

MANUAL DE CALIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA DE PRODUCTOS CARNICOS LA SEVILLANA BASADO EN LAS NORMAS TÉCNICAS DE CALIDAD ISO 9001-2000 PERÍODO 2006-2007 EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

**SANDRA MILENA CERÓN GUERRERO
MARCELA DEL ROSARIO OLIVA MARCILLO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

MANUAL DE CALIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA DE PRODUCTOS CARNICOS LA SEVILLANA BASADO EN LAS NORMAS TÉCNICAS DE CALIDAD ISO 9001-2000 PERÍODO 2006-2007 EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

**SANDRA MILENA CERÓN GUERRERO
MARCELA DEL ROSARIO OLIVA MARCILLO**

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORAS DE EMPRESAS

**Dr. OSCAR BENAVIDES
Asesor**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

AGRADECIMIENTOS

Hoy la vida me permite alcanzar uno de mis sueños mas anhelados, y me doy cuenta que todos los esfuerzos no fueron en vano, y que gracias a Dios y su infinita bondad pude contar con grandiosas personas para lograrlo.

Gracias papá y mamá por todo el amor y el apoyo que me han brindado durante toda mi vida, y por ser los principales autores de mis triunfos.

A mi tía Clemencia por ser esa persona tan incondicional que siempre estuvo a mi lado par ayudarme, escucharme y comprenderme.

A mis primos Álvaro y Mirian quienes más que primos son mis hermanos y siempre han estado ahí para ayudarme y aconsejarme que Dios los bendiga.

Gracias a la persona que durante ocho años ha compartido conmigo un hermoso sentimiento como lo es el amor, a ti Ediver también te agradezco por todo el apoyo que me has brindado, por tus palabras de amor y de aliento que siempre llegaron en el momento preciso.

Al amor más grande de mi vida mi hermosa hija Hary Tatiana, por todo el amor que me regalas día a día, por ser la razón de ser de mí existir y por darme las fuerzas para seguir adelante.

Gracias a ti Marcelita por caminar a mi lado en este proyecto, por ser mi amiga mi confidente y mi hermana, nunca olvides que siempre podrás contar conmigo te quiero mucho.

A mis profesores Oscar Benavides por toda la disponibilidad y esmero que tuvo para que el trabajo se realice de la mejor manera y Julio Garzón por ser más que un profesor un amigo incondicional.

Y por último gracias a todas y cada una de las personas que de una u otra forma me apoyaron para lograr lo que ya dejo de ser un sueño para convertirse en realidad.

AGRADECIMIENTOS

Se dice que iniciar un proyecto es el paso más difícil, sin embargo ese primer y fundamental paso pierde sentido, si dicho proyecto no se culmina, no se hace realidad, porque solo cuando se termina lo que se ha iniciado se puede sentir la satisfacción del deber cumplido, del trabajo bien realizado y de la meta alcanzada, eso es lo realmente importante de iniciar, terminar; entendiendo que los anhelos si pueden hacerse realidad con mucho esfuerzo, disciplina y responsabilidad.

Hoy al ver mi labor cumplida además de sentirme orgullosa y capaz de sacar mis proyectos a adelante, comprendo que este triunfo no ha sido únicamente realización mía, sino de todas y cada una de las personas que el Señor ha colocado en mi camino y que a largo de este tiempo dejaron enseñanzas que día a día se convirtieron en impulsos para continuar hasta culminar el proyecto un día iniciado.

Por todo esto gracias a Dios por brindarme la oportunidad de vivir y de hacer mis sueños realidad, a mis padres por ser gran ejemplo de trabajo y honestidad, a mi abuelito por todas sus maravillosas enseñanzas, a mis hermanos por darme la fuerza para seguir, a mis profesores por el tiempo dedicado a formar no solo profesionales, también personas, a Productos Carnicos La Sevillana por permitirnos realizar nuestro Trabajo de Grado, a mis compañeros y amigos por contribuir con su apoyo a este logro, a Sandrita por acompañarme con alegría durante todo este tiempo y por su amistad incondicional, a Anita por ser simplemente ella, un ejemplo de mujer luchadora y a ti Héctor por ser mi fortaleza y conquistar mi corazón, gracias también a todas las personas que amo y que aunque físicamente ya no están conmigo, yo se que también me acompañan en cada paso que doy, a todos ustedes gracias.

NOTA DE ACEPTACIÓN

**Oscar Benavides
Asesor**

**Julio Ignacio Garzón
Jurado**

**Rodrigo Yépez Ponce
Jurado**

San Juan de Pasto, Mayo de 2007.

INFORME EJECUTIVO

Es de conocimiento del mundo empresarial que las empresas deben llegar a la Certificación de un Sistema de Calidad basado en alguna norma, siendo ISO 9001-2000, la norma Internacional de mayor aceptación; actualmente ya no basta con “hacer creer” que la empresa trabaja bien, hay que mostrar evidencias, teniendo en cuenta que en el mercado las empresas que no cumplen con este requisito pierden opciones de comercializar sus productos o sus servicios, ya que hay otro competidor que si cumple este requisito.

El Manual para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en las NTC ISO 9001-2000, representa para Productos Carnicos La Sevillana el documento más importante para dar inicio a este proceso, ya que en el se encuentran la identificación de los requisitos de los clientes, el mapa de procesos, la caracterización de procesos, la política de calidad, los objetivos, indicadores y demás lineamientos necesarios para el logro del mejoramiento continuo.

Además la documentación planteada es muy clara y fácil de manejar, por lo tanto la aplicación de esta propuesta se constituye en la posibilidad de mejorar todos sus procesos, con el fin de ser más competitiva satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes, incrementando los niveles de ventas, asegurando así su crecimiento y supervivencia en el mercado.

ABSTRACT

It is of knowledge of the managerial world that companies should arrive to the certification of a system of quality based in some norm, being ISO 9001-2000, the international norm of more acceptance; actually it is not enough "to make believe" that the company works well, it is necessary to show evidences, keeping in mind that in the market the companies which don't fulfill this requirement lose options of marketing their products or their services, since there is another competitor which does complete this requirement.

The manual for the implementation of the administration system of quality based on the NTC ISO 9001-2000, it represents for meat products La Sevillana the more important document to give beginning to this process, since in the same it is registered the identification of the requirements of the clients, the map of processes, the characterization of processes, the politics of quality, the objectives, indicators and other necessary parameters for the achievement of the continuous improvement.

Moreover, the established documentation is also very clear and easy of managing, therefore the application of this proposal it is constituted in the possibility of improving all its processes, with the purpose of being more competitive satisfying its clients' necessities and expectations, increasing the sale levels, assuring in this way its growth and survival in the market.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	37
1. GENERALIDADES	38
1.1 TÍTULO	38
1.2 TEMA	38
1.3 COBERTURA DE ESTUDIO	38
1.3.1 Tiempo	38
1.3.2 Espacio Geográfico	38
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	38
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	39
1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	39
1.7 OBJETIVOS	39
1.7.1 Objetivo General	39
1.7.2 Objetivos Específicos	40
1.8 JUSTIFICACIÓN	40
1.9 MARCO TEÓRICO	41
1.9.1 Historia del Surgimiento del Control de Calidad	41
1.9.2 Concepto de Calidad	43
1.9.3 Implantación de Sistemas de Calidad	44
1.9.4 Las Normas	44
1.9.5 La Estandarización	44
1.9.6 ISO	45
1.9.7 Creación de las Normas ISO	46
1.9.8 Normas Técnicas ISO 9000	48

1.9.9 Norma ISO 9001	50
1.9.9.1 Responsabilidad de la dirección	50
1.9.9.2 Sistema de calidad	50
1.9.9.3 Revisión de contrato	50
1.9.9.4 Control del diseño	51
1.9.9.5 Control de la documentación y los datos	51
1.9.9.6 Compras	51
1.9.9.7 Control de los productos suministrados por el cliente	51
1.9.9.8 Identificación y trazabilidad de los productos	52
1.9.9.9 Control de los procesos	52
1.9.9.10 Inspección y ensayos	52
1.9.9.11 Control de los equipos de inspección, medición y ensayo	52
1.9.9.12 Estado de inspección y ensayo	52
1.9.9.13 Control de los productos no conformes	53
1.9.9.14 Acciones correctivas y preventivas	53
1.9.9.15 Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega	53
1.9.9.16 Control de los registros de calidad	53
1.9.9.17 Auditorías internas de la calidad	53
1.9.9.18 Formación	54
1.9.9.19 Servicio posventa	54
1.9.9.20 Técnicas estadísticas	54
1.9.9.21 Auditorías	54
1.9.10 Norma ISO 9001-2000	54
1.9.10.1 Generalidades	54
1.9.10.2 Modelo del proceso	55

1.9.10.3	Compatibilidad con otras disciplinas de otros sistemas de la calidad	55
1.9.11	Alcance	55
1.9.11.1	Generalidades	55
1.9.12	Alcance, reducido y adecuación	56
1.9.12.1	Generalidades	56
1.9.12.2	Alcance reducido, diseño y desarrollo excluidos	56
1.9.12.3	Adecuación	56
1.9.13	Normas de Referencia	56
1.9.14	Términos y Definiciones	56
1.9.15	Sistema de Gestión de la Calidad	56
1.9.15.1	Requisitos generales	56
1.9.15.2	Requisitos de la documentación	57
1.9.15.2.1	Generalidades	57
1.9.15.2.2	Manual de la Calidad	57
1.9.15.2.3	Control de la documentación	57
1.9.15.2.4	Control de los registros	57
1.9.16	Responsabilidad de la Dirección	57
1.9.16.1	Compromiso de la dirección	57
1.9.16.2	Enfoque al cliente	57
1.9.16.3	Política de calidad	57
1.9.16.4	Planificación	57
1.9.16.4.1	Objetivos	57
1.9.16.4.2	Planificación de la calidad	57
1.9.16.5	Sistemas de gestión de la calidad	57
1.9.16.5.1	Generalidades	57

1.9.16.5.2 Responsabilidad y autoridad	58
1.9.16.5.3 Manual de la calidad	58
1.9.16.5.4 Procedimiento del sistema	58
1.9.16.5.5 Representante de la dirección	58
1.9.16.5.6 Control de los documentos	58
1.9.16.5.7 Control de los registros de la calidad	58
1.9.16.6 Análisis de la dirección	58
1.9.17 Gestión de los Recursos	59
1.9.17.1 Generalidades	59
1.9.17.2 Recursos humanos	59
1.9.17.2.1 Designación del personal	59
1.9.17.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	59
1.9.17.3 Otros recursos	59
1.9.17.3.1 Información	59
1.9.17.3.2 Infraestructura	59
1.9.17.3.3 Ambiente de trabajo	59
1.9.18 Gestión del proceso	59
1.9.18.1 Generalidades	59
1.9.18.2 Procesos relacionados con el cliente	59
1.9.18.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el cliente	59
1.9.18.2.2 Análisis de los requisitos relacionados con el cliente	59
1.9.18.2.3 Análisis de la capacidad para cumplir con los requisitos	60
1.9.18.2.4 Comunicación con el cliente	60
1.9.18.2.5 Propiedad del cliente	60
1.9.18.3 Diseño y desarrollo	60

1.9.18.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	60
1.9.18.3.2 Entradas al diseño y desarrollo	60
1.9.18.3.3 Salidas del diseño y desarrollo	60
1.9.18.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	60
1.9.18.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	60
1.9.18.3.6 Validación del diseño y desarrollo	60
1.9.18.3.7 Control de cambios del diseño y desarrollo	60
1.9.18.4 Compras	60
1.9.18.4.1 Generalidades	60
1.9.18.4.2 Información de las compras	61
1.9.18.4.3 Verificación de los productos y/o servicios comprados	61
1.9.18.5 Producción y de prestación del servicio	61
1.9.18.5.1 Generalidades	61
1.9.18.5.2 Identificación y trazabilidad	61
1.9.18.5.3 Manipuleo, embalaje, almacenamiento, conservación y entrega	61
1.9.18.5.4 Validación del proceso	61
1.9.18.6 Control de las no conformidades	61
1.9.18.6.1 Generalidades	61
1.9.18.6.2 Análisis y disposición de las no conformidades	62
1.9.18.7 Servicios posteriores a la entrega	62
1.9.19 Medición, Análisis y Mejora	62
1.9.19.1 Generalidades	62
1.9.19.2 Seguimiento y medición	62
1.9.19.2.1 Medición del desempeño del sistema	62
1.9.19.2.2 Satisfacción del cliente	62

1.9.19.2.3 Auditorias internas	62
1.9.19.2.4 Medición de los procesos	63
1.9.19.2.5 Medición de los productos y/o servicios	63
1.9.19.2.6 Control de los equipos de medición, inspección y ensayo	63
1.9.19.3 Análisis de los datos	63
1.9.19.4 Mejora	64
1.9.19.4.1 Acciones correctivas	64
1.9.19.4.2 Acciones preventivas	64
1.9.19.4.3 Procesos de mejora continua	64
1.9.20 Certificación en Colombia	65
1.9.20.1 Normas técnicas aplicadas en Colombia	65
1.9.21 Proceso de certificación	65
1.10. ELEMENTOS METOLÓGICOS	66
1.10.1 Tipo de estudio	66
1.10.2 Método de investigación	66
1.10.3 Técnicas e instrumentos de información	66
1.10.3.1 Fuentes primarias	66
1.10.3.2 Fuentes secundarias	67
1.10.4 Tratamiento de la información	67
1.10.5 Tabulación de datos	67
1.10.6 Presentación de la información	67
1.10.7 Cálculo de la muestra	67
1.11 CONCLUSIONES	68
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	69
2.1 RESEÑA HISTORICA	69

2.2 IDENTIFICACIÓN DEL MANEJO ADMINISTRATIVO	70
2.2.1 Planeación	70
2.2.1.1 Misión	70
2.2.1.2 Visión	70
2.2.1.3 Objetivos	70
2.2.1.3.1 Objetivo general	70
2.2.1.3.2 Objetivos específicos	71
2.2.1.4 Factores críticos de éxito	71
2.2.1.5 Políticas	71
2.2.1.6 Procedimientos	72
2.2.1.7 Presupuestos	73
2.2.2 Organización	73
2.2.2.1 Estructura organizacional	73
2.2.2.2 Manuales de funciones y procedimientos	75
2.2.2.3 Administración de personal	75
2.2.2.3.1 Selección	75
2.2.2.3.2 Desarrollo	75
2.2.3 Dirección	75
2.2.3.1 Comunicación	75
2.2.3.2 Empoderamiento	76
2.2.3.3 Toma de decisiones	76
2.2.3.4 Coordinación de actividades	76
2.2.4 Control	76
2.3 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	76
2.3.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI)	78

2.3.1.1 Capacidad directiva	78
2.3.1.2 Capacidad tecnológica	79
2.3.1.3 Capacidad de talento humano	79
2.3.1.4 Capacidad competitiva	79
2.3.1.5 Capacidad financiera	80
2.4 CONCLUSIONES	80
3. DETERMINACIÓN DE REQUISITOS DE LOS CLIENTES	81
3.1 ANÁLISIS DEL CLIENTE EXTERNO	81
3.1.1 Productos con mayor frecuencia de consumo	81
3.1.1.1 Estrato 1	81
3.1.1.2 Estrato 2	82
3.1.1.3 Estrato 3	82
3.1.1.4 Estrato 4	83
3.1.1.5 Estrato 5	83
3.1.1.6 Análisis integral	84
3.1.2 Razones de Preferencia	85
3.1.2.1 Estrato 1	85
3.1.2.2 Estrato 2	85
3.1.2.3 Estrato 3	86
3.1.2.4 Estrato 4	86
3.1.2.5 Estrato 5	87
3.1.2.6 Análisis integral	87
3.1.3 Eficacia de medios de comunicación	88
3.1.3.1 Estrato 1	88
3.1.3.2 Estrato 2	89

