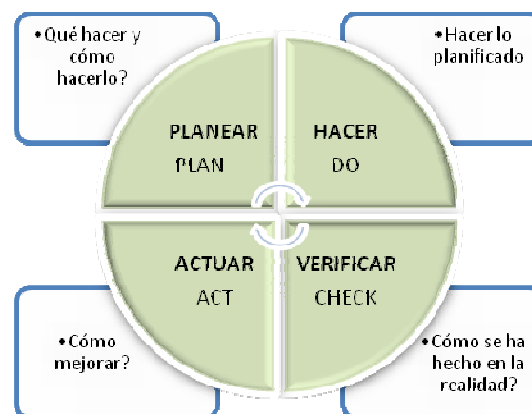


Figura 1.2: Ciclo PDCA

1.12.1 Definición de Proceso

Un proceso puede tener diferentes definiciones como:

- “Secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente”.
- “Sistema de actividades que utiliza recursos para transformar entradas en salidas”.
- “Una o más actividades, sujetas a control, que usan recursos para transformar entradas en salidas”.
- “Es un ordenamiento específico de actividades en lugar y tiempo, que tiene un principio y un fin, con insumos o entradas y productos o resultados”.

claramente especificados para un determinado cliente o mercado”. Entre otras.

Todas estas definiciones indican que es un proceso, pero la ISO 9001:2000, considera un proceso como una actividad que utiliza recursos, y que se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, enfocándose en esta definición la ISO, resalta los procesos principales que hacen parte integral de esta norma, como se detalla a continuación en el gráfico que esboza el Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos:

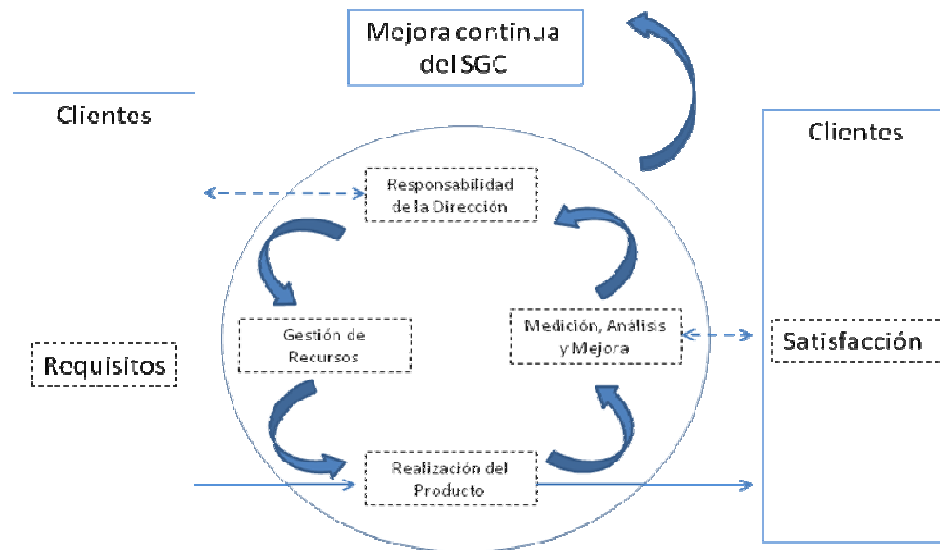


Figura 1.3: Modelo del Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos.

El esquema precedente hace énfasis en el cliente porque todo empieza con el cliente y termina con el cliente, tomando en cuenta que no solo se habla de cliente externo sino también del cliente interno de la organización. El modelo toma los requerimientos de los clientes los convierte en entradas para todos lo proceso (Responsabilidad de la dirección, Gestión de recursos, Realización del producto, Medición análisis y mejora), que forman parte del SGC.

Esas entradas sirven para la realización del producto o servicio, que involucra la planificación y producción de dicho producto o servicio, terminando nuevamente en el cliente al satisfacer sus necesidades, entregando las salidas que arroja el sistema de gestión de la calidad, siempre aprovechando la retroalimentación que el sistema nos ofrece para que la organización pueda mejorar continuamente.

1.12.2 Partes Principales de un Proceso

- **Entradas:**

Las entradas de un proceso son por lo general salidas de otros procesos.

- **Cliente:**

Organización o persona que realiza un requerimiento y recibe un producto. Algunos sinónimos utilizados son: consumidor usuario final, beneficiario, compradores, paciente, ciudadano. El cliente puede ser interno o externo a la organización.

- **Recursos:**

Las materias primas, los materiales, la información, las personas, los insumos, el dinero, entre otros, son ejemplos de recursos utilizados para crear un producto

- **Producto:**

Es la salida de un proceso. Tal salida puede ser un bien tangible como el caso de un automóvil o un informe escrito o intangible como la entrega de conocimiento en una universidad.

- **Sistema de Control:**

A fin de que los requerimientos del cliente, sean satisfechos es necesario siempre que exista un sistema de control del producto previo a su despacho final.

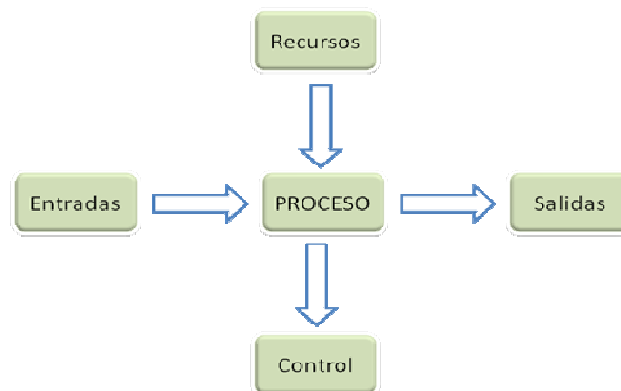


Figura 1.4: Diagrama esquemático de un proceso

1.12.3 Elementos de un Proceso

Todo proceso debe tener los elementos que se detallan a continuación ^[8]:

- **Nombre:**

Identifica el proceso.

- **Objetivo:**

Responde a varias preguntas como ¿Para qué sirve el proceso?, ¿Qué se espera de él?, ¿Cuál es el objetivo del proceso?

- **Responsable:**

Persona responsable de administrar el proceso.

- **Actividades:**

Secuencia de actividades para transformar las entradas en resultados (salidas).

- **Entradas:**

Lo que entra al proceso para requerimientos de compras, requisitos del cliente, documentos varios como: contratos, informes, requerimientos de capacitación, requerimientos de contratación, datos, requerimientos de publicidad, información del medio.

- **Resultados o salidas:**

Lo que sale del proceso una vez que se han cumplido las actividades (bien o servicio comprado, requerimientos del cliente cumplidos, documentos varios como contratos, informes, personal capacitado, planificación estratégica, definición de responsabilidades y autoridades, plan de capacitación, objetivos, planes de acción, publicidad).

- **Criterios y métodos:**

Identificar los “Cómo” o la manera de ejecutar las actividades del proceso. Procedimientos que la organización requiera para administrar su negocio. Otros como por ejemplo: Instructivos, registros, leyes documentación externa, planes de contingencia, manuales de operación.

- **Recursos:**

Son los recursos necesarios para ejecutar las actividades del proceso, como:

- Recursos humanos: son los “cargos” de las personas que realizan las actividades.
- Recursos físicos: como vehículos, equipos, suministros de oficina, computadoras, infocus, software.
- **Indicadores:**

Es necesario establecer un indicador para medir la eficacia del proceso, el cual debe estar ligado directamente al objetivo planteado para el proceso.

1.12.4 Objetivos de la gestión por procesos

La gestión por procesos busca conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes e incrementar la productividad a través de los siguientes objetivos:

- ✓ Reducir los costos internos innecesarios (actividad sin valor agregado).
- ✓ Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos)
- ✓ Mejora la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a este le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- ✓ Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo calor sea fácil de percibir por el cliente.

1.12.5 Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión por procesos.

Tabla 1.2. Diferencia entre la gestión tradicional y gestión por procesos. ^[7]

Gestión Tradicional	Gestión por Procesos
– Organización por departamentos o áreas.	– Organización orientada a los procesos.
– Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades	– Los procesos de valor añadido condicional a la ejecución de las actividades.
– Autoridad basada en jefes departamentales	– Autoridad basada en los responsables del proceso
– Principio de jerarquía y control	– Principio de autonomía y

-
- | | autocontrol |
|--|--|
| – Orientación interna de las actividades hacia jefe o departamento | – Orientación externa hacia el cliente interno o externo |
| – Principios de burocracia, formalismo y centralización de la toma de decisiones | – Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones. |
| – Principio de eficiencia: Ser más productivos. | – Principio de eficiencia: Ser más competitivos. |
| – Cómo hacer mejor lo que venimos haciendo. | – Para quién lo hacemos y qué debemos hacer |
| – Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento. | – Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso. |
-

CAPITULO II

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 DESCRIPCIÓN

HISPANAMUR es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de semillas de Girasol tostadas con sal, con 10 años de experiencia, la cual en los últimos años ha presentado una expansión considerable dentro del mercado nacional.

HISPANAMUR posee sus oficinas, fabrica y bodegaje en la Av Panamericana norte km 5.5 y ciruelos en la ciudad de Quito – Ecuador, Teléfonos: (593-2) 3 464-830 / 3 464-815, Fax: (593-2) 3 464-815, y el correo de contacto es: info@HISPANAMUR.com

Su producción se basa principalmente en semillas de girasol tostadas naturales, desde el año 2011 han ampliado su gama de productos a cuatro líneas de producción:

- Semillas de girasol tostadas naturales
- Semillas de girasol tostadas con limón
- Semillas de girasol tostadas y peladas
- Semillas de girasol tostadas picantes.

Actualmente la empresa se encuentra analizando la factibilidad de incrementar su gama de productos a papas fritas naturales y a vegetales fritos.

Entre sus clientes constan los principales supermercados del país tales como Megamaxi, así como distribuidoras más pequeñas como tiendas locales.

Al momento la empresa no posee ningún sistema de gestión asociado.

2.1.1 MISIÓN:

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de frutos secos salados de óptima calidad en el Ecuador, comprometidos permanentemente con la satisfacción del cliente cuidando en cada paso la generación de procesos eficientes e inversión inteligente de nuestros recursos, siendo siempre responsables con el medio ambiente y trabajando con un modelo de distribución del producto eficaz.

2.1.2 VISIÓN:

Evolucionar a ser la compañía preferida de frutos secos de Ecuador con un potencial desarrollo acelerado en nuestra categoría y con proyección internacional. Superando las expectativas de nuestros clientes y consumidores mediante procesos de mejora continua, innovación y compromiso permanente con el desarrollo potencial de nuestra gente. Creando valor y logrando altos índices de solidez financiera.

2.1.3 VALORES:

Los valores establecidos por la gerencia y el personal de HISPANAMUR son los siguientes:

- **Calidad.-** Haciendo siempre mejor lo que sabemos hacer.
- **Liderazgo.-** Siendo los mejores, innovando y trabajando en equipos y comprometidos con la organización
- **Responsabilidad.-** Cumpliendo íntegramente nuestras tareas con excelencia.
- **Honestidad.-** Siendo siempre íntegros y usando eficientemente nuestros recursos
- **Compromiso.-** Siendo siempre constantes, adaptables, dinámicos y proactivos cumpliendo nuestras tareas
- **Pasión.-** dando lo mejor de Cada uno día a día

2.1.4 ORGANIGRAMA

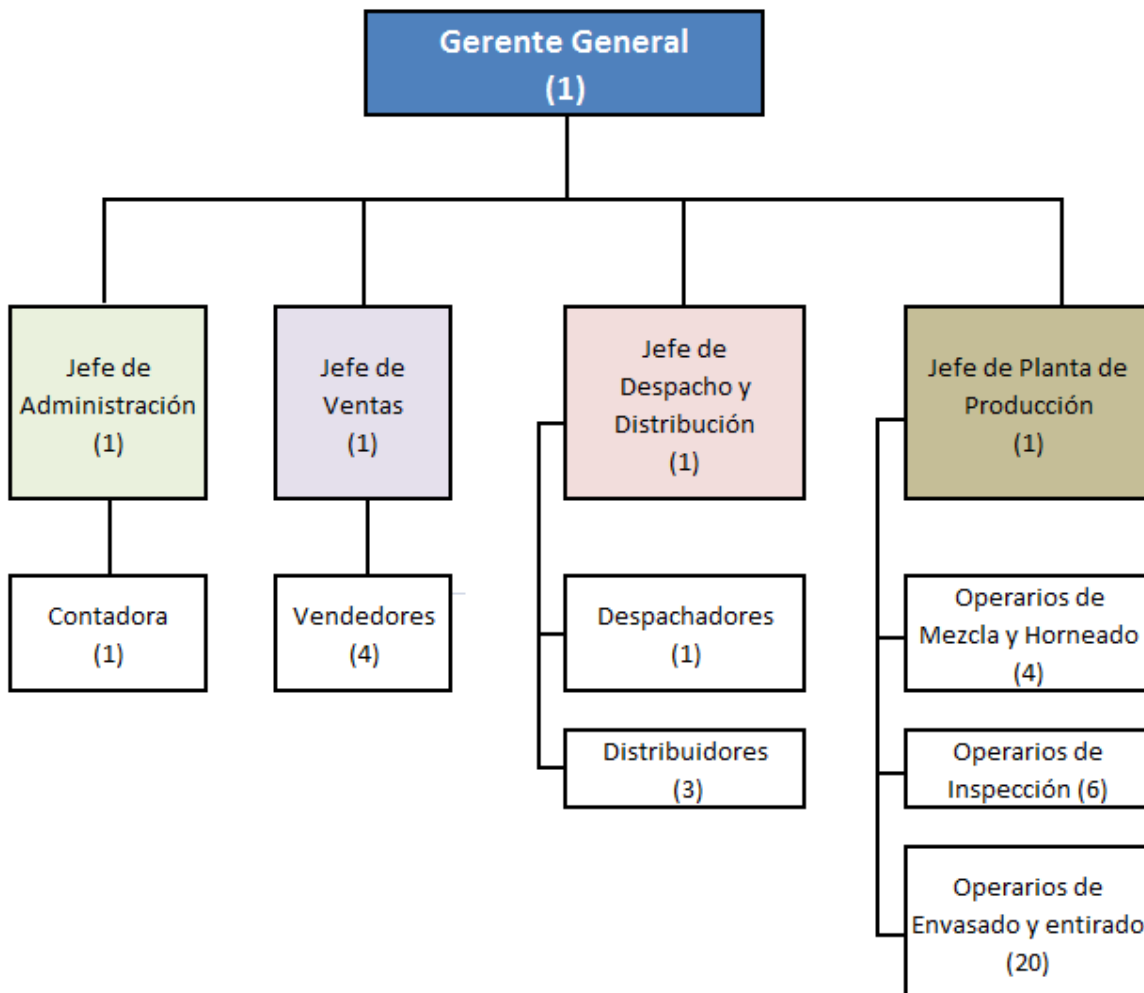


Figura 2.1: Organigrama de HISPANAMUR

2.1.5 DIAGRAMA DE PROCESOS DE HISPANAMUR

El diagrama de procesos que HISPANAMUR ha definido previo a la definición del S.G.C. es el siguiente:

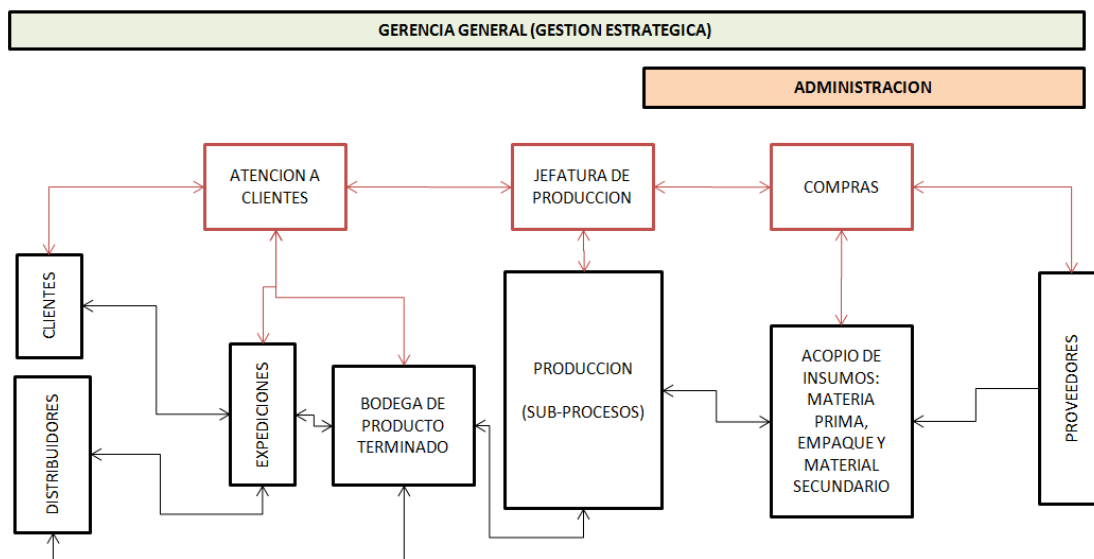


Figura 2.2: Diagrama original de proceso de HISPANAMUR

Debido a la poca claridad que presenta el anterior diagrama de procesos, se realizó una reunión con los directivos y se acordó un nuevo diagrama de procesos, el cual se encuentra expuesto en el capítulo IV:

2.1.6 POBLACIÓN TRABAJADORA POR ÁREAS

Tabla 2.1: Población de trabajadores por área

Área	Proceso	Hombres	Mujeres	Cap. Especiales	Extranjeros	Total
Producción	Mezcla	2				2
	Horneado	2				2
	Inspección	6				6
	Envasado	4				4
	Entirado	4	10	2		16
Despacho y Distribución	Despacho		1			1
	Distribución	3				3
Ventas	Ventas	5				5
Administración General	Administración		2		1	3
TOTAL		26	13	2	1	42

Tabla 2.2: Total de trabajadores por área

Área	No. Trabajadores
Proceso de Producción	30
Despacho y Distribución	4
Ventas	5
Administración General	3
TOTAL	42

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

A continuación se describe el proceso de producción de las semillas de girasol.

2.2.1 FLUJO DE PROCESOS

El flujo de procesos de la producción de Semillas de Girasol Tostadas con Sal es el siguiente:

1) **Formulación.-**

Se encera la balanza con el objetivo de verificar que cuando se realice el pesaje de los ingredientes, este sea el correcto, la verificación del enceramiento de la balanza se lo realiza a diario previo a que inicie el proceso de producción.

Se procede con el pesaje de cada uno de los ingredientes, los cuales están descritos en forma más detallada en el procedimiento PR_001, en forma general los ingredientes a pesar son: Cantidad de semillas de girasol de diferente procedencia y cantidad de sal.