3.1.3.3 Estrato 3	89
3.1.3.4 Estrato 4	90
3.1.3.5 Estrato 5	91
3.1.3.6 Análisis integral	91
3.1.4 Calificación de Calidad	92
3.1.4.1 Estrato 1	92
3.1.4.2 Estrato 2	92
3.1.4.3 Estrato 3	93
3.1.4.4 Estrato 4	93
3.1.4.5 Estrato 5	94
3.1.4.6 Análisis integral	95
3.1.5 Calificación de Precios	95
3.1.5.1 Estrato 1	95
3.1.5.2 Estrato 2	96
3.1.5.3 Estrato 3	96
3.1.5.4 Estrato 4	97
3.1.5.5 Estrato 5	97
3.1.5.6 Análisis integral	98
3.1.6 Imagen corporativa	98
3.1.6.1 Estrato 1	98
3.1.6.2 Estrato 2	99
3.1.6.3 Estrato 3	99
3.1.6.4 Estrato 4	100
3.1.6.5 Estrato 5	100
3.1.6.6 Análisis integral	101

3.1.7 Evaluación del servicio	102
3.1.7.1 Estrato 1	102
3.1.7.2 Estrato 2	102
3.1.7.3 Estrato 3	103
3.1.7.4 Estrato 4	103
3.1.7.5 Estrato 5	104
3.1.7.6 Análisis integral	104
3.1.8 Conocimiento de otras empresas	105
3.1.8.1 Estrato 1	105
3.1.8.2 Estrato 2	105
3.1.8.3 Estrato 3	106
3.1.8.4 Estrato 4	106
3.1.8.5 Estrato 5	107
3.1.8.6 Análisis integral	107
3.1.9 Requisitos del cliente	108
3.1.10 Cumplimiento de requisitos	108
3.1.11 Requisitos cumplidos y requisitos no cumplidos	109
3.2 DIAGNÓSTICO DEL CLIENTE INTERNO BASADO EN LOS OCHO PRINCIPIOS DE LA CALIDAD	110
3.2.1 Generalidades del sistema de gestión	110
3.2.2 Enfoque al cliente	110
3.2.3 Liderazgo	111
3.2.4 Participación del personal	111
3.2.5 Enfoque basado en procesos	111
3.2.6 Mejoramiento continuo	112
3.2.7 Toma de decisiones	112

3.2.8 Proveedores	112
3.3 CONCLUSIONES	112
4. MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	114
4.1 REQUISITOS GENERALES	114
4.1.1 Objeto	114
4.1.2 Alcance	114
4.1.3 Términos y definiciones	114
4.1.4 Sistema de gestión de calidad	116
4.1.5 Pasos para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	117
4.1.5.1 Decisión y compromiso de la dirección	117
4.1.5.2 Creación del comité de calidad	118
4.1.5.3 Sensibilización del personal	118
4.1.5.4 Levantamiento, caracterización y documentación de procesos	119
4.1.5.5 Implementación del S.G.C	120
4.1.5.6 Identificación y corrección de deficiencias	120
4.1.5.7 Auditorias internas	121
4.1.6 Identificación de los requisitos generales	121
4.1.7 Mapa de procesos de Productos Carnicos La Sevillana	123
4.1.8 Caracterización de procesos	124
4.1.9 Indicadores de gestión presentes en el manual de calidad	132
4.2 REQUISITOS DE DOCUMENTACIÓN	133
4.2.1 Generalidades	134
4.2.2 Manual de calidad	134
4.2.2.1 Alcance	134
4.2.2.2 Procedimientos del sistema de gestión de la calidad	134

4.2.2.3 Interacción de los procesos del sistema de gestión de calidad	134
4.2.3. Control de los documentos	134
4.2.3.1 Objetivo	134
4.2.3.2 Alcance	134
4.2.3.3 Referencias normativas	135
4.2.3.4 Definiciones	135
4.2.3.5 Responsable y participantes	135
4.2.3.6 Descripción del proceso de elaboración de documentos internos	135
4.2.3.7 Descripción del proceso para manipulación de documentos externos	137
4.2.3.8 Procedimientos para la elaboración y manipulación de documentos	137
4.2.3.8.1 Portada	137
4.2.3.8.2 Encabezado	137
4.2.3.8.3 Procedimientos	138
4.2.3.8.4 Formatos	138
4.2.3.8.5 Modificaciones	138
4.2.3.8.6 Distribución de documentos	138
4.2.3.8.7 Identificación y disposición	139
4.2.3.8.8 Legibilidad y protección	139
4.2.3.8.9 Control de documentos externos	139
4.2.3.8.10 Control de copias obsoletas	139
4.2.3.8.11 Formatos	139
4.2.4 Control de Registros	140
4.2.4.1 Objetivo	140
4.2.4.2 Alcance	140
4.2.4.3 Referencias normativas	140

4.2.4.4 Definiciones	140
4.2.4.5 Responsable y participantes	140
4.2.4.6 Descripción del proceso de control de registros	140
4.2.4.6.1 Identificación	140
4.2.4.6.2 Almacenamiento	140
4.2.4.6.3 Protección, integridad y legibilidad	140
4.2.4.6.4 Tiempo de retención	140
4.2.4.6.5 Disposición	141
4.2.4.6.6 Formatos	141
4.3 CONCLUSIONES	141
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	142
5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	142
5.2 ENFOQUE AL CLIENTE	143
5.2.1 Beneficios de la aplicación orientación hacia el cliente	143
5.3 POLÍTICA DE CALIDAD	144
5.3.1 Construcción de la política de calidad de la empresa Productos Carnicos La Sevillana.	144
5.4 PLANIFICIACIÓN	145
5.4.1 Objetivos de Calidad	145
5.4.1.1 Objetivos de calidad de Productos Carnicos La Sevillana	146
5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad	146
5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	146
5.5.1 Responsabilidad y Autoridad	148
5.5.1.1 Responsabilidades del Gerente, Director Administrativo y Director de Calidad	148
5.5.1.2 Responsabilidades de los directores de cada área	148

5.5.1.3 Responsabilidades de los operarios	149
5.5.2 Representante de la dirección	150
5.5.3 Comunicación interna	150
5.5.3.1 Los beneficios de la comunicación interna	151
5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	152
5.6.1 Generalidades	152
5.6.2 Información para la revisión	152
5.6.3 Resultados de la revisión	155
5.7 CONCLUSIONES	155
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	156
6.1 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS	156
6.2 RECURSOS HUMANOS	156
6.2.1 Generalidades	156
6.2.2 Personal, formación y competencia	156
6.2.3 Proceso de talento humano	157
6.2.3.1 Convocatoria de personal	157
6.2.3.2 Selección	158
6.2.3.3 Diseño, descripción y análisis de cargos	158
6.2.3.4 Evaluación del desempeño	158
6.2.3.5 Entrenamiento y desarrollo	158
6.2.3.6 Relaciones laborales	159
6.2.3.7 Desarrollo organizacional	159
6.2.4 Proceso de talento humano para Productos Carnicos La Sevillana	159
6.2.4.1 Objetivo	159
6.2.4.2 Alcance	159

6.2.4.3 Referencias normativas	159
6.2.4.4 Definiciones	159
6.2.4.5 Responsable y participantes	159
6.2.4.6 Descripción del proceso	159
6.2.4.6.1 Proceso de selección de personal	159
6.2.4.6.2 Proceso de inducción del personal	161
6.2.4.6.3 Proceso de contratación de personal	162
6.2.4.7 Evaluación de competencia	163
6.2.4.8 Evaluación del desempeño	163
6.2.4.9 Formación del personal	163
6.2.4.10 Incentivos laborales	163
6.2.4.11 Satisfacción laboral	163
6.3 INFRAESTRUCTURA	163
6.3.1 Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados	164
6.3.2. Equipo de computación y de comunicación	164
6.3.3 Maquinaria y equipos	164
6.4 AMBIENTE DE TRABAJO	164
6.5 CONCLUSIONES	165
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	166
7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	166
7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	170
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	170
7.2.2 Revisión de requisitos relacionados con los productos	170
7.2.3 Comunicación con el cliente	170
7.3 DISEÑO Y DESARROLLO	171

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	171
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	171
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	171
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	172
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	172
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	172
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo	172
7.4 COMPRAS	172
7.4.1 Proceso de compras	173
7.4.1.1 Objetivo	173
7.4.1.2 Alcance	173
7.4.1.3 Referencias normativas	173
7.4.1.4 Definiciones	173
7.4.1.5 Responsable y participantes	173
7.4.1.6 Descripción del proceso	173
7.4.1.7 Evaluación de proveedores	175
7.4.1.8 Reevaluación de proveedores	175
7.4.2 Información de las compras	175
7.4.3 Verificación productos comprados	175
7.5 PRODUCCIÓN Y ELABORACIÓN DEL PRODUCTO	175
7.5.1 El control de la producción y elaboración del producto	175
7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	175
7.7 CONCLUSIONES	176
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO CONTINUÓ	177
8.1 GENERALIDADES	177

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	177
8.2.1 Satisfacción del cliente	177
8.2.2 Auditoria interna	177
8.2.2.1 Proceso de Auditoria para Productos Carnicos La Sevillana	179
8.2.2.2 Objetivo	179
8.2.2.3 Alcance	179
8.2.2.4 Referencias normativas	179
8.2.2.5 Definiciones	179
8.2.2.6 Responsable y participantes	180
8.2.2.7 Descripción del proceso	180
8.2.2.7.1 Programación de auditorias	180
8.2.2.7.2 Designación del equipo auditor	181
8.2.2.7.3 Planeación de la auditoria interna	181
8.2.2.7.4 Formatos	183
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	183
8.2.4 Seguimiento y medición del producto	183
8.3 CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	184
8.4 ANÁLISIS DE DATOS	184
8.5 MEJORA	185
8.5.1 Mejoramiento continuo	185
8.5.1.1 Beneficios del mejoramiento continuo	186
8.5.2 Acción Correctiva	187
8.5.3 Acción Preventiva	187
8.5.4 Proceso de Acción Correctiva y Preventiva para Productos Carnicos La Sevillana	187
8.5.4.1 Objetivo	187

8.5.4.2 Alcance	187
8.5.4.3 Referencias normativas	187
8.5.4.4 Definiciones	187
8.5.4.5 Responsable y participantes	187
8.5.4.6 Fuentes	187
8.5.4.7 Descripción del proceso de acción correctiva y preventiva	188
8.5.4.8 Aplicabilidad	189
8.5.4.9 Formatos	189
8.6 CONCLUSIONES	190
CONCLUSIONES	191
RECOMENDACIONES	193
BIBLIOGRAFÍA	194
ANEXOS	195

RELACIÓN DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 1	81
Cuadro 2. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 2	82
Cuadro 3. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 3	82
Cuadro 4. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 4	83
Cuadro 5. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 5	84
Cuadro 6. Análisis integral	84
Cuadro 7. Razones de preferencia. Estrato 1	85
Cuadro 8. Razones de preferencia. Estrato 2	85
Cuadro 9. Razones de preferencia. Estrato 3	86
Cuadro 10. Razones de preferencia. Estrato 4	86
Cuadro 11. Razones de preferencia. Estrato 5	87
Cuadro 12. Análisis integral	87
Cuadro 13. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 1	88
Cuadro 14. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 2	89
Cuadro 15. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 3	90
Cuadro 16. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 4	90
Cuadro 17. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 5	91
Cuadro 18. Análisis integral	91
Cuadro 19. Calificación de calidad. Estrato 1	92
Cuadro 20. Calificación de calidad. Estrato 2	93
Cuadro 21. Calificación de calidad. Estrato 3	93
Cuadro 22. Calificación de calidad. Estrato 4	94
Cuadro 23. Calificación de calidad. Estrato 5	94

Cuadro 24. Análisis integral	95
Cuadro 25. Calificación de precios. Estrato 1	95
Cuadro 26. Calificación de precios. Estrato 2	96
Cuadro 27. Calificación de precios. Estrato 3	96
Cuadro 28. Calificación de precios. Estrato 4	97
Cuadro 29. Calificación de precios. Estrato 5	97
Cuadro 30. Análisis integral	98
Cuadro 31. Imagen corporativa. Estrato 1	99
Cuadro 32. Imagen corporativa. Estrato 2	99
Cuadro 33. Imagen corporativa. Estrato 3	100
Cuadro 34. Imagen corporativa. Estrato 4	100
Cuadro 35. Imagen corporativa. Estrato 5	101
Cuadro 36. Análisis integral	101
Cuadro 37. Evaluación del servicio. Estrato 1	102
Cuadro 38. Evaluación del servicio. Estrato 2	102
Cuadro 39. Evaluación del servicio. Estrato 3	103
Cuadro 40. Evaluación del servicio. Estrato 4	103
Cuadro 41. Evaluación del servicio. Estrato 5	104
Cuadro 42. Análisis integral	104
Cuadro 43. Conocimiento de otras empresas. Estrato 1	105
Cuadro 44. Conocimiento de otras empresas. Estrato 2	106
Cuadro 45. Conocimiento de otras empresas. Estrato 3	106
Cuadro 46. Conocimiento de otras empresas. Estrato 4	106
Cuadro 47. Conocimiento de otras empresas. Estrato 5	107
Cuadro 48. Análisis integral	107

Cuadro 49. Requisitos del cliente	108
Cuadro 50. Cumplimiento de requisitos	109
Cuadro 51. Requisitos cumplidos y requisitos no cumplidos	109

RELACIÓN DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 1	81
Gráfico 2. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 2	82
Gráfico 3. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 3	83
Gráfico 4. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 4	83
Gráfico 5. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 5	84
Gráfico 6. Análisis integral	84
Gráfico 7. Razones de preferencia. Estrato 1	85
Gráfico 8. Razones de preferencia. Estrato 2	86
Gráfico 9. Razones de preferencia. Estrato 3	86
Gráfico 10. Razones de preferencia. Estrato 4	87
Gráfico 11. Razones de preferencia. Estrato 5	87
Gráfico 12. Análisis integral	88
Gráfico 13. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 1	89
Gráfico 14. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 2	89
Gráfico 15. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 3	90
Gráfico 16. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 4	90
Gráfico 17. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 5	91
Gráfico 18. Análisis integral	92
Gráfico 19. Calificación de calidad. Estrato 1	92
Gráfico 20. Calificación de calidad. Estrato 2	93
Gráfico 21. Calificación de calidad. Estrato 3	93
Gráfico 22. Calificación de calidad. Estrato 4	94
Gráfico 23. Calificación de calidad. Estrato 5	94