Se mide el volumen del agua necesario para la mezcla de acuerdo a las especificaciones descritas en el procedimiento PR_001

2) **Fritura.-**

Se verifica que la temperatura del horno sea la indicada en el procedimiento PR_002, una vez verificado este punto, se procede a freír las semillas en aceite precalentado en la paila

3) **Mezcla.-**

Una vez que las semillas han alcanzado el punto de fritura necesario, se las mezcla en un bombo junto con sal y harina, se remueve de forma constante la mezcla a fin de que exista uniformidad en la mezcla resultante, en forma detallada este proceso se encuentra descrito en PR_002

4) **Horneado.-**

Dentro de este proceso se considera el secado de la mezcla, a fin de eliminar excedente de agua que puede existir remanente de los procesos anteriormente descritos, adicionalmente se considera el tueste de la mezcla, para cumplir con estos dos objetivos es necesario que la mezcla se encuentre en el horno a una temperatura de 200°C, durante el tiempo establecido en el procedimiento de horneado PR_003.

5) **Inspección.-**

En la banda de inspección a la salida del horno se clasifica y retira las semillas quemadas, palitos y ramitas, todo el producto no conforme se desecha, el detalle se encuentra en el procedimiento PR_003

6) **Envasado.-**

Una vez que ha culminado el proceso de inspección se procede con la colocación de las semillas tostadas en fundas plásticas, de acuerdo a cada tipo de presentación existente, el detalle de este proceso se encuentra en el procedimiento PR_004

7) **Entirado.-**

Las fundas ya realizadas se las empaqueta de acuerdo a lo descrito en el procedimiento PR_004 para su posterior bodegaje

8) **Bodegaje.-**

Se almacena las pacas de producto previo su despacho para la venta, en este punto finaliza todo el proceso de producción

2.2.2 MATERIA PRIMA UTILIZADA

- Semillas de Girasol

- Sal
- Harina
- Fundas de BOPP para empaque en 20g
- Tiras de cartón (exhibidores)
- Cinta de Embalaje
- Plástico para pacas

2.2.3 MATERIAL AUXILIAR (SECUNDARIO)

- Palets
- Strech Film

2.2.4 PRODUCTOS

- Pacas de 400 fundas de 20 g en tiras de 10 o 20 unidades

2.2.5 SUBPRODUCTOS

- Ninguno

2.2.6 DESECHOS

- Sacos de papel de las semillas de girasol
- Retazos de plástico pacas
- Semillas de Girasol quedadas, palitos y ramitas
- Sal y Harina que cae al piso en el horno
- Guantes de látex de la inspección de las semillas
- Basura Domestica

2.2.7 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

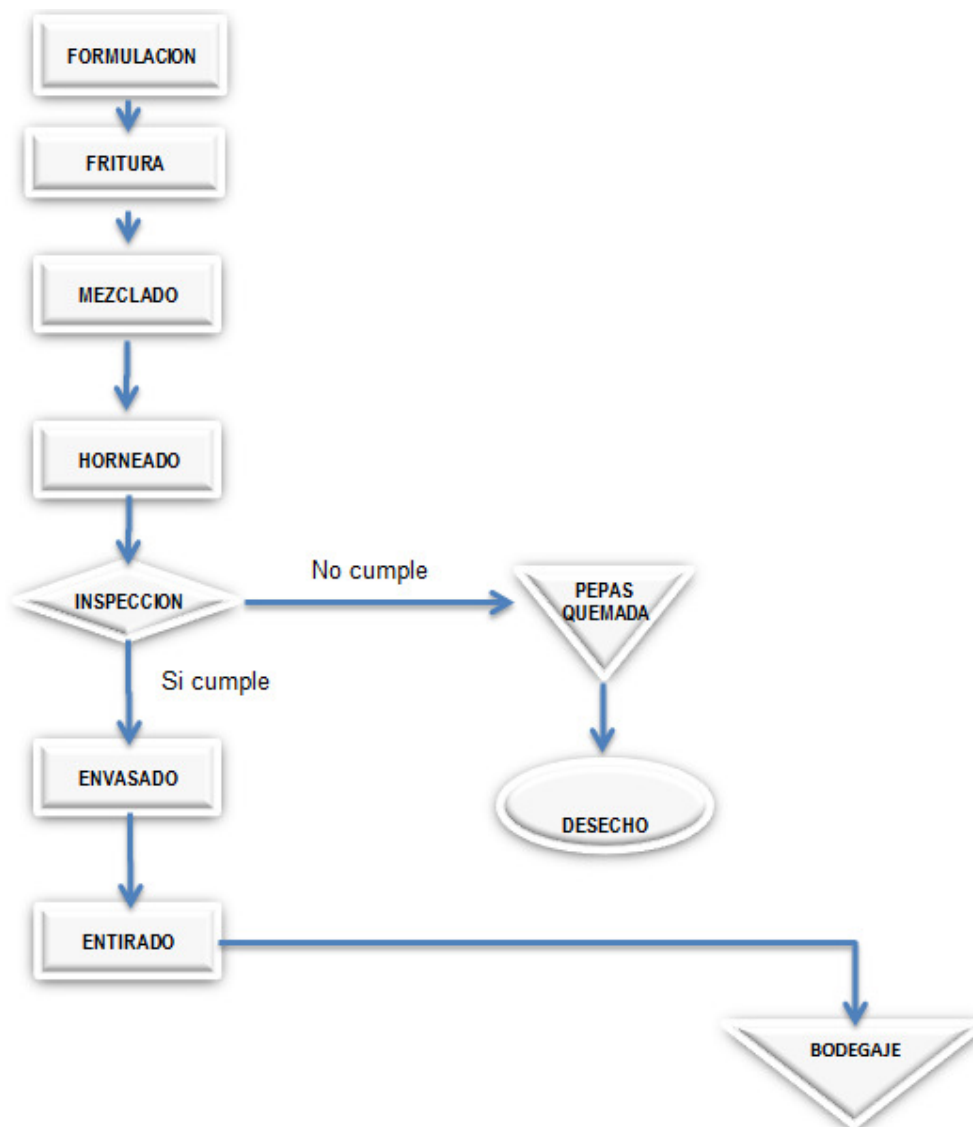


Figura 2.3: Flujograma del proceso de producción

CAPITULO III

3. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1 ANTECEDENTES

El diagnóstico inicial es uno de los primeros pasos que debe realizar con la empresa HISPANAMUR, puesto que es necesario determinar la situación de la organización, así como también sus puntos fuertes en los cuales apoyar la implementación de la Norma y puntos débiles que será necesario reforzar.

Debido a que la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, es fundamental saber en qué medida la operación de HISPANAMUR se ajusta a los requisitos de la Norma, para poder determinar la distancia que hay entre la gestión actual de la empresa y el modelo de gestión propuesto por la Norma ISO 9001:2008.

Además es importante conocer el grado de conocimiento que el personal de HISPANAMUR posee sobre sistemas de Gestión de Calidad, para establecer la capacitación adecuada a impartir.

La realización del diagnóstico inicial permite conocer el punto de partida para el diseño del sistema y determinar el esfuerzo y dedicación que serán precisos.

3.2 EVALUACIÓN DE LA EMPRESA

Para realizar el diagnóstico inicial se diseñaron dos de cuestionarios:

- Encuesta sobre el grado de cumplimiento de la empresa ante los requisitos de la norma ISO 9001:2008
- Encuesta a todo el personal sobre el grado de conocimiento general de Sistemas de Gestión de Calidad y normas ISO.

3.2.1 EVALUACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA A LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

Se ha planteado un cuestionario donde se recogen cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, de tal forma que se pueda contrarrestar la situación de la empresa frente a cada uno de dichos requisitos.

Dicho cuestionario fue cumplimentado por la gerencia general así como el personal de las jefaturas medias (Jefe de Administración, Jefe de ventas, Jefe de Despacho y Distribución y Jefe de la Planta de Producción) con el fin de determinar el nivel de cumplimiento de cada uno de los requisitos, los documentos y registros que son indispensables para cumplir con la Norma y todo lo necesario para poder desarrollar el Sistema de Gestión de la Calidad.

Finalizada la encuesta, se realizó la tabulación respectiva de cada punto de la Norma. Luego del análisis de los datos, se llegó a la conclusión que es necesario desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad que permita cumplir con aquellos requisitos que propone la Norma ISO 9001:2008 y que la empresa no cumple actualmente.

El cuestionario aplicado permite tener una visión mucho más clara de todos aquellos aspectos en los que HISPANAMUR necesita mejorar para poder lograr un mejor desempeño de la empresa.

Esta herramienta de evaluación será de utilidad para una evaluación posterior una vez se vaya implementando el Sistema de Gestión de Calidad para la empresa, de tal manera que se evalúe cada uno de los requisitos propuestos por la Norma ISO 9001:2008.

En el Anexo 2 se presenta el cuestionario aplicado a la empresa para evaluar el cumplimiento de cada punto de la norma, a continuación únicamente se desglosará el análisis de resultados obtenidos.

- **TABULACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PUNTO 4 DE LA NORMA**

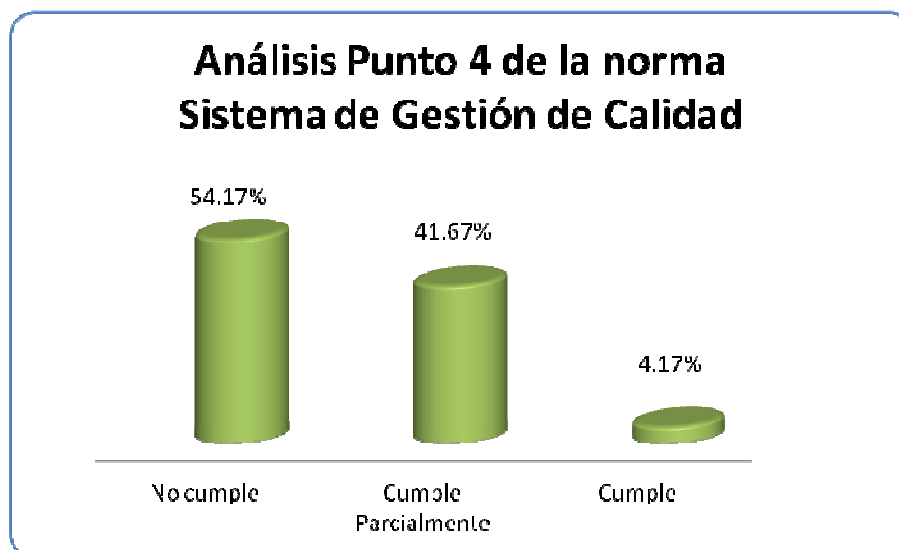


Figura 3.1: Cumplimiento de HISPANAMUR con el punto 4 de la norma.

- **TABULACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PUNTO 5 DE LA NORMA**

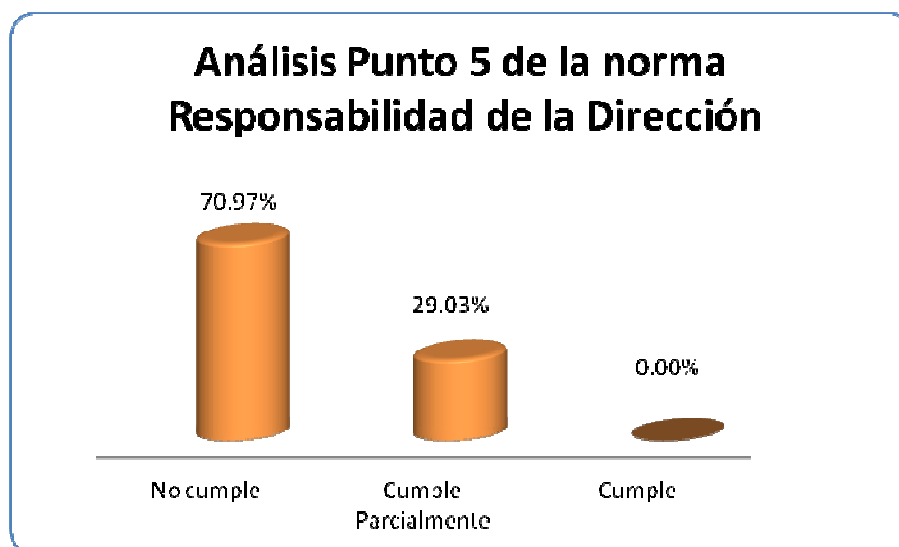


Figura 3.2: Cumplimiento de HISPANAMUR con el punto 5 de la norma.

- **TABULACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PUNTO 6 DE LA NORMA**

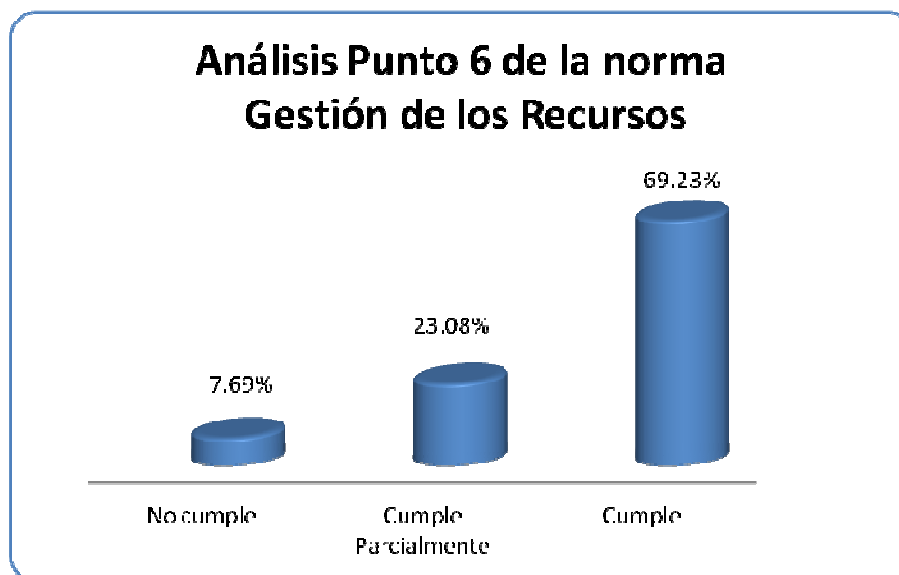


Figura 3.3: Cumplimiento de HISPANAMUR con el punto 6 de la norma.

- **TABULACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PUNTO 7 DE LA NORMA**

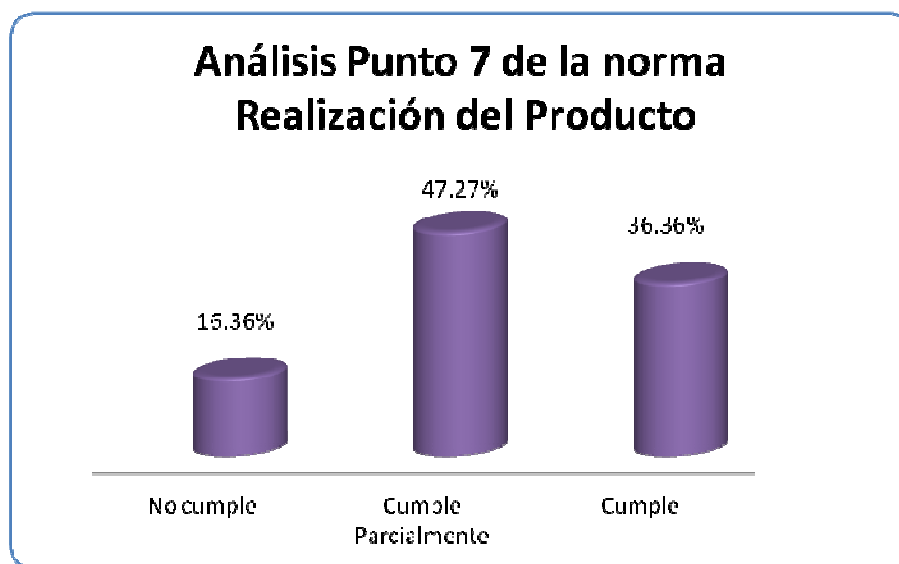


Figura 3.4: Cumplimiento de HISPANAMUR con el punto 7 de la norma.

- **3.4.4 TABULACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PUNTO 8 DE LA NORMA**

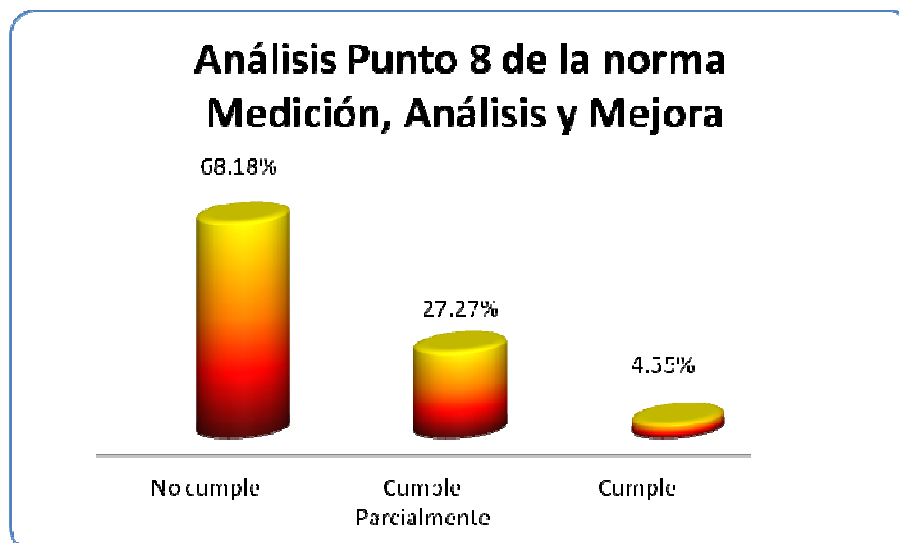


Figura 3.5: Cumplimiento de HISPANAMUR con el punto 8 de la norma.

3.2.2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez expuestos de forma desglosada los resultados obtenidos para la evaluación del grado de cumplimiento de la empresa ante los requisitos de la norma ISO 9001:2008, se realiza una tabulación global de la empresa, la cual se encuentra expuesta en la figura 3.6.

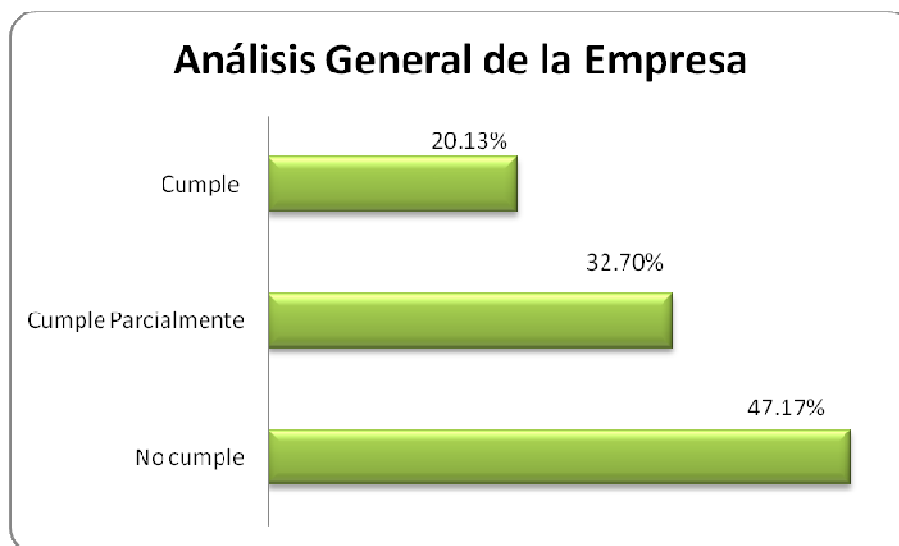


Figura 3.6: Análisis general de la empresa.

Se observa que la empresa cumple aproximadamente apenas un 20% de los requisitos de la Norma, mientras que no cumple con el 47% de los requisitos, así mismo cumple parcialmente con el 33%, esto quiere decir que HISPANAMUR necesita implementar un SGC para poder cumplir con la totalidad de los requisitos propuestos en la Norma ISO 9001:2008.

Al terminar el diagnóstico inicial, se logró establecer los puntos débiles que tiene la empresa frente a los requisitos de la norma, así mismo se detectaron las fortalezas que se deben explotar al interior de la organización para poder llevar a cabo el diseño del sistema de gestión de la calidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que:

- HISPANAMUR no tiene definidas las responsabilidades por procesos.
- La Dirección de HISPANAMUR no ha establecido políticas de calidad ni objetivos de calidad.
- La empresa procura satisfacer los requerimientos del cliente aunque aun no puede asegurar que se cumplen efectivamente.
- Se cuenta con un sistema de comunicación interna pero no está implementado totalmente
- No existe una planificación de un Sistema de Gestión de Calidad
- El personal que trabaja en HISPANAMUR, es competente, en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.
- El personal desconoce los objetivos y política de la calidad, ya que no se han establecido.
- HISPANAMUR cuenta con una infraestructura apropiada que permite el desarrollo de las actividades tanto de producción como de oficina.
- El ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos de la Norma, es adecuado para la correcta operación de la empresa.
- HISPANAMUR desarrolla sus procesos de manera informal. No cuenta con procesos claramente definidos y establecidos.
- Se hace un control del producto que se recibe en la bodega.

- HISPANAMUR previamente realiza una revisión de los productos que son adquiridos a sus proveedores. De igual forma tiene definidos los requisitos de la producción y venta de su producto.
- HISPANAMUR trabaja bajo niveles de cumplimiento pero no se sabe la percepción del cliente ni su nivel de satisfacción.
- No se realizan auditorías internas de calidad, ni se tiene un procedimiento documentado que defina las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorías.
- La empresa no cuenta con métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos.
- Existe un control parcial del producto no conforme.
- HISPANAMUR cumple parcialmente las acciones correctivas y preventivas en su operación.

3.2.2 EVALUACIÓN DEL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE TIENE EL PERSONAL SOBRE S.G.C.

Partiendo de que no solo es importante conocer la situación actual que tiene la empresa en cuanto al cumplimiento de los requisitos, sino el conocimiento y manejo en general que el personal que trabaja en HISPANAMUR tiene sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, se realizó una encuesta a todo el personal de producción (30 personas) sobre conceptos básicos y generales del S.G.C., evaluándoles de una forma cualitativa.

El formato de la encuesta realizada se encuentra detallado en el anexo 3.

En la siguiente tabla se exponen los resultados obtenidos.

Tabla 3.1: Tabulación de resultados de encuesta sobre S.G.C.

Nivel de conocimiento	Porcentaje	No. De personas
No conozco sobre el tema	63,30%	19
Manejo básicamente el tema	26,70%	8

Conozco mucho sobre el tema	10,00%	3
Soy experto en el tema	0.0%	0
TOTAL	100,00%	30

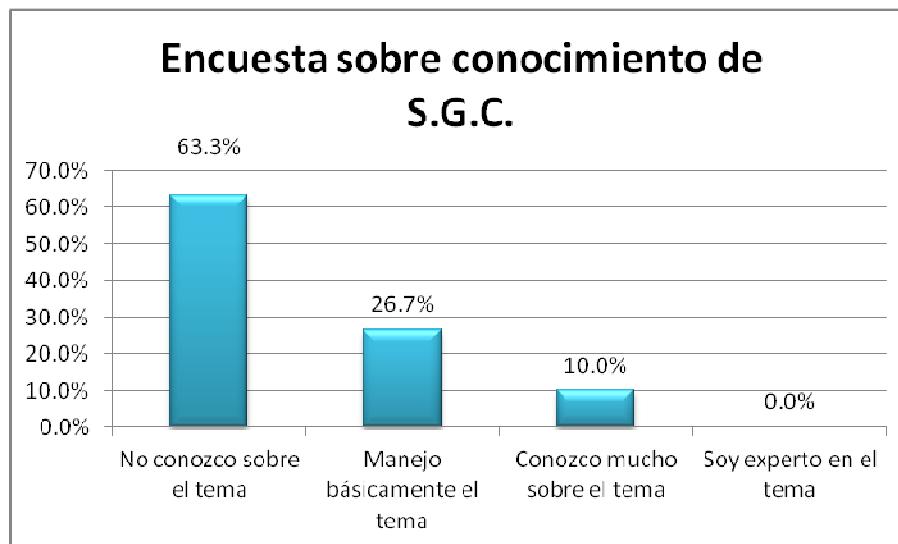


Figura 3.7: Resultados de la encuesta sobre conocimientos de S.C.G.

De los resultados obtenidos se evidencia que el 63.3 % del personal que trabaja en la fase de producción no tiene ningún conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, es mas muchos de ellos indicaron que era la primera vez que escuchaban del tema.

Únicamente 3 personas que constituyen el 10% de los colaboradores del área de producción, han tenido una relación más amplia con los S.G.C., dos de ellos debido a que trabajaban anteriormente en otras empresas y uno (Jefe de Planta), se encuentra cursando estudios superiores y una de sus materias fue S.G.C.

Bajo este panorama se evidencia la necesidad inminente de brindar una capacitación al personal sobre conceptos básicos de S.G.C.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DEL S.G.C. PARA HISPANAMUR

4.1 CAPACITACIÓN AL PERSONAL

En función de los resultados obtenidos de la encuesta al personal, se resolvió en conjunto con la gerencia, dictar una charla sobre S.G.C., al personal que trabaja directamente en el área de producción.

Debido a que el personal trabaja en turnos rotativos, la charla se impartió en dos ocasiones con el objetivo de lograr la participación de todo el personal.

El temario con el que se trabajó es el siguiente:

- **TEMA 1. Introducción a la Calidad y los Sistemas de Gestión de la Calidad**

Introducción a la Calidad.

Conceptos Fundamentales de la Calidad

Principios Básicos de la Calidad

- **TEMA 2. Introducción a las Normas ISO**

Introducción a las Normas ISO 9000

Familia de normas ISO 9000

- **TEMA 3. Sistemas de Gestión de Calidad: Norma -ISO 9001:2008**

Introducción a la Norma ISO 9001:2008

Sección 1: Objeto y Campo de Aplicación

Sección 2 y 3: Normas para Consulta y Términos y Definiciones

Sección 4: Sistema de Gestión de la Calidad

Sección 5: Responsabilidad de la Dirección

Sección 6: Gestión de los Recursos

Sección 7: Realización del Producto

Sección 8: Medición, Análisis y Mejora

- **TEMA 4. Requisitos de la Documentación**

Procedimientos

Registros

Formas

4.2 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La gerencia de HISPANAMUR, pretende a largo plazo enrolar a toda la empresa en un Sistema de Gestión de Calidad, pero por el momento los directivos indican que su prioridad es implantar el SGC a la fase de producción de la empresa, a fin de paulatinamente ganar experiencia sobre el tema, por tal motivo el SGC descrito y diseñado en el desarrollo de este trabajo se concentra en la fase del proceso de producción de la empresa HISPANAMUR.

4.3 PROCESOS DE HISPANAMUR

La norma ISO 9001:2008, establece que se deben determinar y documentar los procesos y procedimientos necesarios para establecer el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, para lo cual se han determinado tres tipos de procesos: los procesos estratégicos, los procesos clave y los procesos de apoyo.

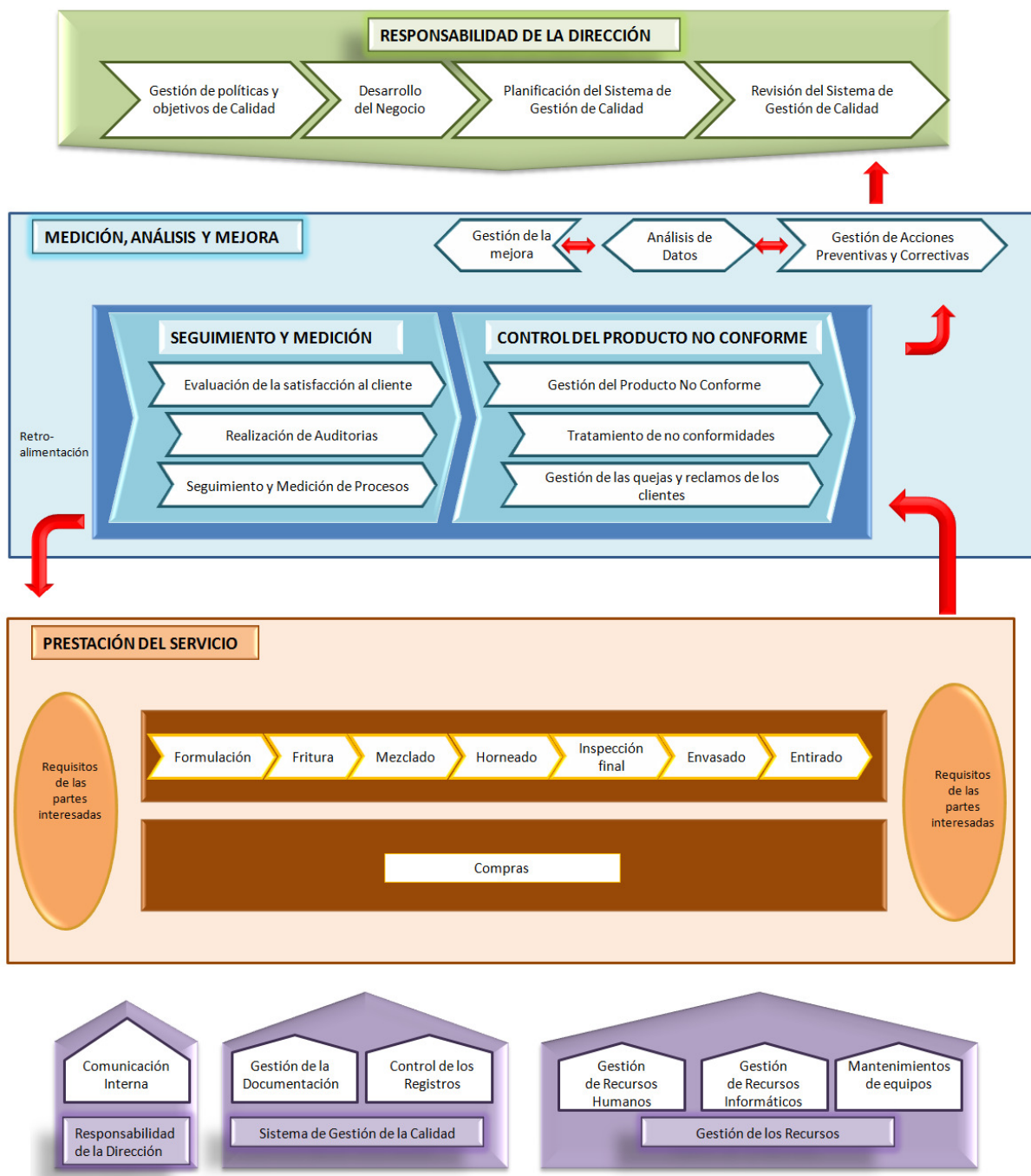


Figura. 4.1 Mapa de procesos de HISPANAMUR

4.3.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS

Del mapa de procesos de HISPANAMUR se desprenden los siguientes procesos estratégicos:

- Gestionar las políticas y objetivos de la calidad
- Planificación del Sistema de Gestión de Calidad
- Revisión del Sistema de Gestión de Calidad.
- Todos los procesos relacionados con el desarrollo del negocio
- Procesos relacionados con análisis y mejora continua.

Tal y como su nombre lo indica estos procesos se encuentran directamente relacionados con el sistema de gestión de la calidad y el desarrollo en sí de la empresa, permiten llevar adelante el funcionamiento con calidad de la empresa y están en relación muy directa con su misión y visión.

El principal responsable dentro de HISPANAMUR, constituye la Gerencia General, dentro de la fase de producción de forma específica la persona encargada de coordinar estos temas es el jefe de departamento de producción.

Los procedimientos relacionados directamente con este proceso son:

Tabla. 4.1 Procedimientos asociados a los procesos estratégicos

Procedimientos asociados a los procesos estratégicos
PR_005 Control de documentos.
PR_006 Control de registros
PR_007 Auditoría interna.
PR_008 Control del Producto no conforme
PR_009 Acción correctiva y preventiva

4.3.2 PROCESOS CLAVE

Los procesos clave de la empresa HISPANAMUR, están relacionados directamente con la fase de producción de la empresa, los cuales se encuentran detallados en el siguiente flujograma de la fase de producción.

En el capítulo II, en la figura 2.3 se encuentra detallado el flujograma original del proceso de producción, en la figura 4.2 se expone el flujograma modificado, considerando algunas oportunidades de mejora detectadas, sobretodo en el control del producto, a fin de evitar no conformidades potenciales.

Los procesos anteriormente citados se relacionan directamente con los siguientes procedimientos:

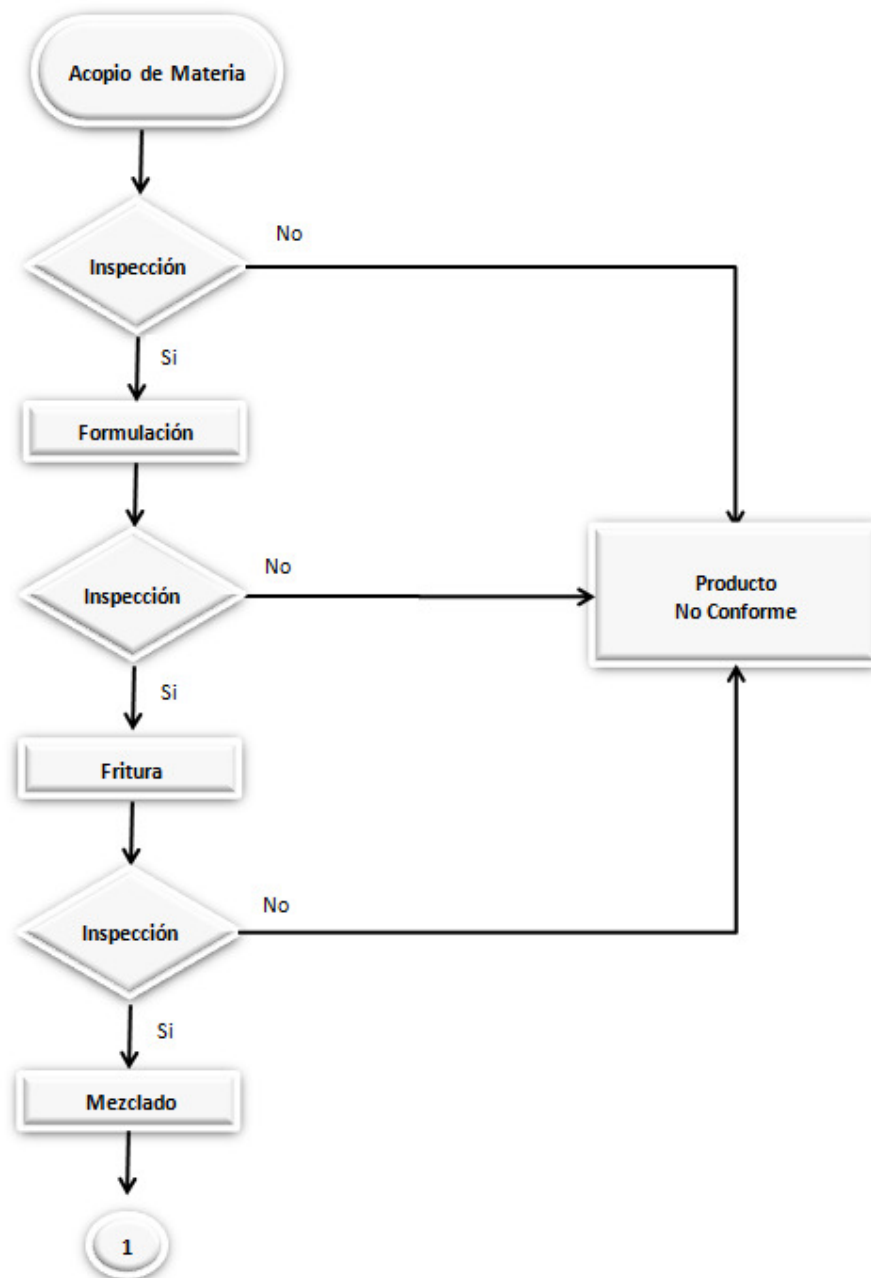
Tabla. 4.2 Procedimientos asociados a los procesos clave

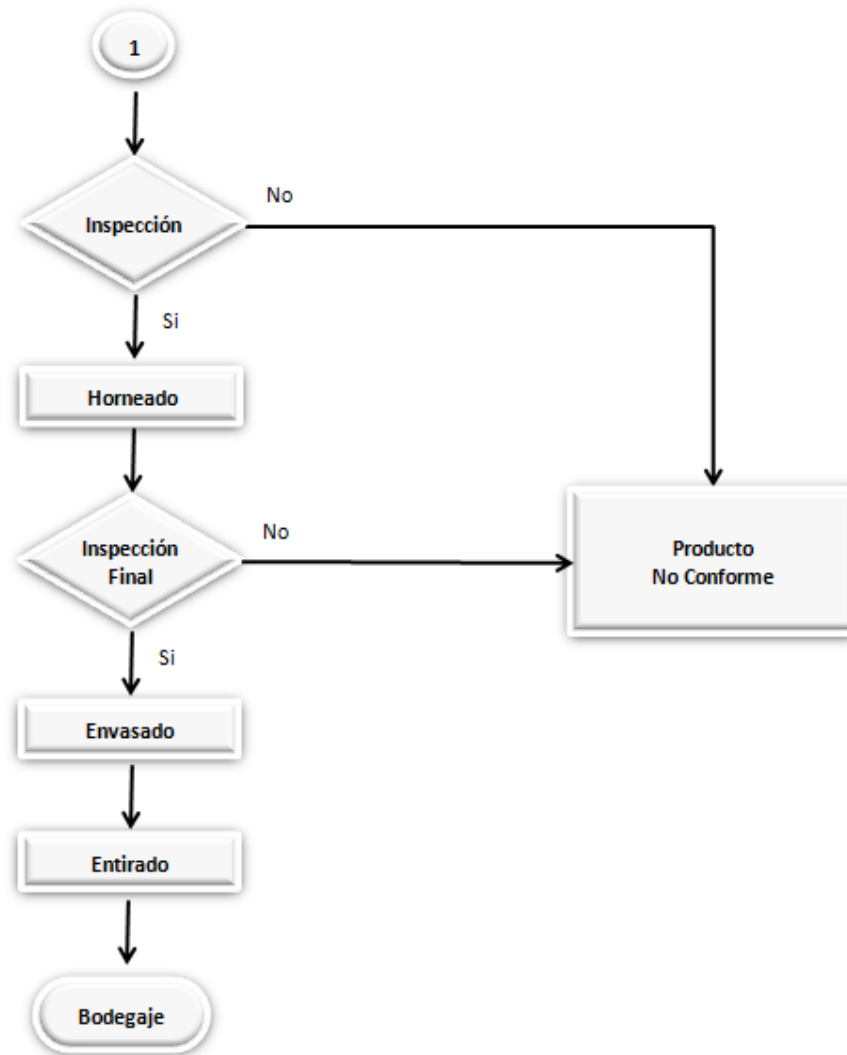
Procedimientos Asociados a los Procesos Clave
PR_001 Formulación
PR_002 Fritura Y Mezclado
PR_003 Horneado e inspección final
PR_004 Envasado y entirado

Los respectivos procedimientos se exponen de forma detallada como anexos al presente proyecto de tesis.