Gráfico 24. Análisis integral	95
Gráfico 25. Calificación de precios. Estrato 1	96
Gráfico 26. Calificación de precios. Estrato 2	96
Gráfico 27. Calificación de precios. Estrato 3	97
Gráfico 28. Calificación de precios. Estrato 4	97
Gráfico 29. Calificación de precios. Estrato 5	98
Gráfico 30. Análisis integral	98
Gráfico 31. Imagen corporativa. Estrato 1	99
Gráfico 32. Imagen corporativa. Estrato 2	99
Gráfico 33. Imagen corporativa. Estrato 3	100
Gráfico 34. Imagen corporativa. Estrato 4	100
Gráfico 35. Imagen corporativa. Estrato 5	101
Gráfico 36. Análisis integral	101
Gráfico 37. Evaluación del servicio. Estrato 1	102
Gráfico 38. Evaluación del servicio. Estrato 2	103
Gráfico 39. Evaluación del servicio. Estrato 3	103
Gráfico 40. Evaluación del servicio. Estrato 4	104
Gráfico 41. Evaluación del servicio. Estrato 5	104
Gráfico 42. Análisis integral	105
Gráfico 43. Conocimiento de otras empresas. Estrato 1	105
Gráfico 44. Conocimiento de otras empresas. Estrato 2	106
Gráfico 45. Conocimiento de otras empresas. Estrato 3	106
Gráfico 46. Conocimiento de otras empresas. Estrato 4	107
Gráfico 47. Conocimiento de otras empresas. Estrato 5	107
Gráfico 48. Análisis integral	108

Gráfico 49. Requisitos del cliente	108
Gráfico 50. Cumplimiento de requisitos	109
Gráfico 51. Requisitos cumplidos y requisitos no cumplidos	110
Gráfico 52. Proceso de Gestión Gerencial	125
Gráfico 53. Proceso de Gestión de Calidad	126
Gráfico 54. Proceso Productivo	127
Gráfico 55. Proceso de Talento Humano	128
Gráfico 56. Proceso de Compras	129
Gráfico 57. Proceso de Mantenimiento	130
Gráfico 58. Proceso de Comercialización	131

RELACIÓN DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Análisis de Fortalezas y Debilidades	77
Tabla 2. Proceso para la Elaboración de Documentos Internos	136
Tabla 3. Proceso para Manipulación de Documentos Externos	137
Tabla 4. Programa de Capacitación en NTC ISO 9001-2000	142
Tabla 5. Proceso de Selección de Personal	160
Tabla 6. Etapas del proceso de Inducción de Personal	161
Tabla 7. Proceso de Contratación de Personal	162
Tabla 8. Proceso de Elaboración del Salchichón Cervecero	167
Tabla 9. Proceso de Compras	174
Tabla 10. Proceso para Auditorias Internas	182
Tabla 11. Proceso de Acción Correctiva y Preventiva	188

RELACIÓN DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de Productos Carnicos La Sevillana	74
Figura 2. Pasos para la Implementación del S.G.C.	117
Figura 3. Pirámide Documental	119
Figura 4. Mapa de Procesos Productos Carnicos La Sevillana	123
Figura 5. Niveles de Requisitos de Documentación	133
Figura 6. Organigrama Propuesto para Productos Carnicos La Sevillana	147

RELACIÓN DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Diagnóstico Preliminar de Calidad	196
Anexo 2. Estudio de Satisfacción	198
Anexo 3. Organigrama Propuesto	200
Anexo 4. Mapa de Procesos	201
Anexo 5. Caracterización del Proceso de Gestión Gerencial	202
Anexo 6. Caracterización del Proceso de Gestión de Calidad	203
Anexo 7. Caracterización del Proceso Productivo	204
Anexo 8. Caracterización del Proceso de Talento Humano	205
Anexo 9. Caracterización del Proceso de Compras	206
Anexo 10. Caracterización del Proceso de Mantenimiento	207
Anexo 11. Caracterización del Proceso de Comercialización	208
Anexo 12. Proceso de Implantación	209
Anexo 13. Presupuesto de Implementación del S.G.C	210
Anexo 14. Acta de Reunión Personal y Dirección	211
Anexo 15. Listado Maestro de Documentos	213
Anexo 16. Solicitud de Elaboración, Actualización o Anulación de Documentos	214
Anexo 17. Control de Documentos Externos	215
Anexo 18. Control de Registros	216
Anexo 19. Préstamo de Registros	217
Anexo 20. Registro de no Conformidades	218
Anexo 21. Programa de Auditorías Internas	219
Anexo 22. Plan de Auditoría Interna	220
Anexo 23. Solicitud Acción Correctiva / Acción Preventiva	221

Anexo 24. Informe Final de Auditoria	222
Anexo 25. Revisión por la Dirección	223
Anexo 26. Registro de Pedido de Carnes, Condimentos y Especias	225
Anexo 27. Registro de Entradas de Matérias Primas e Insumos	226
Anexo 28. Inventario de Matérias Primas e Insumos	227
Anexo 29. Registro de Recepción y Despacho de Carne y Grasa	228
Anexo 30. Registro de Control de Temperatura	229
Anexo 31. Registro de Fechado	230
Anexo 32. Control de Rendimiento	231
Anexo 33. Registro de Defectos en Empaque	232
Anexo 34. Registro de Control de Canastillas	233
Anexo 35. Registro de Formulación	234
Anexo 36. Diseño y Realización del Producto	235
Anexo 37. Perfil de Cargo	236
Anexo 38. Entrevista de Selección	238
Anexo 39. Evaluación de Entrevista	240
Anexo 40. Visita Domiciliaria	241
Anexo 41. Valoración Psicológica para Selección	243
Anexo 42. Acta de Entrega de Dotación	245
Anexo 43. Cuestionario de Satisfacción Laboral Personal Operativo	246
Anexo 44. Cuestionario de Satisfacción Laboral Personal Administrativo	248
Anexo 45. Evaluación de Competencia del Personal	249
Anexo 46. Evaluación de Desempeño	250
Anexo 47. Evaluación de Desempeño Personal Administrativo	251
Anexo 48. Listado de Chequeo de Inducción	252

Anexo 49. Irregularidades del Personal	253
Anexo 50. Registro de Asistencia	254
Anexo 51. Programa de Capacitación	255
Anexo 52. Registro de Asistencia a Capacitación	256
Anexo 53. Solicitud de Compra	257
Anexo 54. Orden de Compra	258
Anexo 55. Verificación de Entrega	259
Anexo 56. Calificación de Proveedores de Productos	260
Anexo 57. Calificación de Proveedores de Servicios	261
Anexo 58. Listado Maestro de Proveedores	262
Anexo 59. Plan de Mantenimiento de Equipos	263
Anexo 60. Solicitud de Servicio Técnico	264
Anexo 61. Acta de Dotación Dada de Baja	265
Anexo 62. Solicitud de Pedido	266
Anexo 63. Tramitación de Reclamos	267
Anexo 64. Registro de Quejas y Reclamos	268

INTRODUCCIÓN

Los países en vía de desarrollo, cada vez más reconocen la importancia de la implementación de sistemas de calidad en las empresas, debido a que genera muchos beneficios, tanto económicos como productivos, ya que se trata de conseguir la máxima efectividad a través de la mejora constante de los procesos, convirtiéndose en sinónimo de buena gestión empresarial y en una práctica que las empresas deberán introducir de forma paulatina para ser más competitivas.

Además es de conocimiento del mundo empresarial que las empresas deben llegar a la certificación de un sistema de calidad basado en alguna norma, siendo ISO 9001:2000, la norma internacional de mayor aceptación, ya que no basta con hacer creer que la empresa trabaja bien, hay que mostrar evidencias. Las empresas que no cumplen con este requisito pierden opciones de comercializar sus productos o servicios, haciendo que el lograr una certificación se constituya en la actualidad como una exigencia del mercado.

Por lo tanto en Colombia, que también clasifica como un país en vía de desarrollo, existen empresas con el deseo de implementar sistemas de calidad y lograr una certificación que las catalogue como cumplidoras de los requisitos de calidad de la norma ISO 9001-2000, este es el caso de la empresa nariñense que se dedica a la producción y comercialización de productos carnicos, Productos Carnicos La Sevillana , la cual al iniciar el proceso de certificación busca obtener beneficios tanto para los clientes generando una mayor satisfacción en ellos y para la misma empresa, mediante el mejoramiento de todos los procesos que en ella se realizan.

1. GENERALIDADES

1.1 TÍTULO

MANUAL DE CALIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA DE PRODUCTOS CARNICOS LA SEVILLANA BASADO EN LAS NORMAS TÉCNICAS DE CALIDAD ISO 9001-2000 PERÍODO 2006-2007 EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.

1.2 TEMA

El presente trabajo esta dirigido a la realización del Manual de Calidad para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad con base en la norma técnica de calidad ISO 9001-2000 para la empresa Productos Carnicos La Sevillana con el fin de construir un fundamento para la gestión de la mejora continua al interior de esta organización, teniendo en cuenta los lineamientos y requerimientos que esta implica.

1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO

Se tuvieron en cuenta las siguientes dimensiones:

1.3.1 Tiempo: El tiempo requerido para la elaboración del presente Manual de Calidad esta comprendido a partir del mes de octubre del año 2006 hasta el mes de abril del año 2007, cuando se llevara a cabo la presentación del mismo.

1.3.2 Espacio Geográfico: El Manual de Calidad se realizó con base en la información obtenida de la empresa Productos Carnicos La Sevillana de la ciudad de San Juan de Pasto, que se encuentra ubicada en la calle 10 No 23-63 B/ Obrero, teléfono 7225033.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad son pocas las pequeñas y medianas empresas que implementan sistemas de calidad, sin embargo la cambiante situación del mercado ha impulsado a muchas de ellas a interesarse por la implementación de dichos sistemas en sus procesos buscando mejorar notablemente, teniendo en cuenta las expectativas y requerimientos de sus clientes.

Así fenómenos como la Globalización Económica hacen que los procesos productivos en el ámbito mundial estén estandarizados, estableciendo que cualquier empresa que quiera brindar mayor confiabilidad en sus productos a los clientes e incursionar en un mercado extranjero, debe cumplir con los estándares Internacionales y estar certificada bajo el cumplimiento de una norma ISO.

Por lo tanto el origen del problema radica en que la empresa Productos Carnicos La Sevillana desea iniciar el proceso implementación del Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de obtener una minimización en sus costos de producción, optimizar los recursos disponibles, lograr un mayor compromiso por parte de los empleados, y lo más importante satisfacer a sus clientes, brindando excelentes productos a un buen precio.

Con la elaboración del Manual de Calidad, se pretende que Productos Carnicos La Sevillana inicie su proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001-2000 con el objetivo de alcanzar la certificación, permitiéndole obtener como resultado productos estandarizados de alta calidad que satisfagan las expectativas de sus clientes.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La construcción de un Manual de Calidad para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Productos Carnicos La Sevillana contribuye a iniciar el proceso para alcanzar la certificación ISO 9001-2000?

1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el actual nivel de calidad que la empresa Productos Carnicos La Sevillana maneja en sus procesos?
- ¿Qué deficiencias y necesidades existen en los procesos que realiza la empresa Productos Carnicos La Sevillana?
- ¿Cuáles son los requisitos que los clientes tanto internos como externos de la empresa Productos Carnicos La Sevillana exigen para lograr su satisfacción?
- ¿Cuál sería la mejor manera para construir el Manual de Calidad para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Productos Carnicos La Sevillana?
- ¿Cuál sería el Manual de Calidad a utilizar para iniciar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad que permita alcanzar la certificación de calidad en la empresa Productos Carnicos La Sevillana?

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo General: Elaborar el Manual de Calidad para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Productos Carnicos La Sevillana basado en las normas técnicas de calidad ISO 9001-2000 para que inicie su proceso de certificación.

1.7.2 Objetivos Específicos:

- Comprometer y motivar a la dirección con la iniciación del proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Elaborar el diagnóstico de la empresa Productos Carnicos La Sevillana, teniendo en cuenta las normas técnicas de calidad ISO 9001-2000.
- Determinar los requisitos exigidos por los clientes tanto internos como externos de la empresa Productos Carnicos La Sevillana.
- Construir la Política, los Objetivos y los Indicadores de Calidad para la empresa Productos Carnicos La Sevillana
- Realizar el levantamiento y la documentación de los principales procesos para implementación del sistema de calidad bajo los requerimientos de la norma técnica ISO 9001-2000 en la empresa Productos Carnicos La Sevillana.
- Determinar los recursos necesarios para implementar y mantener un sistema de gestión de calidad.
- Construir y presentar el Manual de Calidad para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para que la empresa Productos Carnicos La Sevillana inicie el proceso de certificación bajo la norma técnica ISO 9001-2000.

1.8 JUSTIFICACIÓN

La realización del Manual de Calidad en la empresa Productos Carnicos La Sevillana para que inicie el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001-2000 es interesante por que surge a partir del deseo de los directivos de la misma empresa, por lograr el reconocimiento de la calidad mediante la certificación, respaldando así la calidad que poseen sus productos logrando aumentar el grado de satisfacción de sus clientes tanto internos como externos, ya que son ellos quienes actualmente necesitan satisfacer sus necesidades y expectativas.

El Manual de Calidad para empresa Productos Carnicos La Sevillana es de gran utilidad, por que se constituye como el primer paso para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad persiguiendo el de objetivo alcanzar la certificación en un futuro próximo, de igual manera la Universidad de Nariño como institución que respalda el estudio obtiene reconocimiento en cuanto al nivel educativo de sus estudiantes, mientras que para las personas que realizaron este Manual de Calidad se convirtió en una experiencia para enriquecer su vida laboral además, de ser la oportunidad para optar por el título profesional.

El iniciar el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad por parte de la empresa de productos carnicos La Sevillana, se constituye como algo novedoso, teniendo en cuenta que en San Juan de Pasto, son pocas tanto las empresas que se encuentran certificadas, como las que se interesan por la implementación de sistemas de

calidad en sus procesos, que principalmente se debe al conocimiento empírico de las personas que las dirigen.

Al implementar el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma técnica ISO 9001-2000 la empresa Productos Carnicos La Sevillana busca reducir de manera importante el impacto negativo que causa la no calidad en el mercado en el que se desarrolla logrando un mejor posicionamiento con respecto a sus competidores, proporcionando a los clientes mayor confianza en sus productos, y además generando un mayor compromiso por parte de los empleados.

1.9 MARCO TEÓRICO

1.9.1 Historia del Surgimiento del Control de Calidad: antes de la Revolución Industrial, los productos eran hechos a mano, la calidad era garantizada por el conocimiento del artesano, quien tenía la visión global de todos los procesos que estaban involucrados en el producto final, luego la industrialización y el incremento en la producción masiva, llevaron a la especialización dentro de las compañías, así cada una de las personas se concentraba en su pequeña sección de la empresa y no era posible tener una visión global de esta, por lo tanto se volvió imposible confiar en el conocimiento y la capacidad del empleado para evitar que los productos defectuosos salieran al mercado.

El proceso de inspección se hizo necesario e inicialmente era realizado por el jefe o capataz de cada sección, las actividades de inspección se incrementaron progresivamente con el desarrollo industrial y fue necesario relevar entonces al capataz de algunas funciones en las que estaba involucrado, más tarde se desarrolló un nuevo grupo de trabajo, llamado inspectores, al inicio de la primera guerra mundial, y posteriormente se separa este grupo en una unidad organizacional independiente, dando origen al departamento de inspección que tuvo su inicio en los años veinte.

La complejidad de los productos se incrementó y por lo tanto, el riesgo de defectos en las funciones de los productos, hubo entonces un incipiente interés en la fiabilidad de los productos, y durante los años cincuenta se inició el desarrollo de los métodos especiales para incrementar la fiabilidad. En un principio el interés se concentró en los productos electrónicos con fines militares y programas espaciales, la técnica de la fiabilidad se utilizó principalmente en el desarrollo del producto y en el trabajo de diseño.

Durante la segunda guerra mundial se incrementó la producción masiva, pero al mismo tiempo el acceso a la fuerza de trabajo disminuyó, para poder sobrellevar esto, fue necesario que el trabajo de inspección fuera más eficiente; Entonces se encontró que el control estadístico de la calidad era un medio efectivo para este propósito, en particular las autoridades militares en Estados Unidos se interesaron por este tipo de procedimiento e instruyeron con los métodos estadísticos a los proveedores de materiales de guerra y posteriormente estos métodos alcanzaron una amplia distribución y al mismo tiempo se fueron desarrollando consecutivamente.

Los pioneros en implantar sistemas de calidad fueron los japoneses, después de que la II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales, no

obstante los japoneses no tardaron en reaccionar y se lanzaron al mercado gracias a la adopción de estos sistemas, dando como resultado un espectacular crecimiento económico, logrando que Japón después de ser un país hundido y arruinado consiguiera constituirse en una potencia industrial debido a su alto compromiso con la calidad.

En el Congreso de Calidad en Japón de 1985, el presidente Matsushita lanzó su famoso desafío: "nosotros vamos a ganar y el oriente industrial va a poder. Ustedes no podrán evitarlo porque son portadores de una enfermedad mortal, tienen empresas tayloristas, pero lo peor es que sus mentes también lo son. Ustedes están satisfechos de como hacen funcionar sus empresas, distinguiendo de un lado a los que piensan y del otro a los que aprietan tornillos....." palabras que conmocionaron al mundo empresarial de Occidente, quienes mantenían arraigados en todos sus sistemas industriales los métodos destinados a mejorar la eficiencia de la producción desarrollados a comienzos del siglo XX por Frederick W. Taylor los cuales consideraban a los trabajadores maquinas de producción incapaces de pensar, sistema beneficioso en principio pero fatal en sus consecuencias.

Luego en 1931, Walter A. Shewart (1891 - 1967), de la Bell Telephone Laboratories, que había publicado una serie de escritos sobre la aplicación de la estadística a la calidad de los productos industriales, saca a la luz su famoso trabajo "Economic Control of Quality of Manufactured Products", que constituye un hito en la historia de la calidad mundial, confirmando la teoría de que, por desgracia, las guerras son uno de los fenómenos que más favorecen el desarrollo tecnológico y la investigación, puesto que la segunda guerra mundial impulsó extraordinariamente el control de calidad, como respuesta a la necesidad de producir rápidamente suministros bélicos de elevada fiabilidad.

La llegada a Japón del fenómeno calidad se inicia en 1946, durante la ocupación, cuando W. G. Magil y H. M. Sarahson de la SCAP (Sección de Comunicaciones Civiles) deciden instruir a la industria japonesa de telecomunicaciones en control de calidad, dos años después la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), consiente de las graves deficiencias de calidad de los productos japoneses, así como de las repercusiones de dicho problema en el mercado exterior, decide fundar un comité de investigación, el Q. C. Rercarch Group, cuyo fruto inmediato son los primeros cursos de calidad impartidos en 1949.

También en 1949 llega a Japón como consultor en investigación estadística W. Edward Deming bajo el patrocinio de la SCAP luego en 1950, durante una segunda visita como invitado por la JUSE, celebra un seminario de ocho días al que asisten 21 personas de la alta dirección de empresas japonesas, en ese mismo año se desarrollaron nuevas conferencias en Tokyo, Saka, Nagoya y Hakata, a las que asistieron más de cuatrocientos ingenieros japoneses; otras dos visitas en 1951 y otra en 1952 constituyen el verdadero origen del fenómeno; los japoneses entienden que en la calidad está el secreto del éxito de su país, más aún la clave de la verdadera victoria, en un conflicto de intereses que no había terminado con la derrota militar de 1945.

En 1954 la JUSE invita al Dr. Joseph M. Juran, quien era otro joven experto en temas de calidad, a dirigir varios cursos nuevos. Desde entonces Deming y Juran visitaron a Japón muchas veces, impartieron sus respectivas y complementarias lecciones sobre calidad; en el caso de Deming, basadas en el uso de la estadística y en el caso de Juran, estructuradas sobre los problemas y enfoques de su implantación.

Durante los años sesenta se empezó a hablar acerca del control total de calidad, para poder fabricar productos con alta calidad y a costos razonables, se encontró que concentrarse en funciones aisladas no era suficiente, si no que requería de actividades planeadas de calidad que cubrieran todas las funciones. Por lo que a esta manera de trabajar se le denominó control total de la calidad.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta, Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo así fue que en 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costos y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

Es así como las técnicas de organización japonesa se han ido implantando en todo el mundo y copiadas en Europa y USA; sus dos más grandes competidores, quienes lograron entender que mediante sencillos pero eficaces sistemas de organización es posible aumentar la calidad, la productividad y la competitividad, pero tal vez, lo más importante, asegurar el futuro y continuidad tanto de la empresa como de los trabajadores.

En los últimos años los ejecutivos y los altos directivos de las empresas han empezado a mostrar mucho más interés por la calidad de los productos, puesto que se hizo obvio para ellos que la calidad significaba mucho para el futuro de las empresas, principalmente la oportunidad de incrementar la competitividad para cumplir con las altas exigencias en cuanto a calidad de los clientes.

1.9.2 Concepto de Calidad: la calidad no tiene un significado popular de lo mejor en el sentido absoluto, industrialmente quiere decir, mejor dentro de ciertas condiciones del consumidor, ya que es él, quien en última instancia determina la clase y la calidad del producto que desea, por lo tanto al hablar de calidad se pueden resaltar características que pueden ser un requisito físico o químico, una dimensión, una temperatura, una presión o cualquier otro requerimiento que se use para establecer la naturaleza de un producto o servicio.

Teniendo en cuenta lo anterior la calidad de un producto puede definirse como: la resultante de una combinación de características de ingeniería y fabricación, determinante del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor, durante su uso en términos de confiabilidad, servicio y durabilidad que pueden determinarse como características individuales que en conjunto constituyen la calidad del producto.

El término calidad también se puede emplear con diferentes acepciones como: calidad de diseño o sea la conformidad entre lo que necesita o desea el cliente por un precio determinado y lo que la función de diseño proyecta, calidad de concordancia o grado de conformidad entre lo diseñado y lo producido, calidad en el uso o sea el grado en que el producto cumple con la función para la cual fue diseñado, cuando el consumidor así lo requiere; calidad en el servicio post-venta o sea el grado con el cual la empresa le presta atención al mantenimiento, servicio, reclamos, garantías u orientación en el uso.

Actualmente la calidad ya no solo se define como un conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes, sino también que consiste en no

tener deficiencias, por tanto no se constituye en un problema sino en una solución, en donde lo indispensable es contar con un sistema sólido, que permita mantener la motivación de todo el personal de una organización buscando siempre la revalorización y la dignificación del trabajo.

1.9.3 Implantación de Sistemas de Calidad: no se puede negar que implementar calidad cuesta dinero, pero es igualmente innegable que es más cara la no calidad, puede parecer más barato no establecer controles de calidad, no invertir en formación, no gastar dinero en estudios sobre las necesidades y satisfacción del usuario, pero se debe considerar que la calidad es costosa porque las empresas no están acostumbradas a medir los costos que causan la mala calidad, como por ejemplo repetir trabajos, duplicar procesos, corregir errores, soportar costos por reclamaciones de trabajos y servicios mal realizados y almacenar excedentes innecesarios.

La implantación de sistemas de calidad en una empresa tiene como principal objetivo conseguir la máxima efectividad a través de la mejora constante del proceso productivo, constituyéndose en una práctica que las empresas deberán introducir de forma paulatina para ser más competitivas en el mercado, por lo tanto la implantación de sistemas de calidad aportan gran número de beneficios a las empresas que apuestan por esta estrategia, porque no sólo reducen sus costos de manera razonable, sino que además incrementan sus ingresos gracias al mayor grado de satisfacción de sus clientes y a un mejor nivel de motivación en sus empleados.

De ahí la importancia de empezar a estandarizar los procesos con base en sistemas de calidad dentro de las empresas mediante el uso de normas que han sido creadas con el fin de proporcionar herramientas para el mejoramiento continuo de las organizaciones a nivel mundial.

1.9.4 Las Normas: las normas se pueden catalogar como un modelo, un patrón, ejemplo o criterio a seguir, una norma es una fórmula que tiene valor de regla y tiene por finalidad definir las características que debe poseer un objeto y los productos que han de tener una compatibilidad para ser usados a nivel internacional; brindando soluciones como por ejemplo, al problema que les ocasiona a muchos usuarios, cuando viajan los distintos modelos de enchufes que existen a escala internacional para poder acoplar pequeñas máquinas de uso personal como secadores de cabello, máquinas de afeitar, entre otras.

Puede decirse entonces que la existencia de normas no armonizadas para tecnologías similares en países diferentes o regiones, se constituye en barrera técnica para comerciar, sin embargo industrias dedicadas a la importación y exportación desde hace mucho tiempo, han sentido la necesidad de acordar normas mundiales que ayuden a racionalizar el proceso de comercio internacional, dando origen de la estandarización internacional, establecida para muchas tecnologías en campos tan diversos como la informática y comunicaciones, el textil, el embalaje, la distribución de bienes, la producción y utilización de energía, la construcción de barcos, banca y servicios financieros.

1.9.5 La Estandarización: la estandarización a nivel de toda la industria es una condición que existe dentro de un sector particular industrial, cuando la gran mayoría de productos o servicios se conforma a las mismas normas. Esto es resultado de acuerdos generales alcanzados entre todos los participantes económicos en aquel sector industrial;

proveedores, usuarios, y a menudo gobiernos, ellos acuerdan sobre datos específicos y criterios a ser aplicados coherentemente en la opción y la clasificación de materiales, la fabricación de productos, y la provisión de servicios.

Estableciendo que un estándar a nivel de toda la industria, internacionalmente aprobado, desarrollado según el acuerdo general entre el comercio con otras empresas, sirve como una lengua de comercio. Cada vez más se reconoce que una infraestructura de estandarización es una condición básica para el éxito de política económica, dicha infraestructura para países en vía de desarrollo es esencial para mejorar la productividad, compatibilidad de mercado, y la capacidad de exportación.

La estandarización internacional comenzó en el campo electrotécnico, la Comisión Internacional Electrotécnica (IEC) fue establecida en 1906, mientras que la investigación del trabajo en otros campos ha sido realizada por la Federación Internacional de las Asociaciones de Estandarización Nacionales (ISA), creada en 1926, pero ISA tuvo énfasis en la ingeniería mecánica y por esta razón en 1946, se reúnen 25 países en Londres y se decidió crear una nueva organización internacional, la cual tendría como objeto facilitar la coordinación internacional y la unificación de normas industriales dando origen a la ISO.

1.9.6 ISO: (International Standardization Organization) es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo, nace luego de la segunda guerra mundial, oficialmente comenzó sus operaciones el 23 de febrero 1947 y es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica; Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 146 países, sobre la base de un miembro por cada país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza, que coordina el sistema. La Organización Internacional de Estandarización (ISO), está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididos en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento empresarial.

En cuanto a su nombre se puede decir que como "la Organización Internacional para la Estandarización" tendría abreviaturas diferentes en lenguas diferentes ("IOS" en inglés, "OIN" en francés, se decidió usar una palabra sacada del Griego ISOS, que significa "igual". Por lo tanto, independientemente del país e independientemente de la lengua, la forma corta del nombre de la organización es siempre la ISO.

Los socios de ISO son institutos de normas nacionales u organizaciones similares, los más representativos de estandarización en su país un miembro en cada país. Miembros que tienen pleno derecho, cada uno sobre un voto, independientemente del tamaño o la fuerza de la economía del país afectado. Además, la ISO también tiene dos categorías de socios para países con menos recursos, ellos pagan cuotas de socio reducidas. Aunque tales miembros no tengan un voto, ellos pueden permanecer actualizados sobre acontecimientos de estandarización. "Los miembros correspondientes" son por lo general organizaciones en países que aún no tienen una actividad de normas totalmente desarrollada, estos no toman parte activa con el trabajo técnico, mientras que "Los

miembros Suscriptor" son institutos de países con muy pequeñas economías que desean mantener contacto con la estandarización internacional.

Muchos de los miembros de la ISO también pertenecen a organizaciones de estandarización regionales, esto hace más fácil para la ISO construir puentes con actividades de estandarización regionales en todo el mundo, reconociendo organizaciones de normas regionales que representan África, los países árabes, el área cubierta por la Mancomunidad Británica de Estados independientes, Europa, América Latina, el área Pacífica, y las naciones de Sudeste asiático, estos reconocimientos son basados en compromiso por los cuerpos regionales para adoptar normas de ISO.

Además la ISO se comunica con aproximadamente 550 organizaciones internacionales y regionales interesadas en aspectos del trabajo de estandarización de la ISO, incluyendo 28 cuerpos internacionales, desarrollando las normas fuera el sistema ISO / IEC, cada uno de estos cuerpos trabaja en un área específica, por lo general con un mandato de Naciones Unidas; un ejemplo es la Organización Mundial de la Salud. La ISO Y EL IEC juntos producen aproximadamente el 85 % de todas las Normas Internacionales y los cuerpos especializados el resto.

La ISO no solo produce Normas Internacionales, también desarrolla documentos de pauta, manuales para países en vía de desarrollo, normas, CD-ROM - manuales y una gama entera de publicaciones relacionadas a las normas, además publica una revista mensual llamada el Boletín de ISO, que presenta una descripción de las actividades de la ISO.

1.9.7 Creación de las Normas ISO: la ISO trabaja en los sectores que necesitan las normas y en el lugar que da origen a su desarrollo, la necesidad de un estándar es sentida por una industria o el sector de negocio que comunica la exigencia a uno de los miembros nacionales de la ISO, este entonces propone el artículo de trabajo a la ISO, si es aceptado, el artículo de trabajo es asignado a un comité técnico. Las ofertas también pueden ser hechas para establecer comités técnicos para cubrir los nuevos alcances de la actividad tecnológica, para asegurar el uso eficiente de los recursos disponibles y el desarrollo de nuevas normas solo se realiza cuando hay una exigencia en el mercado.

El foco de los comités técnicos es necesariamente especializado y específico, la ISO tiene tres comités de desarrollo generales de política con un acercamiento más horizontal. Su trabajo debe proporcionar la dirección estratégica para el trabajo de desarrollo de las normas sobre aspectos sectoriales. Ellos son: CASCO (evaluación de conformidad); COPOLCO (política de consumidor), y DEVCO (asuntos de país en vías de desarrollo). Estos comités ayudan asegurar que el trabajo específico técnico es alineado con las exigencias del mercado.

Las normas de ISO son desarrolladas por comités técnicos que comprenden a expertos de los sectores industriales, técnicos y de negocio que han pedido las normas, y que posteriormente las usarán. Estos expertos pueden además desarrollar su trabajo conjuntamente con grupos como los representantes de agencias de gobierno, laboratorios, asociaciones del consumidor, ecologistas, etc. Los expertos participan como delegaciones nacionales, escogidas por la ISO, y espera que el instituto del país en el cual se va a desarrollar el proyecto tome en cuenta de las opiniones de la gama de

estándar en desarrollo y presente una posición de acuerdo general consolidada, al comité técnico.