Figura. 4.2

Flujograma de los procesos claves de HISPANAMUR





4.3.3 PROCESOS DE APOYO

Los denominados procesos de apoyo, son procesos que sirven para que los procesos clave puedan desarrollarse, sus clientes son internos, aquí están definidos, los siguientes procesos:

- Gestión de recursos humanos
- Gestión de recursos informáticos
- Mantenimiento de equipos

En el caso del proceso de Gestión de recursos humanos, HISPANAMUR posee un departamento denominado Administración quienes son los responsables directos para el proceso de selección, capacitación e inducción del todo personal de la empresa incluido el departamento de producción.

El proceso de Gestión de recursos informáticos, está a cargo de la Administración, la cual en caso de requerirse contratará a empresas externas para realizar el trabajo requerido, la empresa no cuenta actualmente con un procedimiento definido para el tema.

El mantenimiento de equipos, se encuentra a cargo de empresas externas, pero no existe en la empresa un procedimiento definido para tratar este tema.

4.4 MANUAL DE CALIDAD

El Manual de Calidad, se encuentra como anexo al presente proyecto de tesis.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Del desarrollo del presente proyecto de tesis se desprenden las siguientes conclusiones:

- Como parte de la evaluación inicial de la empresa, se realizó una encuesta al personal de producción, con la que se verificó que éste, en general tenía muy poco conocimiento sobre sistemas de gestión de calidad, por lo que fue necesario realizar capacitación básica sobre el SGC, a fin de que todos los colaboradores se sienta involucrados en el tema, debido a que el trabajo realizado en la fase de producción es en turnos rotativos, la charla se impartió en dos ocasiones con el objetivo de lograr la participación de todos los involucrados.
Una vez realizada dicha capacitación fue mucho más fácil trabajar de forma conjunta para determinar los procesos, procedimientos, formas, etc. necesarios para la implementación de un S.G.C.
- Al involucrar de forma directa al personal operativo, se encontró una respuesta favorable a la implementación a largo plazo del SGC.
- Al haber utilizado para el diagnóstico de la empresa un formato que contemple el grado de cumplimiento a los requisitos de la norma, se pudo evidenciar cuantitativamente el porcentaje de cumplimiento de la empresa a los mismos, a fin de poder tomar los correctivos necesarios sobre los puntos débiles de la empresa.
- Se observa que la empresa cumple aproximadamente apenas un 20% de los requisitos de la Norma, mientras que no cumple con el 47% de los requisitos,

así mismo cumple parcialmente con el 33%, esto quiere decir que HISPANAMUR necesita implementar un SGC para poder cumplir con la totalidad de los requisitos propuestos en la Norma ISO 9001:2008.

- El SGC no tiene como finalidad, crear gran cantidad de procedimientos, que muchas veces pueden entorpecer el proceso en lugar de facilitarlo, el fin principal es documentar las cosas que ya se hacen a fin de encontrar oportunidades de mejora, por eso es tan importante involucrar al personal para que sean ellos quienes lleven la calidad en cada día de labores.
- Dentro de las oportunidades de mejora detectadas con el desarrollo de este proyecto de tesis se encuentra la reformulación del mapa de procesos de la empresa.

El mapa de procesos anterior, era bastante confuso y no era factible distinguir proceso de forma clara, con el mapa de procesos actual es posible determinar de forma sencilla cuales son los procesos clave, los procesos gerenciales y los procesos de apoyo, así como la interrelación existente entre ellos.

- Otra oportunidad de mejora detectada fue reconocida al trabajar con el flujograma del proceso de producción, en el dual se podía evidenciar que únicamente existía un control del producto en la fase final de la producción, es decir antes de que el producto sea despachado para empaque y posterior bodegaje.
Se siguió implementar controles en cada etapa del proceso de producción, lo que permitirá distinguir una posible falencia en cada fase de elaboración del producto, no únicamente en el proceso final, esto permitirá determinar productos no conformes mucho antes de que el producto esté listo para ser empacado.
- Se establecieron indicadores en el proceso de producción, lo que permitirá a futuro medir de forma cuantitativa la eficacia de estos procesos y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario, este constituye un gran avance ya que anteriormente nunca se estableció un método de medición que permita evidenciar que tan bien o mal funciona la fase de producción.

Los indicadores con los que actualmente está trabajando la fase de producción son:

- I_001 Indicador calidad de la fritura
- I_002 Indicador calidad del horneado
- I_003 Indicador calidad del peso del producto

Estos se encuentran detallados de forma más explícita en el Manual de Calidad.

Debido a que la empresa vio la gran oportunidad de mejora que implica poder medir sus procesos, ha planteado en un futuro crear más indicadores que les permitan tomar decisiones gerenciales oportunas para su crecimiento y desarrollo, los cuales por el momento no se encuentran definidos

5.2 RECOMENDACIONES

- Al momento el proceso de producción, se realiza de una forma bastante manual, ya que la planta de producción no se encuentra automatizada en su totalidad, bajo las condiciones actuales la calidad del producto depende de forma casi exclusiva de la experticia y experiencia del operador de turno, con el fin de minimizar los errores se recomienda que se establezcan procedimientos con instrucciones técnicas precisas para procedimientos puntuales por ejemplo la calibración de la temperatura del horno, con el objetivo de que todo el personal que realice el trabajo tenga una guía para que lo dirija en la solución de problemas en caso de suscitarse.

Estas instrucciones detalladas deberían ser consideradas como anexos a los procedimientos ya definidos por el personal de HISPANMUR.

Por ejemplo en el procedimiento de horneado, se establece que el operador debe colocar el horno a una determinada temperatura, pero no se especifica cómo se utiliza el display para colocar esta temperatura, estas instrucciones técnicas detalladas, en este caso el “manual de usuario” debe estar disponible para todos los empleados del proceso de horneado.

Actualmente el manual de usuario del display del horno se encuentra perdido, por lo que se ha solicitado al trabajador con mayor experiencia realizar un procedimiento indicando como realizar esta acción.

- Se recomienda ampliar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad a todas las áreas de la empresa, con respecto al tema la gerencia ha decidido comenzar de momento con el área de producción , y posteriormente evaluar la factibilidad de ampliar dicho alcance a la empresa en su totalidad.
- Se recomienda que la gerencia determine un presupuesto para capacitación al personal en el tema de calidad, con el propósito de generar auditores internos que a su vez puedan divulgar y capacitar a sus compañeros en este tópico.
- Dentro de la inducción al personal nuevo que ingresaría a HISPANAMUR, debería contemplarse capacitación sobre el manejo del Sistema de Gestión de Calidad, previo a la incorporación del personal a su trabajo diario.
- Se recomienda que la gerencia en forma conjunta con el personal, implemente mas indicadores que permitan tomar decisiones claras y oportunas sobre el rumbo de la empresa, actualmente los indicadores únicamente están direccionados a la calidad del producto, pero por ejemplo se podría crear un indicador de parada de planta de producción debido a fallas técnicas, lo que daría una visión de cuánto se deja de producir debido a fallas técnicas e implementar un mejor sistema de mantenimiento preventivo por ejemplo.

CAPÍTULO VI

6. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- [1] Normas ISO 9001:2008
- [2] JAMES PAÚL, “**Gestión de la Calidad Total**”
- [3] <http://www.monografias.com/trabajos38/iso-nueve-mil/iso-nueve-mil2.shtml>
- [4] <http://www.monografias.com/trabajos27/implantacion-istemas/implantacion-sistemas.shtml>
- [5] www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/sgcsin.htm
- [6] SERVICIO DE CALIDAD DE LA ATENCION SESCAM, “**La gestión de la calidad por procesos**”, octubre 2002
- [7] MARIÑO NAVARRETE Hernando , “**Gerencia de proceso;**”
- [8] JURAN, JOSEPH, “**Manual de Calidad (2000)**, QUINTA EDICIÓN, MCGRAW-HILL,
- [9] SENLLE ANDRÉS, “**Calidad y excelencia, gestión 2000**”
- [10] VELASCO SANCHEZ, JUAN, “**Gestión de la calidad: mejora continua y sistemas de gestión. teoría y práctica**”, MADRID 2005
- [11] LLORENS MONTES, FRANCISCO Y FUENTES FUENTES, MARIA DEL MAR, “**Gestión de la calidad empresarial: fundamentos e implantación**”, EDITORIAL PIRÁMIDE, MADRID 2005

BIBLIOGRAFÍA GENERAL:

- DENNIS R. ARTER, **“Auditorias de calidad para mejorar la productividad”**, TERCERA EDICION, EDITORIAL ASQ QUALITY PRESS
- MARIANO BERNARDEZ, **“Evaluación y mejora continua: conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño”**, GLOBAL BUSSNESS PRESS, 2008.
- RICHARD Y. CHANG, OLGA FISER, **“Mejora continua de procesos: guía práctica para mejorar procesos y lograr resultados medibles”**, EDICIONES GRANICA

7. ANEXOS

7.1 ANEXO 1

MANUAL DE CALIDAD

	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 62 REV.01 FECHA: 2012-06-01

MANUAL DE CALIDAD



La distribución y control del presente manual de calidad, está sujeto a las normas establecidas en el propio Sistema de Gestión de Calidad.

Preparado Por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:

CONTROL DE MODIFICACIONES

Revisión	Fecha	Modificación efectuada	Responsable
0	2012-01-10	Versión Original del Manual de Calidad	Ing. Miguel Pino
1	2012-08-01	Redefinición en su totalidad de la concepción del manual de calidad	Ing. Miguel Pino

	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 63 REV.01 FECHA: 2012-06-01

MANUAL DE CALIDAD

MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	64
1 INTRODUCCIÓN.....	64
2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA:.....	64
2.1 MISIÓN:	64
2.2 VISIÓN:.....	65
2.3 VALORES:	65
2.4 DIAGRAMA DE PROCESOS DE HISPANAMUR	65
3 ALCANCE Y EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.	66
3.1 ALCANCE	66
3.2 EXCLUSIONES.....	67
4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	67
4.1 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN.....	67
4.2 CONTROL DE LA DOCUMENTACION	68
4.3 CONTROL DE LOS REGISTROS	68
5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.....	68
5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	68
5.2 APROBACIÓN DE LA DIRECCIÓN.....	69
5.3 ENFOQUE AL CLIENTE	69
5.4 POLÍTICA DE CALIDAD DEL ÁREA DE PRODUCCION.....	69
5.5 PLANIFICACIÓN	70
5.5.1 OBJETIVOS DE LA CALIDAD	70
5.5.2 PLANIFICACIÓN DEL S.G.C.....	72
5.6 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	74
5.6.1 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES.....	74
4.2 COMUNICACIÓN	76
5.7 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.....	77
6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS	78
6.1 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS	78
6.2 RECURSOS HUMANOS.....	78
6.3 INFRAESTRUCTURA	79
6.4 AMBIENTE DE TRABAJO	79
7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO.....	79
7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON LOS CLIENTES	80
7.3 COMPRAS.....	80
8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.....	81
8.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	81
8.2 AUDITORÍA INTERNA.....	81
8.3 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	81

	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 64 REV.01 FECHA: 2012-06-01

8.4	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO	82
-----	---	----

MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

1 INTRODUCCIÓN

El Manual de Calidad de HISPANAMUR y los documentos que del mismo se derivan, son de obligado cumplimiento para todos los trabajadores del Área de Producción que deben velar por su confidencialidad y control, para lo cual dispondrán de copias controladas.

El Manual de calidad se compone de 8 apartados coherentes con la Norma ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. El presente documento sirve de guía para conocer como HISPANAMUR cumple los requisitos de la anterior norma internacional.

2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA:

HISPANAMUR es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de semillas de Girasol tostadas con sal, con 10 años de experiencia en el mercado ecuatoriano, la cual en los últimos años ha presentado una expansión considerable dentro del mercado nacional.

HISPANAMUR posee sus oficinas, fabrica y bodegaje en la calle de los ciruelos y Av. Eloy Alfaro, en la ciudad de Quito – Ecuador, Teléfonos: (593-2) 3 464-830 / 3 464-815, Fax: (593-2) 3 464-815, y el correo de contacto es: info@HISPANAMUR.com

2.1 MISIÓN:

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de frutos secos salados de óptima calidad en el Ecuador, comprometidos permanentemente con la

	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 65 REV.01 FECHA: 2012-06-01

satisfacción del cliente cuidando en cada paso la generación de procesos eficientes e inversión inteligente de nuestros recursos, siendo siempre responsables con el medio ambiente y trabajando con un modelo de distribución del producto eficaz.

2.2 VISIÓN:

Evolucionar a ser la compañía preferida de frutos secos de Ecuador con un potencial desarrollo acelerado en nuestra categoría y con proyección internacional. Superando las expectativas de nuestros clientes y consumidores mediante procesos de mejora continua, innovación y compromiso permanente con el desarrollo potencial de nuestra gente. Creando valor y logrando altos índices de solidez financiera.

2.3 VALORES:

Los valores que la gerencia y el personal de HISPANAMUR promulga y defiende son:

- **Calidad.**- Haciendo siempre lo mejor que sabemos hacer.
- **Liderazgo.**- Siendo los mejores, innovando y trabajando en equipos y comprometidos con la organización
- **Responsabilidad.**- Cumpliendo íntegramente nuestras tareas con excelencia.
- **Honestidad.**- Siendo siempre íntegros y usando eficientemente nuestros recursos
- **Compromiso.**- Siendo siempre constantes, adaptables, dinámicos y proactivos cumpliendo nuestras tareas
- **Pasión.**- Dando lo mejor de cada uno día a día

2.4 DIAGRAMA DE PROCESOS DE HISPANAMUR

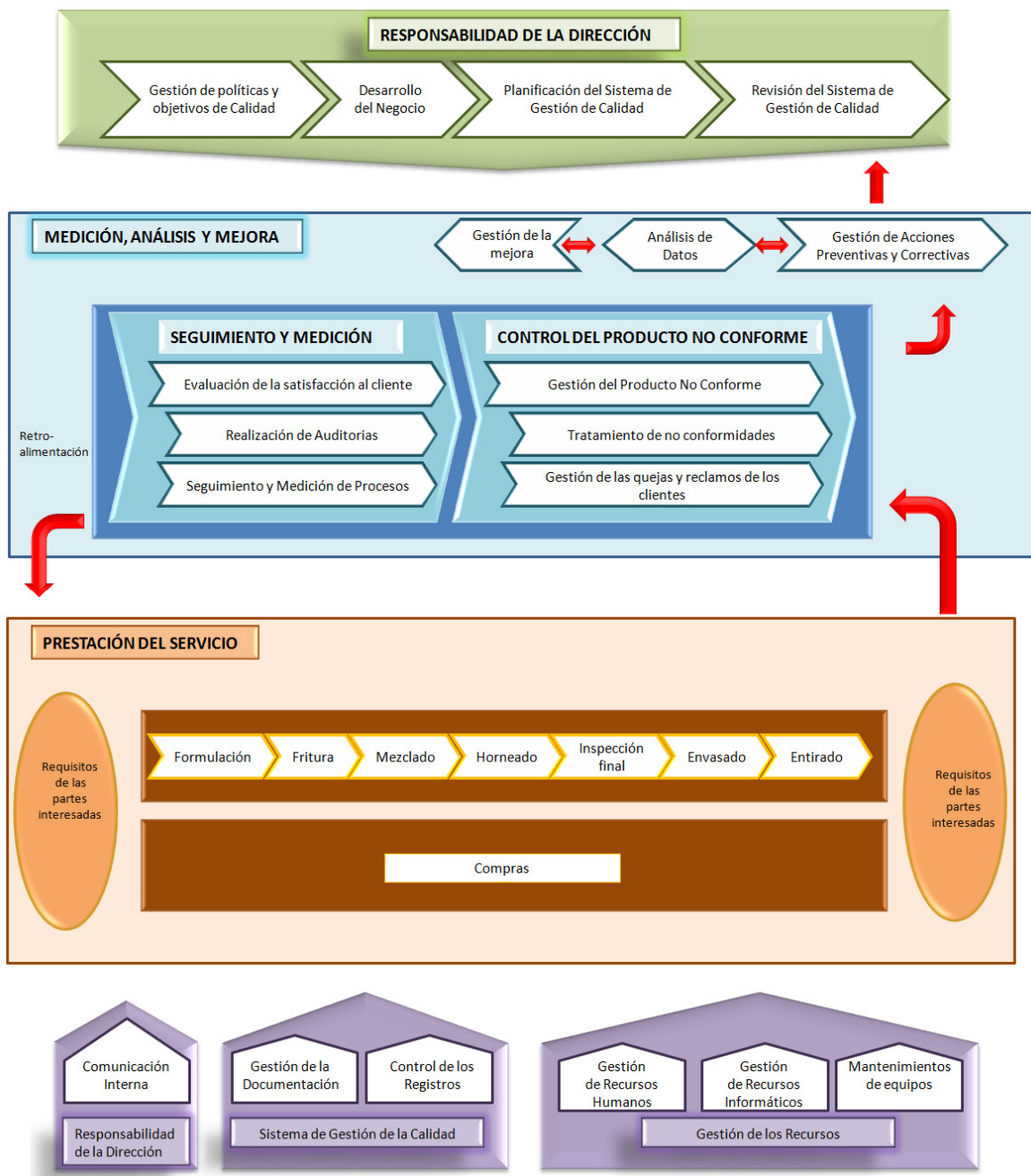


Figura. 1 Mapa de procesos de HISPANAMUR

3 ALCANCE Y EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

3.1 ALCANCE

	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 67 REV.01 FECHA: 2012-06-01

El ámbito de aplicación de este manual y demás documentación que componen el Sistema de Gestión de Calidad se extiende únicamente al Área de Producción de HISPANAMUR.