Las delegaciones nacionales de expertos de un comité técnico se encuentran para hablar y discutir antes de llegar al acuerdo general sobre un proyecto, este es difundido como un Esbozo el Estándar Internacional (DIS) a los socios de la ISO luego de realizar el comentario y la votación, muchos miembros tienen procedimientos de revisión públicos para la fabricación de normas preliminares, durante este proceso los miembros de ISO toman en cuenta cualquier opinión que reciben en la formulación de su posición en el estándar preliminar. Si la votación está a favor, el documento con modificaciones eventuales, es difundido a los miembros de ISO como un Esbozo Final el Estándar Internacional (FDIS), si aquel voto es positivo, el documento entonces es publicado como un Estándar Internacional.

Cada día laborable del año, un promedio de once reuniones de ISO ocurre en algún sitio en el mundo, en medio de las reuniones, los expertos siguen el trabajo de desarrollo de las normas según la correspondencia, cada vez más, sus contactos son hechos por el medio electrónico y algunos cuerpos técnicos ya se han acercado completamente al funcionamiento electrónico, el cual apresura el desarrollo de las normas y reduce los gastos de viajes.

Las normas de ISO son desarrolladas según reglas estrictas para asegurar que son transparentes, el lado inverso de la moneda es que esto puede llevar tiempo para desarrollar el acuerdo general entre las partes interesadas y para pasar a examinar el acuerdo a revisión pública, en los países miembros de ISO. Para algunos usuarios de normas, en particular los que trabajan en sectores de tecnología, que cambia tan rápido, puede ser más importante estar de acuerdo sobre una especificación técnica y publicarla rápidamente, antes de examinar varias comprobaciones y tener un acuerdo, sobre un nuevo Estándar con todos los miembros de la ISO Internacional. Por lo tanto, para dar solución a tales necesidades, ISO ha desarrollado una nueva gama de categorías diferentes de datos específicos, permitiendo la publicación en una etapa intermedia de desarrollo antes del acuerdo general, estas categorías son: Especificación Públicamente Disponible (PRIMACÍA), Especificación Técnica (TS), Informe Técnico (TR), Acuerdo de Taller Internacional (IWA).

Es así como la estandarización de los productos y de los servicios cobra importancia en todo el mundo, dando origen a la creación de las normas ISO, que tienen como finalidad principal orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos, también desde el punto de vista económico su finalidad es reducir costos, tiempo y trabajo, así mismo como construir criterios de eficacia, de efectividad y de capacidad de respuesta a los cambios. Por lo tanto estas normas son necesarias en la actualidad para toda actividad organizada en el mundo, es por esto que las organizaciones las crean y las siguen con rigidez con el fin de alcanzar con éxito sus objetivos.

No se puede olvidar además que la calidad de un producto no nace de controles eficientes, nace de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente, en este espíritu están basadas las normas ISO, por esta razón estas normas se aplican a la empresa y no a los productos de esta. La empresa que implante las normas, asegura a sus clientes que la calidad del producto que compra, se mantendrá en el tiempo.

De esta manera habrá diferenciación en el mercado, entre las empresas que ya han sido certificadas y las que no, esto con el tiempo se tornará en algo habitual y se presentará la discriminación hacia empresas no certificadas, situación que ya se presenta en países desarrollados donde los departamentos de abastecimiento de grandes corporaciones exigen las normas ISO a todos sus proveedores.

Por lo tanto las normas de ISO representan un depósito de tecnología, y en particular para los países en vía de desarrollo son un medio importante de adquirir el know-how tecnológico que es apoyado según el acuerdo general internacional como el arte de levantar su capacidad de exportar y competir en mercados globales, sin olvidar que las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

Sin embargo, si una organización desea ser reconocida por la calidad de sus productos o servicios, tiene que funcionar con eficacia, con método y con sistema, dentro de una norma que garantice al usuario que los productos o servicios que se crean son para satisfacer sus necesidades y requisitos los cuales se traducen en especificaciones técnicas.

Las especificaciones no pueden, por si solas, garantizar que se cumplirán de manera efectiva los requisitos del cliente, ya que pueden producirse deficiencias en las propias especificaciones o en el sistema organizativo establecido para diseñar y realizar el producto o servicio, esto es lo que ha llevado al desarrollo de normas para implementación de sistemas de calidad que contemplen los requisitos establecidos en las especificaciones técnicas del producto o servicio.

Hoy a nivel mundial las normas de estandarización más utilizadas son las ISO 9000 y las ISO 14000, debido a que garantizan la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas, por lo cual toda empresa debe tener en cuenta que estas normas son el punto de partida tanto para la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa.

1.9.8 Normas Técnicas ISO 9000: las normas de esta serie se refieren a la gestión de la calidad y al aseguramiento de la calidad, teniendo en cuenta que uno de los factores esenciales en el funcionamiento de la organización es la calidad de sus productos o servicios y que existe una tendencia mundial por parte de los clientes, hacia requisitos más exigentes respecto a la calidad, al mismo tiempo que se está tomando conciencia de que, para obtener de forma continua unos buenos rendimientos económicos, es necesario, mejorar la calidad de forma sistémica.

Estas normas son tan sólo un sistema de aseguramiento de la calidad, que certifican un mínimo de excelencia y garantizan que la calidad, es estable de acuerdo con los objetivos marcados por la empresa, sin embargo lo verdaderamente importante no es la obtención del la ISO, sino el proceso por el que pasa la empresa para conseguir el certificado.

Las normas ISO 9000, tienen su origen en los principios de la década de los sesenta, cuando se crearon las tres normas que sirvieron de base a las actuales normas ISO 9000, estas fueron creadas con fines militares bajo el nombre MIL - Q - 9858 A (requisitos para

un programa de calidad), MIL - STD - 45662 A (requisitos para un sistema de calibración), MIL - I - 45208 A (requisitos para la inspección). Posteriormente, la British Standard Institución teniendo como base dichas normas emitió su serie BS 5750 que fue la pionera de los sistemas de calidad a nivel internacional.

La BS 5750 es una serie de normas que regulan la calidad en el Reino Unido, que continua vigente en esta nación, tiene su origen en las compras militares, pues puso énfasis en ver cómo se hacen los productos y en los sistemas de calidad de los proveedores correspondientes, característica que la hizo aplicable a la industria, llevando a su publicación en 1979 y a la generación de su versión corregida en 1987 que fue más amplia y que continúa siendo la norma reconocida y aceptada para los sistemas de calidad por que describe los elementos básicos de la calidad.

Esta norma fue adaptada por la ISO, quien la agrupó en diferentes series temáticas dándole el nombre de ISO 9000, por esto el contenido de esta serie es igual al de la BS 5750.

Las normas de la serie ISO 9000 están redactadas en términos genéricos y son igualmente aplicables a empresas de servicios tales como bancos, hospitales, hoteles y restaurantes. Se desarrollaron principalmente para ser usadas dentro de las empresas y en las relaciones entre comprador y vendedor. Esta última aplicación implicaba para las empresas la posibilidad de evaluaciones múltiples y, en cierto número de países, la práctica de confiar la evaluación de sistemas de calidad de proveedores a organismos terceros se ha desarrollado rápidamente.

La serie comprende desde la ISO 9000 a la ISO 9004 y establece una racionalización de los numerosos enfoques en los sistemas de calidad, teniendo como objetivo brindar a las empresas estabilidad en el mercado y en la sociedad por tanto se puede destacar que estos sistemas no son un capricho, son una imperiosa necesidad para lograr estabilidad económica y social, ya que para que exista una clientela, es necesario hacer una exploración en el mercado, para saber lo que las personas necesitan, quieren o esperan y diseñar un producto o servicio acorde a esas expectativas pues, la satisfacción del cliente garantiza la continuidad de la organización.

Por consiguiente el sistema de calidad de una organización esta influido por los objetivos de la propia organización, por sus productos o servicios y por sus propias prácticas; en consecuencia, el sistema de calidad varía de una organización a otra, siendo de gran importancia la elección de la norma mas apropiada de acuerdo con sus características y necesidades, así la norma ISO 9000 permite seleccionar un modelo de aseguramiento de la calidad, entre las normas que componen su serie.

Cabe destacar que estas normas certifican la calidad de las unidades de negocio de la empresa por tanto, nunca se refieren a los productos y no distinguen distintos niveles de excelencia, así la ISO 9001 es la de mayor cobertura, ya que certifica la calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa, mientras que la ISO 9002 se centra en la producción y la instalación, la ISO 9003 únicamente en la inspección y ensayos finales y las normas ISO 9004 y 9004-2 recogen las directrices para la gestión de la calidad y la ultima esta referida especialmente a los servicios.

Los beneficios de los sistemas de calidad basados en ISO 9000 incluyen:

- Mejor diseño del producto
- Mejor calidad del producto
- Reducción de desechos, rectificaciones y quejas de los clientes
- Eficaz utilización de mano de obra, máquinas y materiales con el resultado de una mayor productividad
- Eliminación de cuellos de botella en la producción y creación de un clima de trabajo distendido, lo que conduce a unas buenas relaciones humanas
- Creación de una conciencia respecto a la calidad y mayor satisfacción de los empleados en el trabajo, mejorando la cultura de la calidad de la empresa
- Mejora de la confianza entre los clientes
- Mejora de la imagen y credibilidad de la empresa en los mercados internacionales, lo cual es esencial para el éxito en la actividad exportadora

1.9.9 Norma ISO 9001: la norma ISO 9001 contiene 21 puntos que describen los requisitos que deben implantarse en una empresa para asegurar que cumple con una norma de calidad predefinida. Estos puntos son:

1.9.9.1 Responsabilidad de la dirección: en este primer punto la norma trata de definir los criterios estratégicos y organizativos de la empresa. Se debe pensar en las estrategias que necesita la empresa para tener el control y un futuro más seguro, así que deben plantearse objetivos, comprobar que se cumplen y cerciorarse que la empresa tiene los medios suficientes para producir el producto en unas condiciones aceptables. Este punto se divide en tres aspectos:

- **Política de calidad:** se redacta por escrito firmado por la alta dirección donde se establecen las metas primarias de la empresa. Aquí no se habla de objetivos concretos sino de principios generales, como pueden ser la satisfacción del cliente, imagen que se quiere proyectar, etc.
- **Organización:** se define la estructura que tiene la empresa (organigrama), las responsabilidades y autoridades de sus integrantes y el encargado de llevar a cabo el proyecto.
- **Revisión de la dirección:** como uno de los objetivos del sistema de calidad es la revisión continua, se deben realizar continuas revisiones para conocer el funcionamiento real del mismo y el resultado que esta dando en cuanto a la consecución de los objetivos.

1.9.9.2 Sistema de calidad: el esqueleto de este sistema esta en la documentación. En este aparte se relacionan los documentos que constituyen el sistema, es decir, el manual de calidad, el manual de procedimientos, instrucciones de trabajo y registros de calidad.

1.9.9.3 Revisión del contrato: para prevenir los malos entendidos con el cliente se escriben y acuerdan unas especificaciones donde se definen sus necesidades técnicas y económicas de forma que el producto que esta llegando a los clientes responda lo más ampliamente posible a sus necesidades.

1.9.9.4 Control del diseño: el proceso del diseño es el que cubre la interacción entre la investigación de mercado, la revisión del contrato y la definición de la especificación. La empresa capta unas necesidades del entorno y detecta que esta en condiciones de poder cubrir las. Entonces debe elaborar unas especificaciones que reflejen exactamente como va a cubrir estas necesidades. El diseño se entiende en varias etapas:

- Planificación del diseño y del desarrollo
- Interfaces organizativas y técnicas
- Datos de partida del diseño
- Datos finales del diseño
- Revisión del diseño
- Verificación del diseño
- Validación del diseño
- Cambios en el diseño

En cada una de estas etapas la empresa deberá estudiar la sistemática con que va a actuar y delimitar las responsabilidades de cada empleado al respecto.

1.9.9.5 Control de la documentación y los datos: asegurar la calidad implica controlar los documentos y datos que tienen relación con la marcha de la empresa, mediante los procedimientos adecuados. La responsabilidad de elaboración, revisión, aprobación, archivo y distribución de documentos y datos queda consignada en este punto.

1.9.9.6 Compras: la calidad de los proveedores o subcontratantes se refleja en el producto ofrecido al cliente, por ello es necesario evaluar y documentar convenientemente las relaciones con dichos proveedores, para asegurar que estos no transmitan sus problemas de calidad a la empresa. Para esto se establece un contrato con los proveedores donde se especifican las condiciones técnicas y económicas del suministro, que tiene que ser aprobado por un encargado de la empresa que tenga potestad para afirmar si estas condiciones se cumplen o no. Hay tres aspectos importantes en este proceso:

Las compras se deben realizar a proveedores aprobados y para aprobar a un proveedor se puede elegir alguna de las siguientes opciones entre otras:

- Realizar una visita o auditoria para comprobar la capacidad del proveedor.
- Que el proveedor tenga un certificado de conformidad con la norma ISO 9001/2/3 de un organismo autorizado.
- Tener un contrato de calidad concertada en base a datos concretos.

Existe un sistema para revisar los parámetros necesarios de los productos y servicios suministrados. En base a las especificaciones se definen unos parámetros, estos se revisan con una frecuencia determinada y el resultado se registra en un formato concreto.

No es de obligatorio pero se considera útil que exista un proceso de reevaluación continua.

1.9.9.7 Control de los productos suministrados por el cliente: este punto determina el proceso que debe seguir el producto o servicio que aporta el cliente para incorporarlo al servicio final, el material que es entregado debe ser revisado para comprobar su

adecuación ya que el que algunos componentes los suministre el cliente en un producto o servicio no exime a la empresa de la responsabilidad de brindarle un producto o servicio conforme.

1.9.9.8 Identificación y trazabilidad de los productos: todo producto o servicio que forme parte del producto final que puede ocasionar confusiones o errores debe estar identificado. A partir de la identificación del producto o servicio a lo largo de todo el proceso, y de los componentes que se le añaden se hace un “histórico” del servicio final, es decir, se traza el camino que ha seguido.

1.9.9.9 Control de los procesos: para poner en práctica las especificaciones que se han definido, es preciso asegurar las condiciones óptimas de todo el proceso de producción del producto y para ello la empresa debe ser capaz de controlar todos los parámetros que influyen en estas condiciones. Uno de los objetivos que la implantación de un sistema ISO 9000 persigue es la prevención. Para prevenir errores en la producción de un producto se debe planificar muy bien la producción. Para esto es necesario escribir las instrucciones de trabajo, documentación para todas las actividades que pudiesen tener repercusión en la calidad final. Estas actividades son la base de la planificación.

1.9.9.10 Inspección y ensayos: antes se hablaba de prevención y se decía que era una de las bases de la calidad porque elimina los errores antes de que estos ocurran. Sin embargo la realidad dice que en muy pocas ocasiones se llega a conseguir el cero defectos. El punto principal de este aparte es el control de la calidad y se pueden diferenciar tres aspectos:

- Control de la recepción
- Control durante el proceso
- Control final

Una vez realizado el control en estos puntos es importante registrarlos en un formato normalizado que tendrá dos fines:

- Tener comprobantes para utilizarlos ante el cliente o auditores
- Tener información que posteriormente pueda utilizar para descubrir tendencias o posibles puntos conflictivos, de insatisfacción del cliente

1.9.9.11 Control de los equipos de inspección, medición y ensayo: todo elemento que recoja medidas o información necesita ser confiable, y por ello debe ser calibrado. Pueden utilizarse dos tipos básicos de elementos: Equipos que den medidas físicas y equipos que den medidas de atributos. Entre los primeros se encuentran todos los aparatos que miden longitudes, pesos, temperaturas etc. El proceso consistiría en comprobar periódicamente que la medida que dan es correcta.