3.2 EXCLUSIONES

No se excluye ningún apartado de la norma

4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.1 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

La documentación del sistema de gestión de calidad del área de Producción de HISPANMUR incluye:

- Una declaración documentada de la política de calidad y de los objetivos.
- Un manual de calidad.
- Los procedimientos documentados requeridos.
 - **PR_005** Control de documentos
 - **PR_006** Control de registros
 - **PR_007** Auditoría interna.
 - **PR_008** Control del Producto no conforme
 - **PR_009** Acción correctiva y preventiva
- Otros documentos necesarios que garantizan el correcto funcionamiento del sistema.
 - **PR_001** Formulación
 - **PR_002** Fritura Y Mezclado
 - **PR_003** Horneado e inspección final
 - **PR_004** Envasado y Entirado
- Los registros requeridos para demostrar la conformidad.

 HISPANAMUR	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 68 REV.01 FECHA: 2012-06-01

4.2 CONTROL DE LA DOCUMENTACION

HISPANAMUR controla todos los documentos requeridos por el Sistema mediante lo definido en el procedimiento: **PR_005 Control de documentos**, en el que se definen las pautas necesarias para:

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario aprobarlos nuevamente.
- Asegurarse que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos
- Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.

4.3 CONTROL DE LOS REGISTROS

HISPANAMUR establece y mantiene los registros necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad con los requisitos.

Estos registros son legibles, están identificados, son recuperables, se protegen y se define el tiempo y lugar de conservación.

Para garantizar todo esto se ha determinado el procedimiento **PR_006 Control de registros**

5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La alta dirección manifiesta su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC, así como con la mejora continua de su eficacia mediante las siguientes acciones:

- Comunicando a la empresa y al área la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Estableciendo la política de calidad.
- Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.

	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 69 REV.01 FECHA: 2012-06-01

- Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
- Asegurando la disponibilidad de recursos.

5.2 APROBACIÓN DE LA DIRECCIÓN

La gerencia se encarga de:

- Definir y comunicar las responsabilidades; para que la implantación se haga con éxito es necesario que estén claramente definidas las funciones, responsabilidades, la autoridad y los recursos de las actividades relacionadas con la calidad y es necesario el compromiso de todo el personal. Es importante que el sistema se adapte a la organización y no crear un organigrama “paralelo”.
- Proporcionar los recursos; es obvio que el funcionamiento del sistema depende de que los recursos humanos estén perfectamente formados y de que se disponga de los recursos económicos necesarios.
- Designar representante de la dirección; la dirección debe buscar un buen candidato para este puesto, con unas capacidades concretas de gestión, y de comunicación. Para ello se hace necesario:

5.3 ENFOQUE AL CLIENTE

El área de producción, no mantiene relación directa con el cliente final, pero la empresa ha diseñado el sistema de gestión de calidad, teniendo en cuenta los requisitos del cliente, la comunicación con el mismo y la medida de la satisfacción del cliente.

5.4 POLÍTICA DE CALIDAD DEL ÁREA DE PRODUCCION

La Política de Calidad del área de Producción de HISPANAMUR es:

Generar productos que satisfagan los requisitos de los clientes por medio de mejoramiento continuo en nuestros procesos, tomando las medidas necesarias para asegurarnos que el producto final que llega a manos de nuestros consumidores posea la calidad que nos distingue.

	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 70 REV.01 FECHA: 2012-06-01

5.5 PLANIFICACIÓN

5.5.1 OBJETIVOS DE LA CALIDAD

En función de la política de calidad definida para el área de producción se han determinado los siguientes objetivos entre el personal directivo y operativo.

- Disminuir los errores humanos y técnicos en la fase de producción, mediante el control continuo del producto, a fin de evitar que producto no conforme llegue a manos de nuestros clientes.
- Mejorar la eficiencia de los procesos.

Para medir la consecución del primer objetivo se han establecido una serie de indicadores, los cuales se recogen en las fichas de análisis de procesos incluidas en anexos.

Para el segundo objetivo aún no se ha definido un indicador que permita medir la mejora en la eficiencia de la generación del producto.

Tabla No. 1: Indicadores asociados a los objetivos de calidad de la empresa



HISPANAMUR

MANUAL DE CALIDAD

CÓDIGO: MAN_001

PAG. 71

REV.01

FECHA: 2012-06-01

Indicadores asociados a los objetivos de calidad de la empresa

No.	OBJETIVOS DE LA CALIDAD	INDICADORES ASOCIADOS	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	METAS DEL INDICADOR	RESPONS.	PERIOD.
1	Disminuir los errores humanos y técnicos en la fase de producción, mediante el control continuo del producto, a fin de evitar que producto no conforme llegue a manos de nuestros clientes.	I_001 Calidad de la fritura	$I_{001} = \frac{\text{kg materia prima desechada por error en la fritura}}{\text{kg diarios de materia prima ingresada}}$	Menor al 1%	Jefe de Planta de Producción	Diario
		I_002 Calidad del horneado	$I_{002} = \frac{\text{kg materia prima desechada por error en el horneado}}{\text{kg diarios de materia prima ingresada}}$	Menor al 1%	Jefe de Planta de Producción	Diario
		I_003 Calidad del peso del producto	$I_{003} = \frac{\text{No. de pacas que no cumplen con el peso requerido}}{\text{No. de pacas generadas en un día}}$	Menor al 1%	Jefe de Planta de Producción	Diario
2	Mejorar la eficiencia de los procesos.	Aún no se han definido indicadores para este objetivo				

	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 72 REV.01 FECHA: 2012-06-01

5.5.2 PLANIFICACIÓN DEL S.G.C.

El Área de Producción de Hispanamur tiene planificado su Sistema de Gestión de Calidad para asegurar el alcance de los objetivos propuestos y cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y los del cliente.

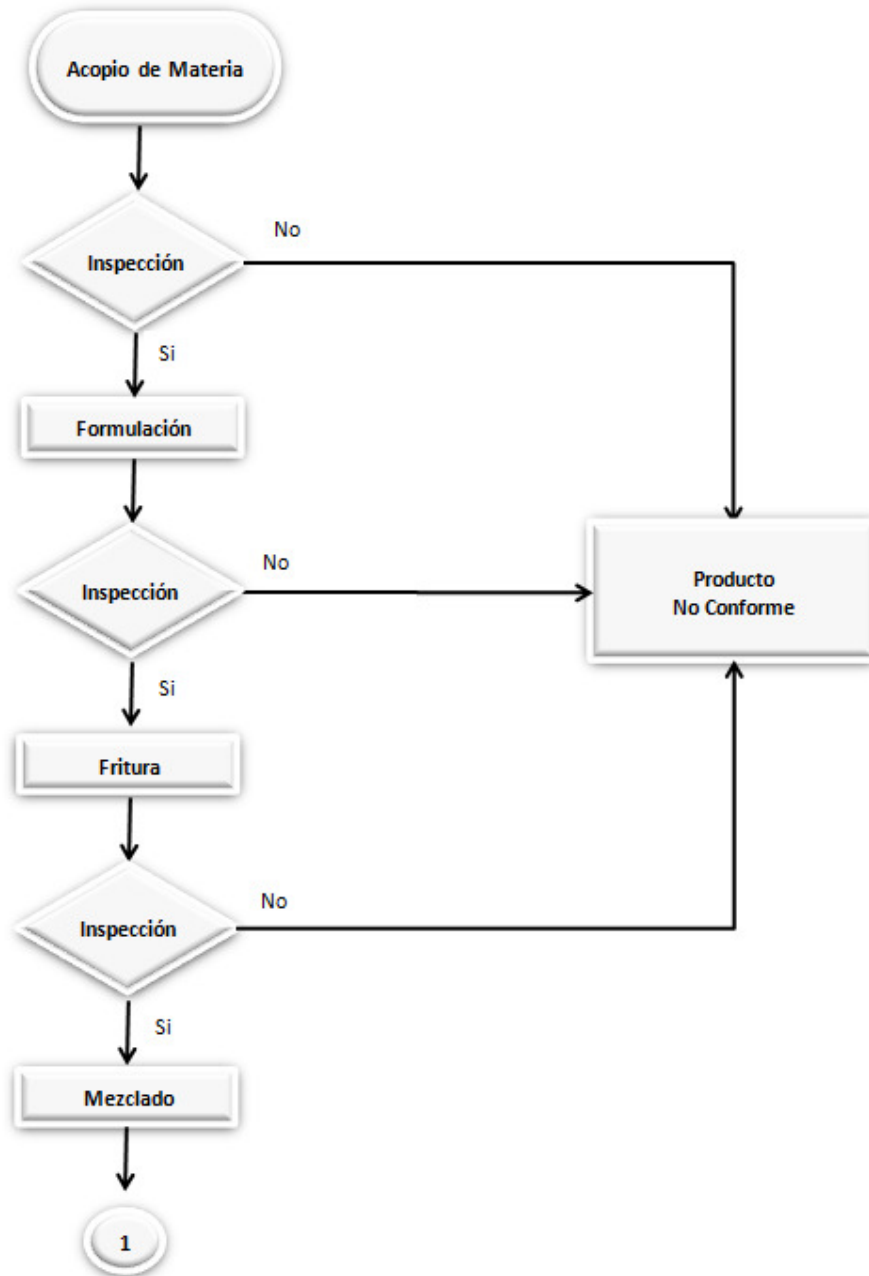
Todos los cambios que se produzcan en este Sistema serán para su mejora, manteniéndose siempre su correcto funcionamiento.

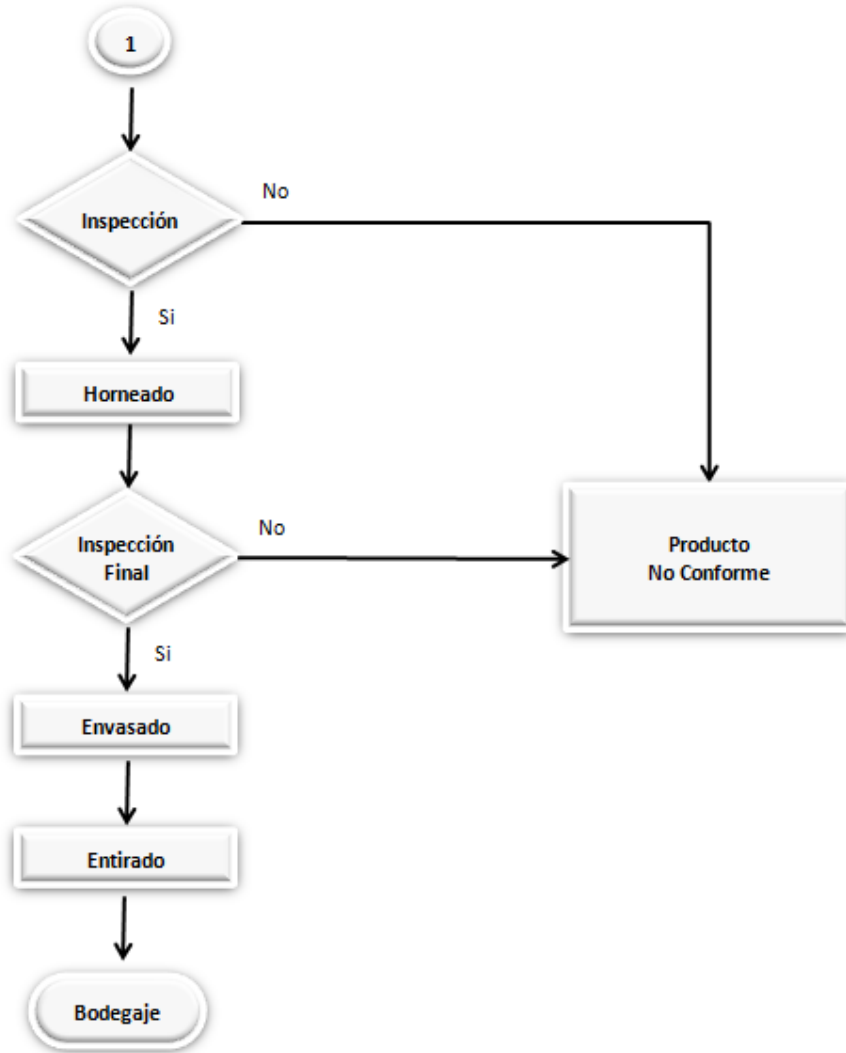
En la siguiente tabla y la figura posterior se detallan los procesos llevados a cabo en el área de Producción de HISPANAMUR y su interacción.

Tabla No.2: Procedimientos asociados a los procesos clave de HISPANAMUR

PROCESO	PROCEDIMIENTO ASOCIADO	RESPONSABLE
FORMULACION	PR_001 Formulación	Operario de Mezcla y Horneado
FRITURA	PR_002 Fritura Y Mezclado	Operario de Mezcla y Horneado
MEZCLADO		Operario de Mezcla y Horneado
HORNEADO	PR_003 Horneado e inspección final	Operario de Mezcla y Horneado
INSPECCION FINAL		Operario de Inspección
EVNASADO	PR_004 Envasado y Entirado	Operario de Envasado y Entirado
ENTIRADO		Operario de Envasado y Entirado

Figura No. 2 Flujograma del área de Producción de HISPANAMUR





5.6 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

5.6.1 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES

La gerencia establece las relaciones entre el personal de HISPANAMUR según el siguiente organigrama

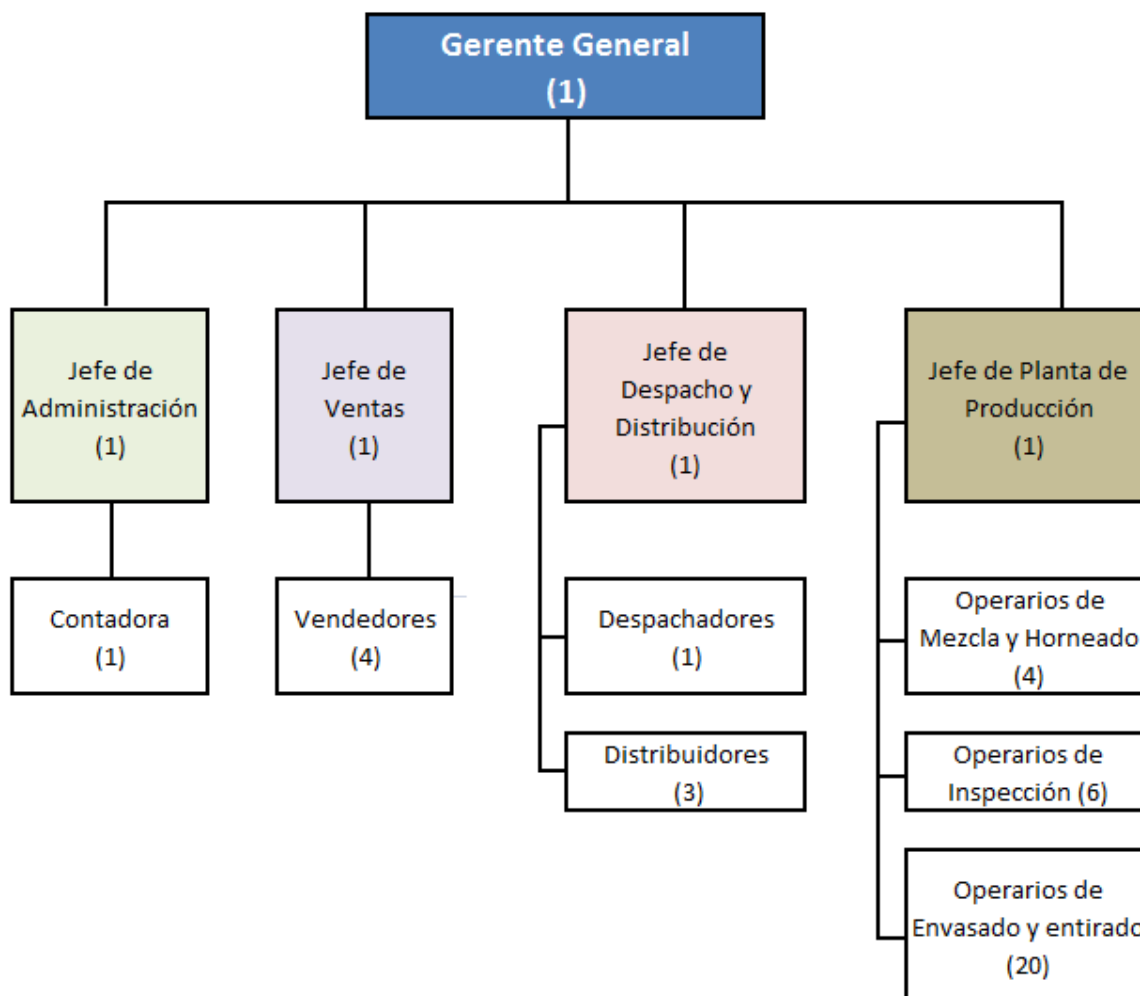


Figura 3: Organigrama de HISPANAMUR

La Alta Dirección se asegura que las responsabilidades y autoridades para cada trabajo están definidas y son comunicadas dentro del área de producción y de la empresa en general.

Las responsabilidades del personal colaborador en la fase de producción son las expuestas a continuación.

- **Gerente General:**

Además de las funciones gerenciales propias, ostenta la máxima autoridad y responsabilidad para impulsar, dirigir y mejorar la operatividad del sistema de calidad implantado en la empresa, con, entre otras las siguientes funciones:

- Definir y aprobar la política de calidad.
- Aprobar los objetivos de calidad.

	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 76 REV.01 FECHA: 2012-06-01

- Llevar a cabo las revisiones por la dirección.
- Asegurar la disponibilidad de recursos (tanto humanos como materiales).
- Asume las funciones comerciales de la empresa.

- **Responsable de Calidad (Jefe de Planta de Producción)**

Para el caso del Área de Producción el Responsable de la Calidad es el Jefe de Planta, el cual actúa como representante de la dirección en materia de calidad, el cual además de las funciones técnicas propias inherentes a su cargo cumple entre otras, las siguientes funciones:

- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse de que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles del área.
- Toma las decisiones informado a la gerencia del destino que se dará al producto no conforme.

- **Personal Operativo**

Todo el personal operativo además de las funciones técnicas inherentes a su cargo debe:

- Trabajar en todos sus procesos de acuerdo al sistema de gestión vigente.
- Proponer toma de acciones preventivas en caso de detectarlos
- Informar al representante de la dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.

4.2 COMUNICACIÓN

 HISPANAMUR	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 77 REV.01 FECHA: 2012-06-01

La Alta Dirección se asegura de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La comunicación en el área de producción se considera que únicamente contempla la existente entre diferentes niveles y funciones de la Empresa (comunicación interna.), debido a que el área de producción, no posee una relación directa con los clientes externos.