1.9.9.12 Estado de inspección y ensayo: si se han definido unos controles, deberá conocer los productos o servicios que los han superado y cuales están a la espera de hacerlo para que no se de por bueno ninguno de ellos sin antes pasar por los controles pertinentes. Para que esto ocurra así, se puede marcar de diferentes maneras los productos o servicios después de la inspección. Este punto es complementario al 10 pero se ha agregado para poner mayor énfasis en su realización.

1.9.9.13 Control de los productos no conformes: conseguir que los productos no conformes sean apartados del proceso, sean valorados y se estudie lo que ha motivado esta no conformidad es el fin de este punto. Como consecuencia de una inspección del servicio o producto que lo conforman es posible que se detecte una desviación. En estos casos se define:

- Como se identificaran y apartaran las no conformidades para que no sean confundidas con los productos correctos.
- Que criterios se utilizan para la selección.
- Que actuación se emprende con las no conformidades. Una vez se detecte una conformidad, usted podría: reprocesarla para que vuelva a ser aceptable, desecharla, recalificarla, etc.
- Como y donde se registra la no conformidad.
- Como se notifica a los afectados lo ocurrido.

1.9.9.14 Acciones correctivas y preventivas: lo expuesto en el punto anterior indica que es conveniente realizar estudios metódicos en los casos en que aparecen o podrían aparecer no conformidades graves o repetitivas. Ayudar a ser mas eficaces día a día es el objeto de este punto. Es preciso elaborar un formato estándar en el que se defina:

- Cual es el problema
- Que causas lo motivan
- Que acciones se van a realizar para solucionarlo
- Una vez implantadas las acciones en función del resultado, ¿es posible dar por cerrada la acción o no se han obtenido los resultados esperados y debe reestudiarse?

En el formato debe especificarse responsables, fechas de implantaciones previstas y reales. Las acciones correctoras y preventivas no son simplemente una hoja de reclamaciones es un instrumento que ayudara a conseguir la mejora continua.

1.9.9.15 Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega: muchas perdidas en la empresa se evitan si se mejoran el almacenamiento y la manipulación de los materiales. Por ello, en el sistema de calidad se estandariza todo lo relacionado con esta temática, con el fin de divulgarlo por toda la empresa y conseguir que todos actúen de una forma determinada. Este punto cobra especial importancia en caso de que el producto producido por la empresa, necesite un tipo de conservación especial, sea delicado o pueda deteriorarse en caso no recibir un tratamiento adecuado.

1.9.9.16 Control de los registros de calidad: la información que se recoge durante la ejecución del proceso es llamada registro de calidad. Esta información es un instrumento valiosísimo del que dispondrá la empresa una vez implante el sistema de calidad. Se debe hacer una lista con los registros que genera el sistema y descubrir el flujo que la información sigue, para luego definir un sistema de archivo que le permita evaluar los registros. De esta información puede encontrar las respuestas a muchos de los problemas que afectan la organización de una empresa.

1.9.9.17 Auditorias internas de la calidad: para que un sistema de calidad sea eficaz se revisa periódicamente con auditorias internas. Cada cierto tiempo, un encargado hace un

estudio del grado de implantación del sistema de calidad, del que puede extraer conclusiones e implantar mejoras.

1.9.9.18 Formación: la capacidad humana de la empresa descansa sobre la formación que se da a todos los sus empleados. La empresa dispone de un potencial que debe aprovechar para poder subsistir, este es el potencial humano y para aprovecharlo se debe implantar los siguientes aspectos:

- Motivación
- Adiestramiento
- Comunicación

1.9.9.19 Servicio posventa: en caso de que se especifique contractualmente o por garantía, la empresa puede realizar un servicio posventa. En el servicio posventa se pueden definir tipos de garantía, cláusulas limitativas de garantía o respuesta ante rechazos, etc.

1.9.9.20 Técnicas estadísticas: se utilizan las técnicas estadísticas para valorar la información que se recoge del sistema. Aparte de los métodos estadísticos matemáticos hay muchos otros que están orientados a la mejora de la calidad de sencilla aplicación y muy útiles.

1.9.9.21 Auditorias: la auditoria es un elemento básico del sistema de calidad, ya que permite revisar su implantación y examinar su efectividad. Durante su desarrollo se analiza si todo lo expuesto en el manual de calidad y procedimientos se esta llevando cabo. La auditoria no es un juicio a los empleados. Tampoco es un arma exclusiva del encargado de calidad para desquitarse de sus compañeros. La auditoria es el esfuerzo que deben pagar todos los trabajadores antes de recibir un beneficio común, un sistema de calidad a la medida de todos los trabajadores de la empresa. Estos son los objetivos de las auditorias:

- Comprobar la adecuación del sistema de calidad con una norma ISO 9000
- Comprobar que las actuaciones de todo el personal están de acuerdo con lo documentado
- Calibrar la eficacia de los procesos para alcanzar los objetivos de la empresa
- Buscar la mejora continua proponiendo acciones correctoras y preventivas. En algunos casos, cambiar los procedimientos previstos según las conclusiones extraídas.
- Obtener la inscripción en un registro o el aprobado de un cliente (auditoria externa)
- Evaluar la capacidad de un proveedor (auditoria externa)

1.9.10 Norma ISO 9001-2000

1.9.10.1 Generalidades: esta Norma Internacional presenta los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, que puede ser utilizado por una organización para demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y para la evaluación de dicha capacidad por partes internas o externas.

Esta norma internacional es genérica e independiente de cualquier industria o sector económico, y es aplicable a todos los tipos y tamaños de empresas, así como en el caso

de que la empresa sea de productos y/o servicios, complementaria de sus requisitos técnicos.

El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una empresa están influenciados por los objetivos de la misma, los requisitos del cliente, el producto y/o servicios y los procesos.

1.9.10.2 Modelo del proceso: en el se muestran los requisitos del sistema de gestión de calidad especificados en esta norma internacional, integrando los cuatro encabezados principales de las “cláusulas” 5, 6, 7 y 8 de esta norma.

Dado que es un modelo de los procesos completos del sistema de gestión de la calidad, puede demostrar la integración vertical y horizontal del proceso en forma de un circuito cerrado.

Como ejemplo de un circuito vertical, la dirección define los requisitos en Responsabilidad de la Dirección (cláusula 5), se determinan y aplican los recursos en Recursos de la Gestión (cláusula 6), los procesos se determinan e implementan en Gestión del Proceso (cláusula 7), los resultados se miden, analizan y mejoran mediante Medición, Análisis y Mejora (cláusula 8). El Análisis Crítico de la Dirección cierra el circuito y el ciclo retorna a Responsabilidad de la Dirección para la autorización de los cambios y la iniciación de las mejoras. Como ejemplo de un circuito horizontal principal, el modelo reconoce el hecho de que el cliente juega un papel significativo durante la entrada al proceso de las necesidades y requisitos, luego se realizan los procesos de realización del producto y/o servicio identificado y se evalúa la satisfacción del cliente en la salida del proceso. Los datos de salida se utilizan para mejorar las entradas del cliente, completando el cierre del circuito horizontal del proceso.

Los procesos horizontales o verticales subordinados se encontrarán o crearán a medida que se realicen los procesos principales de la empresa.

1.9.10.3 Compatibilidad con otras disciplinas de otros sistemas de la calidad: la presente norma internacional ha sido desarrollada para ser compatible con las disciplinas de otros sistemas de gestión. Como por ejemplo, comparte principios en común con las normas internacionales de sistemas de gestión ambiental de la serie ISO 14000.

1.9.11 Alcance

1.9.11.1 Generalidades: esta norma especifica los requisitos de los sistemas de gestión de calidad para utilizar cuando la capacidad de una organización, para proveer productos y/o servicios en conformidad, necesita ser demostrada.

Se busca satisfacer al cliente, cumpliendo o superando sus requisitos, mediante la aplicación de sistema, su mejora continua y la prevención de las inconformidades. La intención de esta norma internacional es que todos sus requisitos sean aplicables, no obstante, en ciertas situaciones puede aceptarse su adecuación.

1.9.12 Alcance, reducido y adecuación

1.9.12.1 Generalidades: la aplicación del alcance reducido y la adecuación de los requisitos no absuelve a la organización de la responsabilidad de proveer productos y/o servicios que cumplan con los requisitos del cliente.

Los requisitos regulatorios son siempre aplicables a la organización y a sus productos y/o servicios.

1.9.12.2 Alcance reducido – diseño y desarrollo excluidos: cuando los productos y/o servicios de una organización están expresados en términos de un diseño o una especificación establecidos, no se aplican los requisitos de la cláusula 7.3 Diseño y Desarrollo de esta norma internacional.

1.9.12.3 Adecuación: cuando los requisitos del cliente o la naturaleza del producto y/o servicio impiden la aplicación de determinados requisitos para los procesos especificados en esta norma internacional, pueden excluirse dichos requisitos. Esta exclusión necesita restringirse a los procesos de realización de aquellos productos y/o servicios dentro de la cláusula 7 Gestión del Proceso, que no son realizados por la organización.

1.9.13 Normas de Referencia: la siguiente norma contiene disposiciones que, mediante su cita en el presente texto, constituyen disposiciones de esta norma internacional.

En el momento de la publicación, la edición indicada era la vigente. Toda norma es susceptible de ser revisada y las partes que realicen acuerdos basados en esta norma internacional se deberán esforzar por buscar la posibilidad de aplicar la edición más reciente de la norma indicada.

1.9.14 Términos y Definiciones: a los propósitos de esta norma internacional, se aplican los términos y las definiciones dadas en la norma ISO 9000:2000 – Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y vocabulario.

Nota 1: La terminología de la cadena de provisión utilizada en la presente edición de esta Norma Internacional es como se muestra a continuación:

Proveedor	Organización	Cliente
-----------	--------------	---------

Nota 2: El término “organización” empleado en esta Norma Internacional reemplaza al término “proveedor” utilizado previamente para denotar la unidad a la que se aplica esta Norma Internacional. El término “proveedor” se utiliza ahora en lugar del término anterior “subcontratista”. Los cambios se han introducido para reflejar el vocabulario corriente utilizado en la industria.

1.9.15 Sistema de Gestión de la Calidad

1.9.15.1 Requisitos generales: identificación, secuencia e interacción de los procesos. Definir métodos de control, seguimiento y medición de los procesos, fijar acciones para alcanzar los objetivos planificados. Debe asegurarse el control de los procesos subcontratados.

1.9.15.2 Requisitos de la documentación

1.9.15.2.1 Generalidades: la documentación debe incluir declaración, política y objetivos, manual de calidad, procedimientos documentados, registros.

1.9.15.2.2 Manual de la Calidad: contendrá descripción requisitos y ámbito del Sistema, procedimientos o referencia a los mismos, descripción de la interacción entre los procesos

1.9.15.2.3 Control de la documentación: edición, Revisión, aprobación documentos y control documentos obsoletos

1.9.15.2.4 Control de los registros: ubicación, archivo, tiempo de archivo, control acceso.

1.9.16 Responsabilidad de la Dirección

1.9.16.1 Compromiso de la dirección: comunicación a la organización, definir política y objetivos de calidad, revisiones sistema y disponibilidad de recursos. Establecer un sistema de gestión de calidad. Realizar análisis crítico de la gestión.

1.9.16.2 Enfoque al cliente: Identificar, definir y comprender las necesidades y requisitos del cliente.

1.9.16.3 Política de calidad: coherente con objetivos, sometido a revisión. Compromiso de Mejora Continua. Provee un marco de trabajo para establecer y analizar los objetivos de la calidad. Es comunicada, comprendida e implementada en toda la organización. Revisada continuamente

1.9.16.4 Planificación

1.9.16.4.1 Objetivos: documentar objetivos (consecuentes con política y con mejora continua). Deben ser medibles.

1.9.16.4.2 Planificación de la calidad: deberá determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de calidad. Considerando:

- Designación de los recursos, responsabilidades y autoridad necesarios.
- Identificación y adquisición de los equipos, recursos y destrezas necesarios.
- Declaración de las normas de aceptabilidad para todos los requisitos, incluyendo los que contienen juicios subjetivos.
- Identificación de las actividades adecuadas de verificación.
- Necesidad y preparación de registros de calidad.
- Definir los procesos seleccionados y determinar las entradas y las salidas.

1.9.16.5 Sistemas de gestión de la calidad

1.9.16.5.1 Generalidades: establecer el sistema como un medio para asegurar que los productos y/o servicios estén en conformidad con los requisitos específicos.

1.9.16.5.2 Responsabilidad y autoridad: definir y comunicar los roles, responsabilidades y las autoridades

1.9.16.5.3 Manual de la calidad: es responsabilidad de la gestión. Deberá incluir:

- La política de calidad.
- La definición del sistema de gestión de la calidad.
- La presentación de la estructura organizacional.
- La inclusión o referencia a los procedimientos del sistema a utilizar.

1.9.16.5.4 Procedimiento del sistema: este, junto al manual, deben describir el sistema de gestión de calidad completo. La amplitud y el detalle de los procedimientos dependerán de la complejidad del trabajo, métodos empleados, destrezas y capacitación del personal.

1.9.16.5.5 Representante de la dirección: miembro del cuerpo directivo, con autoridad para:

- Asegurar que se implemente y mantenga el sistema de gestión de calidad.
- Informar a la dirección respecto de la realización del sistema de gestión, incluyendo las necesidades de mejora.

1.9.16.5.6 Control de los documentos: la organización deberá establecer los procedimientos del sistema, asegurando que:

- Los documentos están aprobados para la adecuación.
- Los documentos son analizados periódicamente y revisados según sea necesario.
- Las versiones de los documentos están en todos los lugares donde se realizan las actividades, para el funcionamiento efectivo de los procesos.
- Los documentos obsoletos están retirados de los puntos de emisión y uso.
- La documentación debe ser legible, controlada, fácilmente identificable y mantenida en forma ordenada

1.9.16.5.7 Control de los registros de la calidad: deben estar disponibles. Se deberán controlar los registros de la calidad de los proveedores. Se deberá establecer y mantener procedimientos del sistema para registrar la identificación, la colección, el indexado, el acceso, el archivo, el almacenamiento y la disposición.

1.9.16.6 Análisis de la dirección: deberá analizar el sistema de gestión de la calidad para asegurar su adaptabilidad, adecuación y efectividad continua. Al menos se deberá comparar y evaluar las siguientes entradas:

- Informes de la auditoria.
- Quejas y satisfacción de los clientes.
- Informes del proceso y análisis de la conformidad del producto.
- Nivel de acciones preventivas, correctivas y de mejora, comparado con la política y los objetivos de la calidad existentes.

Las salidas del análisis de la dirección deberán incluir, según corresponda, el nivel o la revisión de los planes de acción relativos a:

- El sistema de gestión de la calidad.
- La política y los objetivos de la calidad.
- Las necesidades de auditorías para los procesos o los productos.
- La ubicación de los recursos.
- Los resultados de los análisis de la dirección deberán ser registrados.

1.9.17 Gestión de los recursos

1.9.17.1 Generalidades: se deben determinar y suministrar los recursos necesarios para establecer y mejorar el sistema de gestión de la calidad.