La comunicación interna se da en la fase de producción de la siguiente manera:

- Reuniones periódicas plasmadas en actas.
- Cartelera de anuncios
- Correo electrónico: En el caso de Jefe de Planta con otras áreas de la empresa, únicamente el Jefe de la Planta dispone de su cuenta de correo personal.
- Comunicaciones y memorandos.

5.7 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La Dirección revisa el sistema de gestión de la calidad del área, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.

La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de cambio, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

La información de entrada para la revisión por la Dirección debe incluir:

- Los resultados de auditorías.
- La retroalimentación del cliente.
- El desempeño de los procesos y la conformidad del servicio.
- El estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección, previas.
- Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- Las recomendaciones para la mejora.

Los resultados de la revisión por parte de la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

 HISPANAMUR	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 78 REV.01 FECHA: 2012-06-01

- La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- La mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente.
- Las necesidades de recursos.

6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS

HISPANAMUR dispone de los medios adecuados para poder realizar ese trabajo y el control del mismo. Cuando se habla de recursos lo debemos entender en un sentido amplio, es decir: personas, infraestructura, ambiente de trabajo, información, proveedores y socios; también recursos financieros. La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 RECURSOS HUMANOS

La empresa tiene identificadas a aquellas personas que realizan trabajos que inciden sobre la calidad y ha determinado su nivel de competencia sobre la base de la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La empresa garantiza la satisfacción de las necesidades, proporcionando formación, concienciando al personal de la importancia de sus actividades u otras acciones que se determinen.

Al momento la empresa no tiene definido formalmente un procedimiento para la contratación, capacitación y evaluación del personal, de esta actividad se encarga el área de administración.

A pesar de no estar definido formalmente un procedimiento, HISPANAMUR cumple con las siguientes actividades:

	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 79 REV.01 FECHA: 2012-06-01

- Determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- Cuando sea aplicable, proporciona formación o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- Evalúa la eficacia de las acciones tomadas.
- Asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- Mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidad y experiencia.

6.3 INFRAESTRUCTURA

HISPANAMUR posee y mantiene la infraestructura necesaria para el logro de la conformidad de la prestación del servicio. Esto incluye:

- Oficinas centrales,
- Planta de Producción
- Bodegas
- Equipos y vehículos de trabajo
- Redes de comunicación, y
- Equipos informáticos

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

HISPANAMUR posee un adecuado ambiente de trabajo para lograr la conformidad con los requisitos del servicio a prestar a nuestros clientes.

El personal es responsable del orden y mantenimiento de su puesto de trabajo.

7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO

7.1. PLANIFICACION DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 80 REV.01 FECHA: 2012-06-01

La empresa tiene planificados y desarrollados los procesos necesarios para la realización del producto según lo definido en el diagrama y tabla anteriores. Esta planificación es coherente con los otros procesos del sistema de gestión de calidad. Realización del producto, tiene como fundamento establecer los lineamientos generales para la realización del producto o prestación del servicio en el Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de definir e implementar los criterios de aceptación de las características de calidad de los insumos (proveedor) y productos (clientes), establecido en la caracterización de los procesos de la cadena de valor o procesos clave de HISPANAMUR.

Los lineamientos para la realización del producto están establecidos en los procedimientos clave de HISPANAMUR, los cuales se encuentran codificados de la siguiente manera:

- **PR_001** Formulación
- **PR_002** Fritura Y Mezclado
- **PR_003** Horneado e inspección
- **PR_004** Envasado y Entirado

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON LOS CLIENTES

La organización revisa los requisitos relacionados con los productos/servicios, y se asegura de que:

- Están definidos los requisitos del servicio.
- Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato/pedido y los expresados previamente.
- La organización tiene la capacidad para cumplir los requisitos definidos.

7.3 COMPRAS

El proceso de compras es una actividad que necesita ser bien conducida, HISPANAMUR posee una dirección encargada de este proceso que es la Administración, sobre este proceso aún no existe un procedimiento explícito.

 HISPANAMUR	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 81 REV.01 FECHA: 2012-06-01

8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

El área de Producción planifica e implementa procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para:

- Demostrar la conformidad del servicio
- Asegurarse de la conformidad del SGC, y
- Mejorar continuamente la eficacia del SGC.

Los principales aspectos a ser tomados en cuenta para el seguimiento y medición son:

8.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos, el área de producción, objeto de este estudio específico no se encarga directamente de la evaluación de la satisfacción del cliente, pero la empresa como tal se encuentra en fase de implementación de un área dedicada específicamente al tema.

8.2 AUDITORÍA INTERNA

Las auditorías se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de la calidad. Los hallazgos de las auditorías se utilizan para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para identificar oportunidades de mejora.

Para definir las responsabilidades y los requisitos, para planificar y realizar auditorías se ha establecido el procedimiento **PR_007 Auditoría interna**, el cual se incluye en anexos.

8.3 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

Se aplican métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, para la medición de los procesos. Estos métodos deben demostrar la capacidad para

	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 82 REV.01 FECHA: 2012-06-01

alcanzar los resultados planificados. Cuando estos resultados no se alcancen deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, para ello está definido el procedimiento: **PR_009 Acción correctiva y preventiva**

8.4 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO

Se hace un seguimiento y medición de las características del producto para verificar que cumplen con los requisitos del mismo, mediante la evolución de los indicadores creados en forma conjunta con el personal a cargo de los procesos.

El objetivo de la Mejora Continua del sistema de gestión de la calidad es aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- El análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- El establecimiento de los objetivos para la mejora.
- La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- La evaluación de dichas soluciones y su selección.
- La implementación de la solución seleccionada.
- La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.
- La formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, de forma diaria con los registros, y estos son evaluados de forma mensual en reuniones con el personal involucrado, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

Los procedimientos asociados son:

- **PR_008** Control del Producto no conforme
- **PR_009** Acción correctiva y preventiva

	MANUAL DE CALIDAD	CÓDIGO: MAN_001
		PAG. 83 REV.01 FECHA: 2012-06-01

Los indicadores asociados al seguimiento de la realización del producto establecidos para la fase de producción de HISPANAMUR SON:

- **I_001** Indicador calidad de la fritura
- **I_002** Indicador calidad del horneado
- **I_003** Indicador calidad del peso del producto

Los cuales se encuentran desglosados de forma explícita en los procedimientos respectivos.

7.2 ANEXO 2

EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA

Evaluación del cumplimiento de la empresa a la normas ISO 9001:2008

1 ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL PUNTO 4 DE LA NORMA

Punto 4 de la norma: Sistema de Gestión de Calidad – Diagnóstico Inicial

4	Sistema de Gestión de Calidad	NC	CP	C
4.1	Requisitos Generales			
	La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.		1	
4.1.a	La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación.		1	
	La organización debe determinar la secuencia e interacción de estos procesos	1		
	La organización debe determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces		1	
	La organización debe asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos			1
	La organización debe realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos	1		
	La organización debe implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos		1	
4.2	Requisitos de la documentación			
4.2.1	Generalidades La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:			
4.2.1.a	Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad	1		
4,2,1,b	Un manual de la calidad	1		
4,2,1,c	Los procedimientos documentados y los registros requeridos por			

	esta Norma Internacional	1		
4,2,1,d	Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.		1	
4,2,2	Manual de la calidad La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:			
4,2,2,a	El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión	1		
4,2,2,b	Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos	1		
4,2,2,c	Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad	1		
4,2,3	Control de los documentos			
	Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:			
4.2.3.a	Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión	1		
4.2.3.b	Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente	1		
4.2.3.c	Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos	1		
4.2.3.d	Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso		1	
4.2.3.e	Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables		1	
4.2.3.f	Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución		1	
4.2.3.g	Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón	1		
4.2.4	Control de los registros			

4.2.4.a	Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.		1	
4.2.4.b	La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.	1		
4.2.4.c	Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables		1	

2 ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL PUNTO 5 DE LA NORMA

Punto 5 de la norma: Responsabilidad de la Dirección – Diagnóstico Inicial

5	Responsabilidad de la Dirección	NC	CP	C
5.1	Compromiso de la Dirección			
	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso , Con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad así como con la mejora continua de su eficacia:			
5.1.a	Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios		1	
5.1.b	Estableciendo la política de la calidad	1		
5.1.c	Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad	1		
5.1.d	Llevando a cabo las revisiones por la dirección	1		
5.1.e	Asegurando la disponibilidad de recursos		1	
5.2	Enfoque al cliente			
	La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente		1	
5.3	Política de Calidad			
5.3.a	La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad: Es adecuada al propósito de la organización	1		

5.3.b	Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad	1		
5.3.c	Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad	1		
5.3.d	Es comunicada y entendida dentro de la organización	1		
5.3.e	Es revisada para su continua adecuación	1		
5.4	Planificación			
5.4.1	Objetivos de la calidad			
5.4.1.a	La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización.	1		
5.4.1.b	Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad	1		
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad0 La alta Dirección debe asegurarse de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir			
5.4.2.a	los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad La alta Dirección debe asegurarse que se mantiene la integridad	1		
5.4.2.b	del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.	1		
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación			
5.5.1	Responsabilidad y autoridad La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización		1	
5.5.2	Representante de la dirección			
5.5.2.a	Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad		1	
5.5.2.b	Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora		1	
5.5.2.c	Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los		1	

	requisitos del cliente en todos los niveles de la organización			
5.5.3	<p>Comunicación interna</p> <p>La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p>		1	
5.6	Revisión por la dirección			
	<p>Generalidades</p> <p>La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.</p>			
5.6.1	Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección		1	
5.6.2	<p>Información de entrada para la revisión</p> <p>La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:</p>			
5.6.2.a	Los resultados de auditorías	1		
5.6.2.b	La retroalimentación del cliente	1		
5.6.2.c	El desempeño de los procesos y la conformidad del producto	1		
5.6.2.d	El estado de las acciones correctivas y preventivas	1		
5.6.2.e	Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas	1		
5.6.2.f	Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad	1		
5.6.2.g	Las recomendaciones para la mejora	1		
5.6.3	<p>Resultados de la revisión</p> <p>Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:</p>			
5.6.3.a	La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos	1		

5.6.3.b	La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente	1		
5.6.3.c	Las necesidades de recursos	1		

3 ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL PUNTO 6 DE LA NORMA

Punto 6 de la norma: Gestión de los Recursos – Diagnóstico Inicial

6	Gestión de los recursos	NC	CP	C
6.1	Provisión de recursos			
	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:			
6.1.a	Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia		1	
6.1.b	Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos		1	
6.2	Recursos humanos			
6.2.1	Generalidades El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada			1
6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia La organización debe determinar la competencia necesaria para			
6.2.2.a	el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto			1
6.2.2.b	La organización debe cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria			1
6.2.2.c	La organización debe evaluar la eficacia de las acciones tomadas	1		
6.2.2.d	La organización debe asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad		1	
6.2.2.e	La organización debe mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia			1
6.3	6.3 Infraestructura			

	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:			1
6.3.a	Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados			1
6.3.b	Equipo para los procesos (tanto hardware como software)			1
6.3.c	Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).			1
6.4	6.4 Ambiente de trabajo			
	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto			1

4 ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL PUNTO 7 DE LA NORMA

Punto 7 de la norma: Realización del Producto – Diagnóstico Inicial

7	Realización del producto	NC	CP	C
7.1	Planificación de la realización del producto			
	La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.		1	
	La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.	1		
	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:			
7.1.a	Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.		1	
7.1.b	La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto		1	
7.1.c	Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo		1	

7.1.d	Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos		1	
7.1.e	El resultado de la planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.	1		
7.2	Procesos relacionados con el cliente			
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto La organización debe determinar: Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los			
7.2.1.a	requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma			
7.2.1.b	Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido	1		
7.2.1.c	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto		1	
7.2.1.d	Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario		1	
7.2.2.	Revisión de los requisitos relacionados con el producto La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto.		1	
7.2.2.a	Debe asegurarse de que: Están definidos los requisitos del producto			1
7.2.2.b	Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente			1
7.2.2.c	La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos			1
	Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma		1	
	Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación	1		
	Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente		1	

	de los requisitos modificados			
7.2.3	Comunicación con el cliente La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:			
7.2.3.a	La información sobre el producto			1
7.2.3.b	Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones			1
7.2.3.c	La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas	1		
7.4	Compras			
7.4.1	Proceso de compras La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.			1
	El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.			1
	La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.		1	
	Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación.			1
	Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.			1
7.4.2.	Información de las compras La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:			
7.4.2.a	Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos		1	
7.4.2.b	Los requisitos para la calificación del personal	1		
7.4.2.c	Los requisitos del sistema de gestión de la calidad	1		
7.4.2.d	La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al		1	

	proveedor.			
7.4.3	Verificación de los productos comprados La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.			1
	Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.		1	
7.5	Producción y prestación del servicio			
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.			1
7.5.1.a	La disponibilidad de información que describa las características del producto			1
7.5.1.b	La disponibilidad de instrucciones de trabajo			1
7.5.1.c	El uso del equipo apropiado			1
7.5.1.d	La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición		1	
7.5.1.e	La implementación del seguimiento y de la medición		1	
7.5.1.f	La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto			1
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.		1	
7.5.2.a	La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.		1	
	La organización debe establecer las disposiciones para estos			

	procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:			
	Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos		1	
7.5.2.b	La aprobación de los equipos y la calificación del personal			1
7.5.2.c	El uso de métodos y procedimientos específicos		1	
7.5.2.d	Los requisitos de los registros		1	
7.5.2.e	La revalidación		1	
7.5.3	Identificación y trazabilidad			
	Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.		1	
	La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.		1	
7.5.4	Propiedad del cliente			
	La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.			1
	La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto.			1
	Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros		1	
7.5.5	Preservación del producto La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.			1
	Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección			1

7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición			
	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.		1	
	La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.	1		
	Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación.	1		

5 ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DEL PUNTO 8 DE LA NORMA

Punto 8 de la norma: Realización del Producto – Diagnóstico Inicial

	8 Medición, análisis y mejora	NC	CP	C
8.1	Generalidades			
	La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:			
8.1.a	Demostrar la conformidad con los requisitos del producto		1	
8.1.b	Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad	1		
	Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad	1		
8.2	Seguimiento y medición			
8.2.1	Satisfacción del cliente			
	La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.		1	

	Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.	1		
8.2.2.	Auditoría interna			
	La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:	1		
	Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización	1		
	Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz	1		
	Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas.	1		
	La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.	1		
	Los auditores no deben auditar su propio trabajo.	1		
	Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.	1		
	Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados.	1		
	La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.	1		
	Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la	1		

	verificación			
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos			
	La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.	1		
	Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.	1		
8.2.4	Seguimiento y medición del producto			
	La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto	1		
	Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.		1	
	Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente.			1
	La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.			1
8.3	Control del producto no conforme			
	La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados.		1	
	Se debe establecer un procedimiento documentado para			

	definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.	1		
8.3.a	Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras: Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;		1	
8.3.b	Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente		1	
8.3.c	Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente		1	
8.3.d	Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.		1	
8.4	Análisis de datos			
	La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		1	
	Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.		1	
8.4.a	El análisis de datos debe proporcionar información sobre: La satisfacción del cliente		1	
8.4.b	La conformidad con los requisitos del producto		1	

8,4,c	Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas	1		
8.4.d	Los proveedores	1		
8.5	Mejora			
8.5.1	Mejora continua La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.	1		
8.5.2	Acción correctiva La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir	1		
	Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:		1	
8.5.1	Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)	1		
8.5.2	Determinar las causas de las no conformidades	1		
	Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir	1		
	Determinar e implementar las acciones necesarias	1		
	Registrar los resultados de las acciones tomadas	1		
	Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas	1		
8.5.3	Acción preventiva La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.	1		

Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.	1		
---	---	--	--

7.3 ANEXO 3

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL

SOBRE SGC

Encuesta realizada al personal de HISPANAMUR sobre conocimiento general de Sistemas de Gestión de Calidad.

Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2008

INSTRUCCIONES GENERALES

A continuación se ha establecido una serie de preguntas sobre Sistemas de Gestión de Calidad, el objetivo que evaluar conocimientos generales sobre el tema.

La encuesta es anónima y confidencial, por favor responda con la mayor sinceridad posible.

I.- Defina los siguientes términos

1. ¿Qué es Calidad?

2. ¿Qué es un Sistema de Gestión de Calidad?

3. ¿Qué es un ciclo PHVA?

4. ¿Qué es un proceso?

5. ¿Qué es un procedimiento?

6. ¿Qué es un registro?

7. ¿Qué es un Producto/ Servicio No Conforme?

8. ¿Qué es una Acción correctiva?

9. ¿Qué es una Acción preventiva?

10. ¿Qué es una auditoría interna?

11. ¿Qué es una auditoría externa?


II.- En los siguientes ítems, califique del 1 al 4 en función del conocimiento que usted tiene sobre el tema, considerando la siguiente escala:

0	No conoce sobre el tema
1	Maneja el tema de forma básica
2	Conocer poco el tema
3	Conocer mucho del tema
4	Es experto en el tema

No.	Pregunta	Evaluación
1	¿Conoce cuáles son los beneficios de implementar Sistema de Gestión de la Calidad?	
2	¿Conoce qué normas sobre Sistemas de Gestión de Calidad conoce?	
3	¿Conoce cuál es la documentación requerida para los SGC según la norma ISO 9001:2008?	
4	¿Conoce Cuáles son los procedimientos requeridos por la norma ISO 9001:2008?	
5	¿Sabe que es la política de Calidad?	
6	¿Conoce cuales son los objetivos de calidad de HISPANAMUR?	
7	¿Conoce cuál es la política de calidad de HISPANAMUR?	

7.4 ANEXO 4

PR_001 Formulación

	PROCEDIMIENTO DE FORMULACIÓN	CÓDIGO: PRO_001
		PAG. 106

FORMULACION DE LA RECETA DE SEMILLAS DE GIRASOL

1. OBJETIVO:

Indicar las cantidades exactas para realizar la formulación de la receta de semillas de girasol.

2. RESPONSABLE:

Operador del horno

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1. INGREDIENTES	PESO
• Pepas peladas	10.00 kg
• Harina de arroz y sal	0.30 kg (300gr)
• Conservantes	0.02 kg (20gr)

Conservantes:

- Acido cítrico 0.005 Kg (5gr)
- Sorbato de potasio 0.005 Kg (5gr)
- Benzoato de Sodio 0.005 Kg (5gr)
- BHT 0.005 Kg (5gr)
- Harina y sal:
- Sal 30 kg
- Harina de arroz 11 kg


1.1 Mezcla de semillas con cascara:

Se realiza este procedimiento debido a que se tiene dos calidades distintas de producto (Argentinas y EEUU) y mediante esta mezcla se consigue un producto estándar.