1.9.17.2 Recursos humanos

1.9.17.2.1 Designación del personal: definir y comunicar funciones y responsabilidad del personal, en base a la educación, la capacitación y la experiencia aplicables

1.9.17.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación: determinar necesidades de formación, facilitar y evaluar eficacia de la formación. Mantener registros. Sensibilizar a toda la organización sobre importancia Política de Calidad, Impacto del trabajo en la calidad, mejora, responsabilidades, consecuencias

1.9.17.3 Otros recursos

1.9.17.3.1 Información: se debe definir y mantener la información vigente necesaria para lograr la conformidad de los productos y/o servicios

1.9.17.3.2 Infraestructura: espacio de trabajo, equipos, mantenimiento, servicios de apoyo

1.9.17.3.3 Ambiente de trabajo: salud e higiene, métodos de trabajo, ética y condiciones ambientales.

1.9.18 Gestión de proceso

1.9.18.1 Generalidades: identificar y gestionar los procesos que afectan a la calidad de los productos y/o servicios. Se deben definir métodos control proceso, parámetros, normas, mediciones.

1.9.18.2 Procesos relacionados con el cliente

1.9.18.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el cliente: identificar requisitos de cliente, el punto hasta el cual el cliente ha especificado los requisitos del producto y/o servicio, incluidos los legales.

1.9.18.2.2 Análisis de los requisitos relacionados con el cliente: requisitos definidos y documentados, registro pedidos verbales, resolver diferencias.

1.9.18.2.3 Análisis de la capacidad para cumplir con los requisitos: cada compromiso para proveer un producto deberá ser analizado para asegurar que la organización tendrá la capacidad para cumplir con los requisitos, definidos para los productos y/o servicios

1.9.18.2.4 Comunicación con el cliente: son los requisitos de la organización relativos a: la manipulación de consultas y pedidos, Información producto y/o servicio, voz del cliente, procesos de anulación

1.9.18.2.5 Propiedad del cliente: se deben cuidar las propiedades del cliente, mientras las mismas se encuentran bajo la supervisión de la organización, o están siendo utilizadas por ella. Cualquier extravío será informado al cliente

1.9.18.3 Diseño y desarrollo

1.9.18.3.1 Planificación del diseño y desarrollo: planes de diseño: etapas, equipo, revisión, responsabilidades, verificación y validación. Los planes y la documentación relacionada deberán:

- Encontrarse disponibles para el personal que los necesite para realizar su trabajo.
- Ser analizados y actualizados a medida que el diseño y desarrollo se desenvuelven.

1.9.18.3.2 Entradas al diseño y desarrollo: requisitos de cliente, legales y medioambientales. Experiencia previa.

1.9.18.3.3 Salidas del diseño y desarrollo: cumplir requisitos entrada, criterio de aceptación, características especiales para su uso seguro y apropiado y la aplicación del producto y/o servicio. Los documentos de salida de diseño y desarrollo deberán ser analizados y aprobados antes de su circulación.

1.9.18.3.4 Revisión del diseño y desarrollo: se deberá en las etapas adecuadas del proceso de diseño y desarrollo realizar revisiones formales, Identificar problemas, evaluar capacidad de cumplir con los requisitos. Se ha de mantener archivo

1.9.18.3.5 Verificación del diseño y desarrollo: verificación en etapas planificadas, para asegurar que la salida del diseño cumple con los requisitos de entrada del mismo

1.9.18.3.6 Validación del diseño y desarrollo: comprobación de que el producto y/o servicio cumple con los requisitos definidos.

1.9.18.3.7 Control de cambios del diseño y desarrollo: antes de realizar el cambio se debe determinar el efecto en el resto del diseño, así como entre las partes del producto y/o servicio

1.9.18.4 Compras

1.9.18.4.1 Generalidades: evaluación del proceso de compra, para asegurarse que el producto y/o servicio adquirido está en conformidad con los requisitos de la organización y selección de proveedores

1.9.18.4.2 Información de las compras: requisitos del producto, descripción clara del producto, documentación de las compras para la adecuación de las especificaciones de los requisitos, previamente a su circulación.

1.9.18.4.3 Verificación de los productos y/o servicios comprados: tomando e implementando las disposiciones necesarias. Cuando se quiera verificar al proveedor la organización deberá especificar las disposiciones y el método de la verificación requerida. Verificación de los productos y/o servicios.

1.9.18.5 Producción y de prestación del servicio

1.9.18.5.1 Generalidades: la organización deberá controlar las operaciones de producción y servicios mediante:

- La disponibilidad de especificaciones de trabajo.
- El empleo y el mantenimiento del equipo adecuado para la producción, instalación y provisión de servicios.
- La disponibilidad de ambientes de trabajo apropiados.
- La disponibilidad y el empleo de equipos de inspección, medición y ensayos adecuados.
- La implementación de actividades adecuadas de monitoreo, inspección o ensayo.
- Las medidas para la identificación del nivel del producto y/o servicio, respecto de las actividades requeridas de medición y verificación.
- Los métodos apropiados para la emisión y la entrega de los productos y /o servicios.

1.9.18.5.2 Identificación y trazabilidad: identificación producto o servicio a través de métodos apropiados en la totalidad de todos los procesos de realización. La trazabilidad se implantará cuando sea un requisito especificado.

1.9.18.5.3 Manipuleo, embalaje, almacenamiento, conservación y entrega: la organización debe asegurarse que durante el procesamiento interno y la entrega final, la identificación, el embalaje, el almacenamiento, la conservación y el manipuleo no afectan negativamente la conformidad con los requisitos

1.9.18.5.4 Validación del proceso: la organización deberá determinar cualquier proceso de producción y/o servicio en el que la salida resultante no pueda ser fácil o económicamente verificada por monitoreo, inspección y ensayo, luego será validado. Las disposiciones para la validación tienen que tomar en cuenta por lo menos la necesidad que:

- Los procesos deben ser calificados previamente al uso.
- La calificación del equipo o del personal.
- El empleo de procedimientos o registros específicos.

1.9.18.6 Control de las no conformidades

1.9.18.6.1 Generalidades: para aquellos productos y/o servicios que no están en conformidad con los requisitos, y puedan ser controlados para prevenir su uso, aplicación

o instalación no planificada. Se deberán definir las disposiciones para asegurar que el producto y/o servicio no conforme está controlado.

1.9.18.6.2 Análisis y disposición de las no conformidades: se debe determinar que acción a seguir. Los productos y /o servicios fuera de las conformidades serán:

- Corregidos o ajustados para que cumplan con los requisitos.
- Aceptados bajo concesión, con o sin corrección.
- Reasignados para una aplicación alternativa válida.
- Rechazados como inadecuados.

Se deberán definir las responsabilidades y la autoridad para el análisis y la solución de las no conformidades. Si es requerido por contrato se debe informar la acción a seguir al cliente. Registrar modificaciones

1.9.18.7 Servicios posteriores a la entrega: en caso de servicios de apoyo, posteriores a la entrega del producto, la provisión de dichos servicios debe estar sujeta a disposiciones planificadas. Dichas disposiciones deberán ser consistentes con los requisitos de 7.1 junto con otros requisitos de la cláusula 7, según corresponda.

1.9.19 Medición, Análisis y Mejora

1.9.19.1 Generalidades: El proceso de análisis y medición debe demostrar la eficacia de la gestión y la mejora del sistema de gestión de calidad. Periódicamente se evaluará la efectividad de las mediciones. Los resultados son una entrada a la Revisión por la Dirección

1.9.19.2 Seguimiento y medición

1.9.19.2.1 Medición del desempeño del sistema: se deben establecer procesos para la medición del desempeño del sistema de gestión de calidad. Utilizando la satisfacción del cliente como una medida básica de la salida del sistema y auditoria interna, se evalúa la conformidad del sistema en marcha.

1.9.19.2.2 Satisfacción del cliente: seguimiento satisfacción o insatisfacción cliente, por medio de un proceso establecido. Definiendo los métodos y medidas para obtener información. Deberá demostrar el nivel de confianza del cliente en la entrega de productos y/o servicios. Evaluar periódicamente.

1.9.19.2.3 Auditorias internas: las auditorias internas se realizan con el propósito de:

- Seguimiento del Sistema de calidad de la organización en comparación con la norma internacional.
- Si el sistema de calidad ha sido correctamente implementado y mantenido.
- Basándose en el nivel y la importancia de las actividades, las áreas o ítem a ser evaluados y en los resultados de auditorias previas.

Deberán incluir:

- La planificación y programación de las actividades, áreas o ítem específicos a ser auditados.

- La asignación del personal capacitado, independientemente del que realiza el trabajo que está siendo auditado.
- El aseguramiento de que está definida una base consistente para la realización de auditorías.

Deberá registrar el resultado de las auditorías internas, incluyendo:

- Las actividades, las áreas y los procesos auditados.
- Las no conformidades o deficiencias halladas.
- El nivel de compromiso hechos como resultado de auditorías previas, tales como acciones correctivas o auditorías del producto.
- Las recomendaciones para la mejora.
- El resultado deberá ser comunicado al área auditada, el personal directivo de esa área emprenderá las acciones correctivas.

1.9.19.2.4 Medición de los procesos: utilizando los métodos adecuados. Se deberán utilizar para monitorear la salida de los procesos que controlan la conformidad de los productos y/o servicios. Buscando la mejora interna

1.9.19.2.5 Medición de los productos y/o servicios: se deberá registrar la evidencia de la inspección y las actividades de ensayo requeridas y los criterios de aceptación empleados. Se debe indicar la autoridad responsable. No se debe despachar productos y/o servicios hasta que se cumplan todas las actividades específicas y la documentación correspondiente se encuentre disponible y autorizada.

1.9.19.2.6 Control de los equipos de medición, inspección y ensayo: se debe verificar el cumplimiento de los requisitos especificados para el producto y/o servicio. Deberá ser utilizado de manera tal de asegurar que la incertidumbre de la medición, incluyendo la exactitud y la precisión, es conocida y consistente con la capacidad de medición requerida. La organización deberá:

- Calibrar y ajustar los equipos de medición, inspección y ensayo a intervalos establecidos o previamente al uso, contra equipos traceables contra patrones nacionales o internacionales.
- Identificar los equipos de medición, inspección y ensayo con un indicador adecuado o con un registro de identificación aprobado.
- Registrar el proceso de calibración de los equipos de medición, inspección y ensayo.
- Asegurar que las condiciones ambientales sean adecuadas para la calibración, etc.
- Resguardar los equipos de medición, etc., que pudieran invalidar la calibración.
- Verificar la validez de los resultados de inspecciones y ensayos realizados previamente cuando el equipo se encuentre fuera de calibración.
- Establecer las acciones a iniciar cuando los resultados de verificación de la calibración sean insatisfactorios.

1.9.19.3 Análisis de los datos: se deberá establecer como un medio para determinar donde pueden realizarse las mejoras del sistema de gestión de calidad. Se deben recolectar datos de las distintas fuentes, como resultados de auditorías internas, quejas

de clientes, acciones correctivas y preventivas, etc. Los datos deben suministrar información sobre:

- La efectividad del sistema de gestión de la calidad.
- El curso de las operaciones del proceso.
- La satisfacción del cliente.
- La conformidad con los requisitos del usuario.

Se debe determinar las técnicas estadísticas para analizar los datos, las que deben ser monitoreadas y controladas

1.9.19.4 Mejora

1.9.19.4.1 Acciones correctivas: la organización deberá establecer un proceso para eliminar las causas de no conformidades, mediante la prevención de su recurrencia, usando las quejas de los clientes, el sistema de gestión de calidad y sus registros como entradas para el proceso de acciones correctivas. Se deben establecer responsabilidades. Debe incluir:

- Identificación de no conformidades, en los productos, procesos, sistema de gestión de calidad y las quejas de los clientes.
- La investigación de las causas de las no conformidades y el registro de los resultados de dicha investigación.
- Determinación de las acciones correctivas necesarias.
- La implementación de las acciones correctivas.
- El seguimiento para asegurar la efectividad de las acciones.
- Antes de la entrega o cuando lo tenga el cliente se debe implementar esta acción

1.9.19.4.2 Acciones preventivas: eliminar y Reducir causas potenciales de No Conformidad. Usando los registros del sistema de gestión de calidad y los resultados del análisis de los datos. Establecer responsabilidades. Debe incluir:

- Identificación del producto y/o servicio y del proceso que generan no conformidades.
- Investigación de las causas potenciales no conformadas en el producto y/o servicio, en el proceso, sistema de gestión de calidad y registro de resultados.
- Determinación de las acciones preventivas.
- Implementación de las acciones preventivas.
- Seguimiento par ver que la acción preventiva tomada es efectiva.

1.9.19.4.3 Procesos de mejora continúa: la organización deberá establecer procesos para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad. Dichos procesos deberán incluir los métodos y acciones que resulten apropiados para los productos y/o servicios.

La organización ISO exige una revisión de sus normas de forma periódica, para asegurar que son actuales y satisfacen las necesidades de los usuarios.

En el caso de ISO 9001:2000, se ha enfocado en enfatizar:

- Medir la Satisfacción del Cliente
- Mejora Continua
- Gestión de los Recursos
- Gestión del Procesos

1.9.20 Certificación en Colombia: el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, es el organismo nacional de normalización, según el decreto 2269 de 1.993.

El ICONTEC es una entidad de carácter privado, sin ánimo de lucro, cuya misión es fundamental para brindar soporte y desarrollo al productor y protección al consumidor. Colabora con el sector gubernamental y apoya al sector privado del país para lograr ventajas competitivas en los mercados interno y externo.

La presentación de todos los sectores involucrados en el proceso de normalización técnica está garantizada por los comités técnicos y el período de consulta pública. Este último caracterizado por la participación del público en general.

1.9.20.1 Normas técnicas aplicadas en Colombia: el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, ha fijado una serie de normas para el control de la calidad, siguiendo los parámetros establecidos a nivel internacional por la Organización Internacional de Estandarización, ISO. A continuación se presentan éstas normas:

- NTC - ISO 8402: Administración de la calidad y aseguramiento de la calidad.
- NTC - ISO 9000-1: Normas para la administración de la calidad y aseguramiento de la calidad. Parte 1: Directrices para su selección y uso.
- NTC - ISO 9001: Sistemas de calidad. Modelo para aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio post - venta.
- NTC - ISO 9002: Sistemas de calidad. Modelo para aseguramiento de la calidad en producción, instalación y servicio post - venta.
- NTC - ISO 9003: Sistemas de calidad. Modelo para aseguramiento de la calidad en inspección y ensayos finales.
- NTC - ISO 9004-1: Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 1: Directrices.
- NTC - ISO 9004-2: Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 2: Directrices para servicios.
- NTC - ISO 9004-3: Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 3: Directrices para materiales procesados.
- NTC - ISO 9004-4: Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 4: Directrices para el mejoramiento de la calidad.
- NTC -ISO 10005: Administración de la calidad. Directrices para planes de calidad.
- NTC - ISO 10013: Directrices para elaborar manuales de calidad.

1.9.21 Proceso de certificación: para que una empresa logre obtener el certificado de calidad es aconsejable, aunque no imprescindible, acudir en primer lugar a una consultoría, la cual orientará al empresario y le recomendará un sistema de calidad de acuerdo con las normas emitidas por la ISO para implementar en su gestión, proceso por el cual conseguirá el certificado que acredite a la empresa como cumplidora de las normas ISO.

La implantación de un plan de calidad producirá un cambio de cultura dentro de la empresa. Los fracasos tienden a producirse en los momentos de puesta en marcha, ya que la empresa debe realizar una autoevaluación que permita definir los puntos más débiles para conseguir mejorarlos, una vez superado este primer trámite, el plan establecido será sometido a una exigente auditoria por parte de las compañías certificadoras, que serán las encargadas de juzgar si la gestión llevada a cabo es acreditable, en el caso de la empresa de productos carnicos La Sevillana el ICONTEC.