1.2 Se pesa las semillas con cascara en dos partes de 5,66 Kg argentinas y 5.66 kg de EEUU que da un total de 11, 32 kg

2. FORMULACIÓN

2.1 Mezclas que se realizan antes del arranque de producción:

	PROCEDIMIENTO DE FORMULACIÓN	CÓDIGO: PRO_001
		PAG. 107

2.1.1 Para las pesas saladas se realizan 15 mezclas de sal y harina.

FORMULA:

- Sal 30 kg
- Harina de arroz 11 kg

2.1.2 Para las pepas picantes se realizan las mezclas según el requerimiento

FORMULA:

- Sal 30 kg
- Harina de arroz 11 kg
- Ají 0.990 kg
- Picante 0.340 kg

2.2 FORMULA PEPAS SALADAS

- Semillas con cascara 11.32 kg
- Harina de arroz y sal 1.58 kg
- Glutamato 0.01 kg
- Agua 0.850 ltr.

2.3 FORMULA PEPAS PICANTES

- Semillas con cascara 11.32 kg
- Harina, sal, picante y ají 1.63 kg
- Glutamato 0.45 kg
- Agua 0.850 ltr.

2.4 FORMULA PEPAS LIMÓN

- Semillas con cascara 11.32 kg
- Zumo de limón 0.850 ltr
- Limón en polvo 0.080 kg
- Glutamato 0.030 kg
- Acido Ascórbico 0.008 kg
- Acido Cítrico 0.006 kg


3. MEZCLA

Nota:

Se debe dejar la mezcla en bombo por 3.30 minutos de la siguiente manera:

3.1 Se coloca las semillas pesada en dos partes de 5.66 kg cada una en el bombo para que este girando hasta preparar la harina cerniéndola para quitar los brumos de la misma

3.2 Se agrega la harina con la sal en la posición uno del bombo

	PROCEDIMIENTO DE FORMULACIÓN	CÓDIGO: PRO_001
		PAG. 108

3.3 Se coloca (0.850 ltr.) de agua en una jarra, pesamos el glutamato (0.01 kg) luego ponemos en el agua y agitamos para que se diluya, luego de haber transcurrido un minuto colocamos el bombo en la posición dos y vertimos el liquido.

3.4 Luego de transcurrir un minuto bajamos a la posición tres, esperamos 50 segundos y regresamos a la posición uno.

3.5 Luego de unos segundos se retira el producto mezclado del bombo y se coloca en la tolva de la banda transportadora para alimentar al horno constantemente.

NOTA:

A fin de evitar errores en la formulación, el operador en primera instancia prepara las medidas de cada elemento, las verifica y luego procede a mezclarlas.

4. MEDICIÓN

No existe indicador asociado a este proceso.

5. TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME

En el caso de que las proporciones de cada elemento no sean las adecuadas de acuerdo a la formulación, el producto se desecha.

6. REVISIONES

No. Revisión	Fecha	Descripción
00	2012-01-01	Documento original

7.5 ANEXO 5

PR_002 Fritura Y Mezclado

	PROCEDIMIENTO FRITURA Y MEZCLADO	CÓDIGO: PRO_002
		PAG. 110

FRITURA Y MEZCLADO

1. OBJETIVO:

Este procedimiento tiene por objeto describir la formulación específica para la ejecución del proceso fritura y mezclado de las pipas de girasol de forma que permita obtener un producto que cumpla los estándares de calidad fijados previamente.

2. RESPONSABLE:

Operador del horno

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

INSTRUCTIVO DE TRABAJO FRITURA

3.1 Se colocan los sensores de temperatura en cada paila verificando que no tope las paredes de la misma ya que si esto ocurre el medidor nos da una lectura errónea de temperatura.

3.2 Se encienden las hornillas a 2.0 P.S.I de gas y se calienta el aceite por 1 hora, luego estamos pendiente en el lector de temperatura del sensor ya que la temperatura debe llegar a los a 180 °C para realizar la fritura.

3.3 Se coloca las semillas pesadas con 0.60 kg (600g) en las canastillas, luego se procede a colocar las 4 canastillas en los soporte de cada paila hasta que el lector de temperatura nos de una lectura de 180 °C para la fritura

3.4 Se fríe las semillas con los siguientes parámetros:

Inicio 180 °C, luego de colocar las semillas la temperatura disminuirá hasta llegar a un rango de 156 °C a 158 °C mínimo y luego de permanecer unos segundos con estos parámetros la temperatura comenzara a subir hasta llegar a los 170 °C que es cundo las semillas ya están con la cocción exacta.

3.5 Se retira las canastillas en la temperatura de 170 °C y se coloca en los soportes de cada paila para que se escurra el aceite durante unos segundos.

	PROCEDIMIENTO FRITURA Y MEZCLADO	CÓDIGO: PRO_002
		PAG. 111

3.6 Se retira de los soportes y se colocan en el escurridor para su enfriamiento para luego colocarlo en la tina correspondiente la cual llevara 16 canastillas con semillas tostadas que nos da un peso de 10 kg

3.7 Se pasa la tina con 10 kg de semillas tostadas al área de mezcla.

4. MEZCLA

4.1 Se coloca las semillas fritas con 10kg en bombo

4.2 Luego se agrega la harina con la sal (0.30 kg) y los conservantes

4.3 Se mezcla por 3 minutos con variaciones de posición cada minuto

4.4 Se retira del bombo para colocar en la empacadora correspondiente con un peso final de 10.30kg que nos da al colocar mas los 0.30 kg de harina con sal.

4. MEDICIÓN

Para medir la eficacia de este proceso se ha establecido el siguiente indicador el cual se lo calcula de forma diaria.

$$I_{001} = \frac{\text{kg materia prima desechada por error en la fritura}}{\text{kg diarios de materia prima ingresada}}$$

La meta es que los desechos por error en el proceso de fritura sean menores al 1%

5. TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME

En el caso de que el producto no alcance el nivel de fritura y calidad deseado, se desecha.

6. REVISIONES

No. Revisión	Fecha	Descripción
00	Descripción	Documento Original

7.6 ANEXO 6

PR_003 Horneado e inspección



HORNEADO E INSPECCIÓN DE SEMILLAS DE GIRASOL

1. OBJETIVO:

Dar las directrices para realizar el proceso de horneado de las semillas de girasol.

2. RESPONSABLE:

Operador del horno

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1.1 ENCENDIDO

1.1.1 Accionar el bracker ubicado en el panel eléctrico para encender los dispositivos del horno.

1.1.2 Verificamos de una manera visible que estén bien colocadas las barrederas de las mallas que se encuentran dentro del horno, que la tolva del horno este en la posición correcta y con las medidas correspondientes por cada lado de la barredera (derecha 84 cm e izquierda 86 cm)

1.1.3 Programamos los parámetros en la pantalla táctil ubicada en el panel electrónico del horno.

2. HORNEADO


2.1 Se precalienta el horno a 2.0 psi de gas hasta llegar a 170 oC de temperatura que nos indica el lector en el display.

2.2 Se debe preparar 3 mezclas de producto para proceder al arranque del horno, las cuales 2 mezclas se coloca directamente en la tolva del horno y la otra en la tolva de la banda transportadora.

2.3 Se debe poner 15 minutos antes el programa en automático

2.4 Colocamos las mezclas en la tolva del horno verificando primero que la barredera de la tolva este en la medida establecida y bajamos la presión a 1.05 psi hasta que salgan los primeros 10 kg de semillas tostadas, luego según la necesidad subir o bajar la presión del gas en psi

2.5 Verificar que el peso y la temperatura este en el rango establecido

	PROCEDIMIENTO HORNEADO E INSPECCIÓN	CÓDIGO: PRO_003
		PAG. 114

- Peso de semillas tostadas de 100 a 110 kg*h
- Temperatura horno de 100 a 130oC

3. INSPECCION

3.1 Se retira impurezas como semillas quemada, ramitas, grumos de sal, cascaras vacías, grumos de semillas, pistilos de flores

4. ALMACENAJE

4.1 Se retira las tinas llenas con producto tostado y se colocan en la estantería.

4. MEDICIÓN

Para medir la eficacia de este proceso se ha establecido el siguiente indicador:

$$I_{002} = \frac{\textit{kg materia prima desechada por error en el horneado}}{\textit{kg diarios de materia prima ingresada}}$$

La meta es que los desechos por error en el proceso de horneado sean menores al 1%

5. TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME


En el caso de que el producto no alcance el nivel de calidad deseado, se desecha.

6. REVISIONES

No. Revisión	Fecha	Descripción
00	Descripción	Documento Original

7.7 ANEXO 7

PR_004 Envasado y Entirado

 HISPANAMUR	PROCEDIMIENTO ENVASADO Y ENTIRADO	CÓDIGO: PRO_004
		PAG. 116

ENVASADO Y ENTIRADO

7. OBJETIVO:

Elaborar pacas de acuerdo a su presentación.

8. RESPONSABLE:

Supervisor de entirado

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

REQUISITOS PARA EL PROCESO:

1. Tiras con fundas de Pepas adheridas, de acuerdo a su presentación
2. Producto listo para empacar de acuerdo a su presentación (tiras de 20u., tiras de 10u. granel, packs de 3 u sal x 40 gr., packs de 5 u peladas x 15 gr. y degustación del producto.
3. Plástico para empacar
4. Tijeras marcadores, cinta de embalaje
5. Selladora y balanza
6. Se necesitan 2 personas capacitadas para el proceso (jefe de entirado y auxiliar # 1)

SALIDAS: El producto empacado pasa a bodega de producto terminado

CLIENTE: Bodega de producto terminado y posteriormente va a ser despachado a expediciones.

DESCRIPCION DEL PROCESO:

- 1.- Se corta el plástico de acuerdo a su presentación del producto que va a empacar;
 - a.- Para pacas de tiras de 10 u, 20 u, producto granel, degustación (sal picante y limón) 1 ms.
 - b.- Para pacas de tiras de 10 u, granel y degustación de Pepas peladas; 60 cm.
 - c.- Para pacas de 50 packs de 3 u x 40 gr.; 80 cm
 - d.- Para pacas de 50 packs de 5 u x 15 gr de p peladas; 30 cm
- 2.- Se retira las gavetas con tiras listas, del área de entirado hasta la mesa de empaque



2.1. Tenemos que tener en cuenta que se deben empacar 20 pacas de un mismo número de lote que será verificado en la impresión de la funda.

3.- empaque de pacas en tiras de 20 u.

3.1. Se coloca 3 grupos de 4 tiras de 20 unidades c/u sobre la mesa

3.2. Se abre el plástico cortado previamente, de acuerdo a su medida y se procede a introducir los 3 grupos de tiras de 20 U

3.3. Se gira el plástico y se introducen 4 tiras más de 2 en 2

3.4. Se gira el plástico por segunda vez para introducir las 4 tiras restantes que completan la paca de 20 tiras.



4.- Empaque de pacas en tiras de 10 u.

4.1. El plástico previamente cortado se sella en uno de los extremos.

4.2. Se abre el plástico y se colocan un grupo de 4 tiras en forma transversal.

4.3. Sobre el primer grupo se coloca otro de 4 tiras mas observando que estén en direcciones opuestas para asegurar su estabilidad.

4.4. Se empuja este grupo de 8 tiras hacia el interior del plástico para hacer espacio y colocar otro grupo similar así sucesivamente hasta completar la paca de 40 tiras de 10 u.



5.- Empaque de pacas de tiras de 10 u de Pepas peladas.

5.1. Sellamos el plástico en extremo

5.2. Procedemos a introducir grupos de tiras haciendo una base de 5 filas de 6 tiras c/u. teniendo en cuenta que son 40 tiras las que completarían introduciendo luego de la base 2 tiras por cada fila.



6.- Pacas de 50 packs de 3u x 40 gr.

6.1. Sellamos el plástico en uno de los extremos de acuerdo a su medida

6.2. Procedemos a acomodar en 3 filas de 15 packs c/u. uno tras otro completando 45 packs, en filas y las 5 restantes irán encima de las 3 filas.

7.- Pacas de 50 packs de 5u x 15 gr. Pepas peladas

7.1. El plástico debe estar sellado en uno de los extremos



**PROCEDIMIENTO
ENVASADO Y ENTIRADO**

CÓDIGO: PRO_004

PAG. 119

7.2. Se colocan 4 grupos de 12 packs y 2 packs restantes se introducen en el costado derecho con el fin de que se ajuste completando así la paca de 50 packs

8.- Pacas a granel (sal, picantes, limón y peladas)

8.1. Sellamos el plástico en un extremo para ser entregado a el área de entirado para el conteo del producto.

8.2. Una vez contado el producto es decir 400u procedemos a sellar.

9.- Pacas de degustación (sal y peladas)

9.1. Se sella el plástico en un extremo

9.2 Se procede a envasar el producto es decir 800 u directamente en el plástico para su sellado final.

10.- Sellado


10.1. Luego de elaborar las diferentes pacas procedemos a sellar a 3 grados de temperatura en la selladora.



10.2. Se pesa la paca en la balanza para verificar que su contenido sea el correcto, el peso varía entre 8.5 kg a un máximo de 9.6 kg. Dependiendo del estado del producto (frio o caliente)

10.3. El peso de la paca se escribirá con marcador en la parte superior de la paca en números grandes y visibles.

10.4. Igualmente verificaremos el numero del lote respectivo y anotamos junto al peso de la paca, que ira de la siguiente manera; 8.40/ x – xxx-xx luego de anotar lo cubrimos con cinta transparente de embalaje para su fácil lectura.

 HISPANAMUR	PROCEDIMIENTO ENVASADO Y ENTIRADO	CÓDIGO: PRO_004
		PAG. 120

10.5. Se procede acomodar las pacas terminadas en un pallet de manera que sea 20 pacas de un mismo número de lote organizados en 6 filas de 3 pacas y 2 al final, en la última paca se coloca un distintivo o membrete visible que especifique el numero del lote al que corresponde y su descripción.

1. MEDICIÓN

Este indicador pretende medir la cantidad de pacas ya terminadas que no cumplen con el peso requerido, el peso varía entre 8.5 kg a un máximo de 9.6 kg. Dependiendo del estado del producto (frio o caliente)

$$I_{003} = \frac{\text{No. de pacas que no cumplen con el peso requerido}}{\text{No. de pacas generadas en un día}}$$

La meta de este indicador es las pacas de producto que no cumplan con el peso requerido sean menores al 1% de la producción total.

2. TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME

En el caso de que las pacas no cumplan con el peso requerido, se las desecha.

3. REVISIONES

No. Revisión	Fecha	Descripción
00	Descripción	Documento Original

7.8 ANEXO 8

PR_005 Control de documentos.

 HISPANAMUR	PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS	CÓDIGO: PRO_005
		PAG. 122

CONTROL DE DOCUMENTOS

1. OBJETO

Establecer la metodología para el control de los documentos internos y externos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad, garantizando su adecuación, revisión, aprobación, actualización, legibilidad e identificación y prevención de obsolescencia.

2. ALCANCE

Aplica a todos los documentos del SGC, incluyendo en los casos que aplique, documentos de origen externo que se relacionen directamente con la prestación del servicio.

3. RESPONSABLES

Es responsabilidad del representante de la dirección para el SGC, definir, controlar y hacer seguimiento a la documentación del Sistema.

4. DEFINICIONES Y SIGLAS

- **Documento:** recopilación de datos que arrojan un significado, impresas en papel, medio magnético o sistematizado.
- **S.G.C.:** Sistema de gestión de calidad.
- **Documento Interno:** información o datos que posee y elabora la empresa a través de papel, disco magnético, óptico o electrónico y/o fotografías.

	PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS	CÓDIGO: PRO_005
		PAG. 123

- **Documento Externo:** información o datos que poseen y elaboran organismos o personas ajenas a la empresa a través de papel, disco magnético, óptico o electrónico y/o fotografías. Este documento sirve de guía o apoyo para el desarrollo de las actividades.

- **Documento obsoleto:** son aquellos documentos que ya no tienen vigencia porque se han generado nuevas versiones mejoradas y que por lo tanto deben ser claramente identificados como tal en el SGC.

- **Versión:** muestra el estado de los documentos en términos de actualidad.

5. REFERENCIAS

Este procedimiento se ampara en las siguientes referencias:

- Norma ISO 9000:2005 INEN - SGC Conceptos y vocabularios
- Norma ISO 9001:2008 INEN - SGC Requisitos.
- Manual de calidad
- Procedimiento para elaborar documentos

6. METODOLOGÍA

La metodología empleada para el control de documentos se detalla en la siguiente tabla.



**PROCEDIMIENTO
CONTROL DE DOCUMENTOS**

CÓDIGO: PRO_005

PAG. 124

DIAGRAMA DE FLUJO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	Solicitar elaborar documento justificando su necesidad. (Se debe anexar modelo del documento)	Todos los empleados
	Revisar la solicitud con el fin de asegurar su necesidad y validez. Entregar al representante del sistema según el proceso.	Jefe del Proceso
	Aprobar los documentos con el fin de asegurar su necesidad y validez.	Representante del Sistema
	El documento fue aprobado	Representante del Sistema
	Infomar a quien solicito el documento, que no fue aprobado y los motivos	Representante del Sistema
	Identificar el documento de acuerdo a la guía de elaboración de documentos y generarlo	Representante del Sistema
	Revisar la documentación afectada con los cambios realizados	Jefe de Proceso
	Infomar a todo el personal involucrado sobre la existencia y los motivos del nuevo documento	Jefe del Proceso Representante del Sistema
	Asegurar la disponibilidad del documento en todos los sitios de trabajo	Representante del Sistema
	El documento requiere de modificación y/o Anulación	Todos los empleados
	Realizar todos los pasos a partir de la Actividad No. 2 hasta la No. 10	
	Identificar el documento que sale de vigencia con la palabra "obsoleto" y la fecha en que se da de baja.	Representante del Sistema
	Fin del procedimiento	



**PROCEDIMIENTO
CONTROL DE DOCUMENTOS**

CÓDIGO: PRO_005

PAG. 125

7. MEDICIÓN

No se ha establecido medición para este proceso

8. REVISIONES

No. Revisión	Fecha	Descripción
00	Descripción	Documento Original

7.9 ANEXO 9

PR_006 Control de registros

	PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS	CÓDIGO: PRO_006
		PAG. 127

CONTROL DE REGISTROS

1. OBJETO

Establecer la metodología para el control de los registros que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad, garantizando su, legibilidad e identificación y prevención de obsolescencia.

2. ALCANCE

Aplica a todos los registros del SGC

3. RESPONSABLES

La responsabilidad de cumplir este procedimiento es de todo el personal que utiliza registros de la calidad y que forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad

4. DEFINICIONES Y SIGLAS

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad

Registros de Calidad: documento que proporciona resultados conseguidos o evidencia de actividades efectuadas.

Distribución: Procesos que reciben los datos recopilados en los registros.

Almacenamiento: Formas de almacenamiento o archivo de los registros.

	PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS	CÓDIGO: PRO_006
		PAG. 128

Clasificación: El uso que se le da a los registros de acuerdo con la procedencia, el proceso, actividad, el periodo, fecha.

Protección: Lugar adecuado para la conservación de registros y no se puedan alterar.

Recuperación: Personal autorizado que solicita el o los registros.

Disposición: Destino que tiene el registro (activo, inactivo, destruido)

5. REFERENCIAS

Este procedimiento se ampara en las siguientes referencias:

- Norma ISO 9000:2005 Conceptos y vocabularios
- Norma ISO 9001:2008 Requisitos.
- Manual de calidad

6. METODOLOGÍA

6.1 Creación de registros de la calidad

El responsable de la elaboración de un formato para registro, como parte de la generación de documentos, desarrolla los formatos necesarios y establecidos según los procedimientos, instructivos o manuales dejando establecida la información que debe contener, los responsables de elaboración, revisión y aprobación.

6.2 Llenado de los formatos El responsable de llenar un formato y registrar uno o más datos tomará en cuenta los siguientes criterios:

- Los registros de la calidad deben ser legibles
- Documentar la evidencia de aprobación de la información, como por ejemplo: nombre del estudiante, firma, cédula de identidad, fecha.

	PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS	CÓDIGO: PRO_006
		PAG. 129

- Incluir toda la información solicitada y en el caso de espacios no utilizados o no aplicables se cancelan los mismos con una línea o anotando no aplica (n/a).
- Se permite corregir errores en los registros cuando sea factible hacerlo, siempre y cuando quede identificada la firma de responsabilidad de la persona que corrige,
- Se permite registrar información en el formato, aunque no haya sido diseñado para este tipo de datos.
- Esta información estará con firma de responsabilidad y si el caso lo amerita se cambiará el diseño del formato en un tiempo máximo de un mes, mientras tanto dicha información servirá para aclarar, verificar o resolver problemas en los procesos, cuyas variables son registradas.

6.3 Control de los registros El control de los registros de la calidad es responsabilidad de los administradores de los procesos o de quien elaboró el documento y se detallan en la lista maestra de registros.

6.3.1 Identificación

Los registros de la calidad se identifican, dependiendo el caso, mediante: nombre único, fecha, y número secuencial si aplica.

6.3.2 Almacenamiento

Se almacenan de acuerdo a las necesidades por: códigos, nombres, órdenes, fechas, series, modelos, colores. Estos registros se recogen según su elaboración, diaria, semanal, mensual, anual, en carpetas o archivadores y en sitios adecuados que evitan su deterioro, daño, pérdida y garantizan su fácil acceso.

Se registra la información en la columna de “almacenamiento” del formato de la lista maestra de registros.

6.3.3 Recuperación



Es el orden para guardar los registros que permita una ágil recuperación por medios escritos y tomando en cuenta su generación: diaria, mensual, anual. La información registrada facilita la demostración de la conformidad con los requerimientos específicos del Sistema de Gestión de la Calidad. Además se define quién tiene la posibilidad de utilizar los registros. Se deja documentado en la columna de recuperación del formato de la lista maestra de registros.

i. Protección

Los responsables de almacenamiento de los registros se encargan de disponer sitios y muebles que almacenen a los registros de la calidad y que sean protegidos con respecto a las alteraciones y tachones, al polvo, el agua, fuego, humedad, plagas, robos. Los responsables de los procesos coordinan que exista una zona debidamente acondicionada, en cuanto al área disponible, facilidad de movilización, estabilidad y seguridad ambiental para la integridad de los registros. Además se ha definido claves de acceso para protección de ciertos registros.

6.3.5 Tiempo de vigencia

El mínimo tiempo de mantenimiento en el sitio donde se guardan los registros y sus copias se debe encontrar detallado dentro de cada procedimiento

6.3.6 Disposición final


Se refiere a que disposición tendrán los registros después de concluido el tiempo de conservación temporal en el área correspondiente.

7. REVISIONES

No. Revisión	Fecha	Descripción
00	Descripción	Documento Original

7.10 ANEXO 10

PR_007 Auditoría interna

	PROCEDIMIENTO AUDITORIA INTERNA	CÓDIGO: PRO_007
		PAG. 132

AUDITORÍA INTERNA

1. OBJETO

Determinar las responsabilidades y Requisitos para la Planificación y Realización de Auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros correspondientes.

2. ALCANCE:

Este Procedimiento es aplicable a las auditorías Internas que se realicen en el área de producción de HISPANAMUR

3. RESPONSABLES:

El Gerente General es responsable de revisar y aprobar este procedimiento, que incluye la asignación del Auditor Líder.


El Auditor Líder es Responsable de:

- Asistir a la elección del Equipo de Auditores Internos.
- Preparar el Plan Anual y el Programa de cada Auditoría Interna.
- Representar el Equipo frente a la Gerencia de la Organización (Conducción de Reuniones Iniciales, Final e Informativas).
- Coordinar la actuación del Equipo Auditor.
- Tomar las Decisiones Finales sobre la Auditoría y sus Hallazgos.
- Presentar el Informe de Auditoría.

Todo el Personal tiene la responsabilidad de cumplir las disposiciones establecidas en este procedimiento.

4. DESARROLLO

4.1. LOS AUDITORES

 HISPANAMUR	PROCEDIMIENTO AUDITORIA INTERNA	CÓDIGO: PRO_007
		PAG. 133

El Auditor o Auditores tienen las siguientes responsabilidades:

- Clarificar a los auditores el motivo y circunstancias de la auditoría.
- Anotar todas las observaciones relevantes (evidencias objetivas) recogidas en el área auditada, y conservar copias de los documentos que las respalden.
- Ser objetivo y justo en sus apreciaciones.
- Colaborar con el auditor líder en todo lo necesario para asegurar el éxito de la auditoría.

4.2. EL AUDITADO.

Las responsabilidades del auditado son las siguientes:

- Poner a disposición del equipo auditor los medios necesarios para la auditoría.
- Facilitar el acceso a las instalaciones y documentos relevantes para la auditoría
- Cooperar con los auditores para asegurar el éxito de la auditoría.
- Poner en marcha las acciones correctivas que se deriven del informe de auditoría.

5. DESARROLLO.

A partir del Plan Anual de Auditoría Internas aprobado por el Gerente, se procede de la siguiente manera:

1. Auditor Líder, elabora el plan anual de auditorías, considerando:
 - Estado e importancia de los procesos y las áreas a auditar.
 - Resultados de auditorías previas, cuando existan.

2. El Gerente General, Revisa que el Plan de Auditorias
 - Auditor Líder, elabora el “Programa de Auditoría considerando los siguientes ítems:
 - Las áreas a auditar
 - Resultado de auditorías previas
 - Definir los criterios de auditoría
 - Alcance de la auditoría
 - Frecuencia y metodología



- Selección de auditores
3. Equipo de Auditores, realiza la auditoria según el programa elaborado.
 4. Auditores, reúne evidencia objetivas a través de entrevistas, revisión de los documentos, registros y de la observación de los procesos y actividades.
 5. Auditores, presentar en la reunión de cierre el total de las No Conformidades Levantada.
 6. Auditor Líder, elabora el informe de auditoría (Formato Libre)
- 6. REFERENCIAS.**
-
-

Normas ISO 9001:2008

7. MEDICIÓN


No se ha establecido medición para este proceso

8. REVISIONES

No. Revisión	Fecha	Descripción
00	Descripción	Documento Original

7.11 ANEXO 11

PR_008 Control del Producto no conforme

	PROCEDIMIENTO PRODUCTO NO CONFORME	CÓDIGO: PRO_008
		PAG. 136

PRODUCTO NO CONFORME

1. OBJETO

Este procedimiento tiene por objeto definir la metodología y actividades que se deben realizar para asegurarse que el producto que ofrece Hispanamur y que no sea conforme con los requisitos establecidos, se identifique y controle para prevenir su entrega o uso intencional.

2. ALCANCE:

Este procedimiento tiene que ver con el control de producto no conforme identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad

3. RESPONSABILIDAD


La responsabilidad de cumplir con este procedimiento es directamente del personal involucrado en la fase de producción, ya que son ellos los que se encuentran en la potestad de determinar si el producto cumple con las especificaciones dadas por el cliente.

4. DEFINICIONES

Las siguientes definiciones y abreviaturas son tomadas en cuenta dentro de este procedimiento:

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad

MC: Manual de Calidad


	PROCEDIMIENTO PRODUCTO NO CONFORME	CÓDIGO: PRO_008
		PAG. 137

Producto no conforme: producto que no cumple con los requisitos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad. Existiendo productos no conformes por errores o defectos generados en los diferentes procesos.

5. PROCEDIMIENTO

Cuando se presenten producto o servicios No Conformes se procede de acuerdo a los siguientes numerales:

- a) Los responsables de los procesos pueden identificar el producto No conforme de tal manera que pueda ser registrado e identificado.
- b) Conforme a la norma ISO 9001:2008, los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben quedar definidos en este procedimiento de control del producto no conforme.
- c) Una vez que el producto no Conforme sea corregido debe someterse a una nueva verificación por parte del responsable del proceso, validando de esta manera su conformidad con los requisitos del SGC.
- e) En el caso de que se detecte un producto No Conforme de forma reiterativa, se identifica el proceso de donde salió el producto, para lo cual el jefe de planta conjuntamente con la gerencia, establecen las acciones correctivas (SAC), según el PR_009_ACCION PREVENTIVA Y ACCIÓN CORRECTIVA.
- f) El Representante de la Dirección es el encargado de llevar un informe de todas las novedades con relación a los productos No Conformes identificados. Esta información sirve para el análisis de datos y como entrada para planes de mejoramiento continuo.

	PROCEDIMIENTO PRODUCTO NO CONFORME	CÓDIGO: PRO_008
		PAG. 138

6. REVISIONES


No. Revisión	Fecha	Descripción
00		Documento Original

7. ANEXOS

Forma No. 001: Registro de producto no conforme

7.12 ANEXO 12

PR_009 Acción correctiva y preventiva

 HISPANAMUR	PROCEDIMIENTO ACCIÓN PREVENTIVA Y CORRECTIVA	CÓDIGO: PRO_009
		PAG. 140

ACCIÓN PREVENTIVA Y CORRECTIVA

1. OBJETO

Describir la metodología a seguir para el establecimiento de acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de las no conformidades detectadas o potenciales originadas en no conformidades.

2. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación para todos los procesos del sistema de gestión de la Calidad

3. DEFINICIONES


A continuación se incluyen algunas definiciones y abreviaturas relacionadas con las acciones correctivas y acciones preventivas:

Acción correctiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable. Una acción correctiva, se toma para prevenir que la no conformidad vuelva a producirse.

Acción preventiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable. Una acción preventiva se toma para que no sucedan no conformidades.

Corrección: acción tomada para eliminar una no conformidad detectada, puede ser realizada junto con una acción correctiva.

No conformidad: no cumplimiento de un requisito especificado, detectado durante una revisión o verificación de los procesos o de sus productos.

 HISPANAMUR	PROCEDIMIENTO ACCIÓN PREVENTIVA Y CORRECTIVA	CÓDIGO: PRO_009
		PAG. 141

No conformidad potencial: Probable incumplimiento de un requisito, detectado durante las actividades de planificación o re-planificación de los procesos, al presentarse cambios, o mediante el análisis de los datos arrojados por los procesos, en cuanto a tendencias y comportamientos; también puede surgir una NO conformidad potencial, de la comparación de un proceso con experiencias de procesos similares. La no conformidad potencial es un incumplimiento de los requisitos planificados.


No-Conformidad Mayor: Ausencia de un elemento exigido por la norma, falta de implementación de un procedimiento del Sistema de Calidad. Se considera también a cualquier problema que cause impacto dentro de la calidad del producto o servicio entregado al cliente.

No-Conformidad Menor: Deficiencia aislada en cuanto al cumplimiento de un requisito de la norma, se caracteriza por casos aislados de debilidades en el Sistema de la Calidad y la necesidad de pequeños ajustes en la adecuación o en la implementación del procedimiento.

Registro: Son los datos, cifras o hechos que dan evidencia de los resultados obtenidos por la implementación de las acciones tomadas. Los resultados de las acciones tomadas se deben reflejar en el mejoramiento de los indicadores de cada proceso.

Sistema de Gestión de la Calidad: La estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad.

Auditoria de la Calidad: Examen metódico e independiente para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones preestablecidas, y si estas disposiciones se aplican en forma efectiva y son aptas para alcanzar los objetivos.

	PROCEDIMIENTO ACCIÓN PREVENTIVA Y CORRECTIVA	CÓDIGO: PRO_009
		PAG. 142

Usuario: entendiéndose éste como la persona o personas, instituciones o comunidad que son beneficiarios de un resultado de una serie de actividades generadas en un proceso.

Auditor de calidad: Profesional calificado para efectuar auditorías de la calidad.

Observación: Constatación hecha en el curso de una auditoría de la calidad y verificada por evidencias objetivas.


Evidencia objetiva: Información cuya veracidad puede demostrarse, basada en hechos y obtenida por observación, medición, ensayo u otros medios.

Cobertura de causa: Se refiere a una evaluación de un potencial alcance o presencia de una causa de no conformidad en otras áreas de la empresa, procesos o procedimientos del Sistema de Calidad. Una buena evaluación global de las causas es fundamental para asegurar la eficacia de las acciones correctivas y preventivas.

Orden de trabajo: documento con el que, el Comité de Calidad designará a los auditores que conformarán el equipo de trabajo, que estará destinado a examinar la empresa, la unidad o actividad contemplada en el plan de auditoría, mediante la orden de trabajo, que incluirá la designación del auditor líder, el alcance, objetivos, lugar, fecha, recursos necesarios y otras instrucciones de ser necesarias.

4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El personal de la fase de producción: Puede detectar la necesidad de crear una SAC o una SAP, cuando sean detectadas deberán ser comunicada inmediatamente al Representante de la Dirección, quien procede a documentar si lo considera necesario.


	PROCEDIMIENTO ACCIÓN PREVENTIVA Y CORRECTIVA	CÓDIGO: PRO_009
		PAG. 143

El representante de la Dirección: Evalúa la acción preventiva o correctiva identificada requiere ser documentada y si procede el ser solucionada.


5. PROCEDIMIENTO

Dentro del Sistema de Gestión de la Calidad las fuentes de información para tomar acciones correctivas de las no conformidades determinadas son las siguientes:

- a) Auditorías internas del SGC, lo realizan los Auditores Internos del SGC.
- b) Auditorías externas del SGC, lo detectan los Auditores Externos del SGC, las cuales son documentadas.
- c) Análisis de los procesos, pueden ser detectadas por cualquier funcionario cuando sean detectadas deberán ser comunicada inmediatamente al Representante de la Dirección, quien procede a documentar si lo considera necesario.
- d) Análisis de los registros normativos u operativos del SGC, pueden ser identificados por los funcionarios que elaboran, revisan o aprueban la información que se recoge en cada uno de los formatos adecuados para cada actividad.
- e) Quejas de clientes: los funcionarios de los procesos que reciban los reclamos de clientes de forma documentada o no documentada, informan al representante de la Dirección de manera inmediata para que este las califique como procedentes, las documente (SAC) y procede a realizar las acciones correctivas.
 - Las No Conformidades evidenciadas en las auditorías internas del SGC y de aquellas que sean identificadas por otras fuentes son documentadas en el registro del Reporte de No Conformidades, en donde se encuentra la descripción de la no conformidad detectada, su causa raíz, las acciones correctivas tomadas con su cumplimiento y eficacia.

 HISPANAMUR	PROCEDIMIENTO ACCIÓN PREVENTIVA Y CORRECTIVA	CÓDIGO: PRO_009
		PAG. 144

- Para la determinación de las causas de No Conformidades, el responsable del área o proceso involucrado con el problema analiza y establece la raíz de las No Conformidades. Adicionalmente establece las acciones correctivas o acciones necesarias y establece una fecha de cumplimiento. Además se tiene el manual de mejora continua como guía en el uso de de las herramientas para el análisis de causa.
- La acción necesaria formulada contribuye para que no vuelva a ocurrir la No Conformidad presentada además debe ser apropiada a la magnitud de los problemas encontrados, esta acción debe ser documentada en el registro Solicitud de Acción Correctiva (SAC) o Solicitud de Acción Preventiva (SAP)
- El responsable del área o del proceso en donde se detectó la no conformidad designa el responsable de implementar la acción correctiva o acción propuesta y documentada en el registro SAC o SAP. Las responsabilidades son designadas.
- El Auditor del SGC líder en caso de auditorías internas del SGC y el Representante de la Dirección, son los responsables de registrar el cumplimiento de las acciones necesarias tomadas para eliminar la causa de la No Conformidad, esta información se documenta en el registro SAC o SAP.
- El Representante de la Dirección, es el encargado de verificar la eficacia de la acción tomada en el sitio o proceso en donde surgió la No Conformidad, dicha información es documentada en el registro SAC o SAP
- Solamente una vez verificada la eficacia de la acción tomada, se puede cerrar una no conformidad.
- Para el caso de las auditorías externas del SGC, la organización que las realiza utiliza sus propios formatos para levantar No Conformidades si

 HISPANAMUR	PROCEDIMIENTO ACCIÓN PREVENTIVA Y CORRECTIVA	CÓDIGO: PRO_009
		PAG. 145

existiese, esta información es entregada al Representante de la Dirección para que sea este quien tramite esta No Conformidad de acuerdo a este procedimiento.

- La acción correctiva que se emprenda para eliminar las causas de No Conformidades son apropiadas a la magnitud de los encontrados dentro del SGC implantado.
- Las correcciones realizadas para eliminar las no conformidades detectadas se realizarán de manera inmediata por parte de los responsables del proceso afectado y las acciones tomadas serán informadas a la Dirección o su Representante.

6. MEDICIÓN

No se ha establecido medición para este proceso

7. REVISIONES

No. Revisión	Fecha	Descripción
00		Documento Original

8. ANEXOS

Forma No. 002: Informe de no conformidades y de los registros SAC y SAP

7.11 ANEXO 11

FORMAS DE HISPANAMUR

Forma No. 001: Registro de producto no conforme

REGISTRO DE NO CONFORMIDAD	
No. DE NO CONFORMIDAD:	
FECHA:	
RESPONSABLE:	
ÁREA IMPLICADA:	
DETALLE DE LA NO CONFORMIDAD	

Forma No. 002: Informe de no conformidades y de los registros SAC y SAP

INFORME DE ACCIÓN CORRECTIVA O PREVENTIVA		
SAC No.		SAP No.
ORIGEN DE LA NO CONFORMIDAD REAL O OTENCIAL		
	AUDITORIAS	
	REVISION DEL SISTEMA	
	EVALUACION DE OBJETIVOS E INDICADORES	
	INCIDENCIAS CON PROVEEDOR	
	INCUMPLIMIENTO LEGAL	
	QUEJAS O RECLAMOS	
	ENCUESTA A CLIENTES	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMAS		
FECHA:		
ÁREA IMPLICADA:		
COMENTARIOS:		
ANALISIS DE LAS CAUSAS		
ACCIONES PREVENTIVAS O CORRECTIVAS PROPUESTAS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
SEGUIMIENTO		

FECHA	ACCION DE SEGUIMIENTO	RESULTADO
CIERRE		
ACCION EFICAZ	ACCIÓN NO EFICAZ	
FECHA DE CIERRE	No. DE LA NUEVA SAC O SAP	