Las áreas examinadas van desde el sistema de control de los proveedores, pasando por todo el proceso de producción y fabricación, hasta la escala jerárquica de responsabilidad dentro de la empresa, cerca de 20 factores distintos de la estructura de la empresa son sometidos a revisión, como se ha mencionado la empresa que implanta un sistema de calidad además de reducir sus costos considerablemente, también mejora sus ingresos, gracias a una mayor satisfacción del cliente quien tiene la garantía de que el nivel de calidad es constate y que los empleados se encuentran mucho mas comprometidos con los objetivos de la empresa.

Es indispensable para la construcción del Sistema de Gestión de Calidad la utilización del PHVA, lo que significa identificar las actividades por Planear, Hacer, Verificar y Actuar con el fin de que la caracterización de los procesos de la empresa se efectúe de la manera más eficiente.

1.10. ELEMENTOS METOLÓGICOS

1.10.1 Tipo de estudio: la investigación a realizar será de tipo exploratorio - descriptivo. Exploratorio por que se necesitará obtener información sobre el tema a desarrollar, que permita identificar variables y proponer soluciones que puedan verificarse posteriormente dentro de la empresa que es objeto de estudio. Además por que ayudara en la construcción de la formulación del problema, permitiendo realizar una investigación mas precisa incrementando la fiabilidad del estudio.

También es descriptivo ya que dentro del estudio se necesita medir, ubicar y proporcionar una descripción de los componentes del sistema de calidad, además que permitirá comprobar y describir la asociación entre las variables de la investigación que se implementarán en la empresa.

1.10.2 Método de investigación: en esta investigación el método utilizado será de tipo inductivo – deductivo puesto que se parte de unos fundamentos teóricos, tal es el caso de la norma ISO 9001-2000 a partir de la cual se identifica un problema dentro de la empresa, y se realiza una propuesta para la certificación de calidad bajo la norma ISO 9001-2000 en la cual se proponen diferentes alternativas de solución.

1.10.3 Técnicas e instrumentos de información

1.10.3.1 Fuentes primarias: con el fin de satisfacer las necesidades de la investigación se realizara una recolección de datos utilizando los siguientes instrumentos de información:

- Entrevista a la administradora de la empresa. (ver anexo 1)
- Cuestionario a empleados.(ver anexo 2)
- Cuestionario a clientes de la empresa. (ver anexo 3)
- Observación directa de los procesos productivos y administrativos de la empresa.

1.10.3.2 Fuentes secundarias: para desarrollar esta propuesta las fuentes de información que se van a emplear son:

- Libros
- Artículos en Internet
- Documentos de la norma ISO 9001-2000
- Documentos internos de la empresa
- Documentos portafolio ICONTEC INTERNACIONAL

1.10.4 Tratamiento de la información: para procesar la información se analizarán los resultados y hallazgos obtenidos en la aplicación de las herramientas de información dentro de la empresa de Productos Carnicos La Sevillana que se llevara a cabo a través de la observación directa de los diferentes procesos que hacen parte del sistema de calidad propuesto.

Por consiguiente se tendrá en cuenta que son 35 empleados los que laboran en la empresa de Productos Carnicos La Sevillana, y que para el análisis del cliente externo se utilizaran técnicas estadísticas para determinar la muestra de la población en la cual se aplicara la encuesta.

1.10.5 Tabulación de datos: después de realizar el trabajo de campo con la información obtenida se procederá a realizar la tabulación de los datos de forma manual con el fin de agrupar los hallazgos, clasificar los resultados y analizarlos para posteriormente realizar la respectiva descripción de los resultados encontrados.

1.10.6 Presentación de la información: los resultados encinrados a través de la investigación serán presentados por medio de cuadros y graficas basados en los registros y las descripciones de los hallazgos, punto del cual se partirá para iniciar el proceso de implementación de la norma ISO 9001-2000 en la empresa.

1.10.7 Cálculo de la muestra: se aplicará la fórmula de muestreo aleatorio simple.

$$n_0 = \frac{Z^2 S^2}{e^2}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.5)^2}{0.01} = \frac{3.8416 * 0.25}{(0.01)^2} = \frac{0.9604}{0.01} = 96.04$$

$$n = \frac{96.04}{1 + \frac{96.04}{85299}} = \frac{96.04}{1.001} = 96$$

Donde:

Z = Margen de confiabilidad

S = Desviación estándar

E = Error de estimación

N = Población

n₀ = Primera aproximación

n = Tamaño de la muestra

1.11 CONCLUSIONES

La aplicación de un sistema de calidad, involucra muchos aspectos importantes para su normal ejecución, es decir tomar la base teórica de la norma internacional ISO 9001-2000, así como tener en cuenta la metodología que apunte a la obtención de los objetivos planteados es primordial en el estudio que se esta realizando.

La clave para elevar la calidad en la empresa no solo esta en la mejora de los procesos sino en el empeño que se muestre para orientar responsablemente las respectivas tareas con el propósito fundamental de que los clientes se sientan satisfechos.

No basta innovar y mejorar planes, ni programas sino se lleva acabo una buena aplicación de los mismos, pues una base teórica adecuada y óptimos métodos investigativos permiten su adecuado estudio lo cual busca la mejora continua en la empresa mediante la reorganización de los todos procesos que involucrados en el funcionamiento de la empresa.

2. DIAGNÓSTICO DE PRODUCTOS CARNICOS LA SEVILLANA

Empresa: Productos Carnicos La Sevillana

Actividad: Producción y comercialización de embutidos y carnes frescas

2.1 RESEÑA HISTORICA

Productos carnicos La Sevillana, es una empresa regional y unipersonal que fue constituida legalmente el 27 de Marzo de 1998, con registro mercantil N° 55666-01, dedicada a la producción y comercialización de carnes frías y embutidos.

Inicio con una pequeña infraestructura en arrendamiento que se encontraba ubicada en el sector de Las Lunas, la cual no era muy adecuada para la actividad que la empresa desarrollaba y solo contaba con 8 empleados, además gran parte de su capital fue invertido en publicidad.

En el año 2000 por el incremento en la demanda de sus productos se vio en la necesidad de buscar una planta física más amplia que se adecuara mejor al funcionamiento de la empresa, el número de sus empleados había ascendido a 15 personas.

Para el año 2001 su recurso humano ya era de 25 empleados internos e inauguro una sucursal ubicada en el sector de Bombona generando seis empleos más, posteriormente abrió un punto de venta ubicado en la calle 17 , el cual es atendido por dos empleados.

Dentro de sus proyectos a corto plazo estaba trasladarse a una nueva planta de producción ubicada en terrenos propios, que fuera más amplia y estuviera totalmente adecuada a las necesidades de la empresa, es así como para octubre del 2002 se inicia la construcción de la planta en el sector del barrio Obrero, a la cual se trasladan las instalaciones en octubre de 2004, para septiembre de 2005 abre otro punto de venta en a calle 17.

Actualmente la fabrica esta ubicada en el barrio Obrero, cuenta con 40 empleados y amplio su portafolio de productos, para además de la producción y comercialización de carnes frías y embutidos comercializar carnes frescas, (carne de res, pollo y cerdo).

Los proveedores que maneja pertenecen a las ciudades de Bogotá, Calí, Medellín y Pasto, constituyéndose Alico, Talsa y Tecnas, en sus principales fuentes de suministro de maquinaria e insumos para la producción, mientras que la carne utilizada para la elaboración de sus productos es suministrada por Ceagrosur empresa que cuenta con las instalaciones apropiadas para el sacrificio de animales, creada para garantizar óptima calidad de la materia prima y que además pertenece al mismo dueño fundador de La Sevillana.

2.2 IDENTIFICACIÓN DEL MANEJO ADMINISTRATIVO

2.2.1 Planeación: función del proceso administrativo que permite identificar las oportunidades de mejoramiento y desarrollo de la organización a través de sus procesos, permitiendo el establecimiento formal de metas y objetivos que serán apoyados por las estrategias y recursos de la empresa.

La empresa de productos carnicos La Sevillana en la actualidad no cuenta con un proceso de planeación realzado según los requerimientos establecidos, para ser mas óptimos y lograr un desarrollo efectivo de todas y cada una de las actividades propias de este proceso, tanto a corto, mediano y largo plazo, sin embargo este proceso se realiza de forma empírica y cabe resaltar que durante el tiempo de funcionamiento de la empresa a dado muy buenos resultados gracias al gran compromiso que existe en la dirección por hacer que La Sevillana sea mejor cada día.

2.2.1.1 Misión: anticipar y satisfacer las necesidades de consumidores y clientes con productos carnicos alimenticios de la mejor calidad, que proporcionen nutrición higiene y confianza, producidos y comercializados de una manera creativa y competitiva que contribuya a mejorar la calidad de vida.

Ser los líderes en la región asegurando la continua disponibilidad visibilidad de nuestros productos, desarrollando y ejecutando estrategias innovadoras que estimulen la demanda, trabajando por un beneficio mutuo y atender las prioridades estratégicas de la marca.

2.2.1.2 Visión: ser reconocidos por los consumidores, los clientes, la comunidad de negocios y al gobierno de Colombia como una empresa de gran crecimiento, líder en innovación y calidad en sus productos y servicios, generando posicionamiento, rentabilidad y ventajas competitivas a través del trabajo en equipo, con la mejor gente, comprometidos con alimentar y deleitar a los consumidores.

Seremos vistos como una empresa cumplidora de sus metas, integrada a la región, de gran crecimiento y bajo riesgo por la efectividad de sus procesos y gestión, percibidos como un empleador sólido, transparente en sus políticas y estimulante profesional que invierte en la capacitación y calidad de vida de su equipo, lo que permitirá ampliar la cobertura del mercado nacional y proyectarnos hacia mercados internacionales.

2.2.1.3 Objetivos: en cuanto a los objetivos de la empresa de productos carnicos La Sevillana estos se relacionan directamente y van de acuerdo con la misión de la organización y de manera muy notable se evidencia su interés por las necesidades del cliente.

2.2.1.3.1 Objetivo General: producir y comercializar producto carnicos embutidos y carnes de excelente calidad que satisfaga las necesidades de consumidores y clientes a nivel regional, orientados en un futuro hacia mercados nacionales e internacionales con una proyección a la sociedad contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida; generando rentabilidad, crecimiento y desarrollo empresarial.

2.2.1.3.2 Objetivos Específicos:

- Utilizar el proceso administrativo para el desarrollo y cumplimiento de las diferentes funciones y actividades empresariales.
- Lograr un equipo humano competitivo que contribuya al cumplimiento de la misión, visión y objetivos empresariales.
- Transferir el conocimiento y el uso de las buenas prácticas de manufactura (BPM) para ofrecer productos de excelente calidad e higiene.
- Ser proactivos frente los cambios para poder generar estrategias que nos permitan penetrar nuevos nichos de mercado.
- Fortalecer las reinversiones para el logro de la capitalización empresarial.
- Lograr el crecimiento y desarrollo empresarial a través de la innovación y exigencia, evaluando cada día el desempeño para ser mejores.

2.2.1.4 Factores críticos de éxito: La empresa Productos Carnicos La Sevillana, actualmente considera que es probable que uno de los factores críticos más precisos del éxito, que pueda tener una empresa es la imagen que da de sí misma al público, por lo tanto en cierto modo las actividades de marketing para esta empresa deben estar dirigida al consumidor deben preservar y fomentar la buena imagen de la empresa y sus valores corporativos.

Otro factor crítico de éxito es manejar información constantemente en especial en un campo tan exigente como es la producción y comercialización de embutidos y carnes frescas teniendo en cuenta todos los aspectos involucrados tanto legales como normativos y productivos.

2.2.1.5 Políticas: las políticas con que cuenta la empresa de productos carnicos La Sevillana no se encuentran plasmadas dentro de un documento oficial, sin embargo el personal administrativo las conoce situación que no ocurre con el personal operativo que no tiene claridad total el respecto.

- Nuestros esfuerzos siempre estarán dirigidos a dar satisfacción a las necesidades y expectativas de clientes y consumidores a través de la innovación, desarrollo, producción y comercialización de productos carnicos, embutidos y carnes.
- Para lograr el crecimiento y rentabilidad del negocio se mantendrá bajo control los costos de mano de obra, producción, almacenamiento y comercialización de los productos.
- Para el normal desarrollo de sus actividades productos carnicos La Sevillana dotara a sus empleados de los respectivos implementos y materiales de trabajo.
- Para mantener informados y motivar a sus empleados productos carnicos La Sevillana diseñara y ejecutara programas de capacitación.

- Como proceso de integración productos carnicos La Sevillana en el mes de diciembre con el fin de celebrar la fiesta de navidad realizara una reunión familiar en la que se entregara obsequios tanto a colaboradores como a sus hijos menores de doce años.
- Para dar a conocer la vacante de un cargo se hará primero una difusión interna, si esta convocatoria no da resultado, se hará el anunció de la vacante con una publicación en los puntos de venta y en el momento de ejecutar la contratación se dará prioridad a la persona más idónea y capacitada para ocupar el cargo.
- Tomando en cuenta la exigencia en higiene y en calidad que requiere la producción de este tipo de productos alimenticios se hará una revisión, limpieza y desinfección diaria de maquinaria e implementos antes de iniciar cada proceso de producción y al finalizar el mismo.
- Tomando en cuenta que productos carnicos La Sevillana es una empresa que manipula productos alimenticios y perecederos ha establecido que el horario de trabajo para los empleados será el normal exigido por la ley, a excepción del personal de producción que laborara de 7 AM a 3 PM en jornada continua en cumplimiento normal de su jornada, la que además esta sujeta a los requerimientos productivos de la empresa y por tanto al reconocimiento monetario adicional para los empleados.
- Una parte de las utilidades será asignada a la reinversión en la empresa la parte restante entrará a ser parte del capital y en ningún momento se hará repartición de ellas.

2.2.1.6 Procedimientos: en la empresa de productos carnicos La Sevillana se tiene identificados todos y cada uno de los procesos, operaciones y actividades lo cual ha permitido un funcionamiento adecuado de la empresa, más sin embargo, estos no se encuentran establecidos en su totalidad dentro de diagramas o flujogramas o en un documento oficial por escrito que permita definir la operatividad y dar pautas de actuación en los sistemas de información dentro de la empresa para generar mayor eficacia en la gestión, definir claramente las responsabilidades del trabajador y lo principal disminuir errores e irregularidades.

Es así como en la empresa se trabaja con un sistema de control de inventarios manual a través del kardex, cuadernos en los puntos de venta y del programa Excel que le ha permitido tener un control sobre entradas y salidas de materias primas, insumos, implementos, y productos terminados, además de la elaboración de la nomina, mientras que para llevar la contabilidad se utiliza el programa Financi.

Los procesos identificados en la empresa Productos Carnicos La Sevillana son los siguientes:

- Proceso de Gestión Gerencial
- Proceso Administrativo
- Proceso Productivo
- Proceso de Mercadeo
- Proceso Financiero y Contable

- Proceso de Talento Humano

2.2.1.7 Presupuestos: en cuanto a los presupuestos en la empresa no esta establecida su elaboración, lo que se hace es analizar los balances y determinar si los costos y gastos están dentro de los parámetros de acuerdo con la producción realizada, así mismo se identifica en que factores pueden ser disminuidos, todo esto teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y la búsqueda constante del mejoramiento continuo.

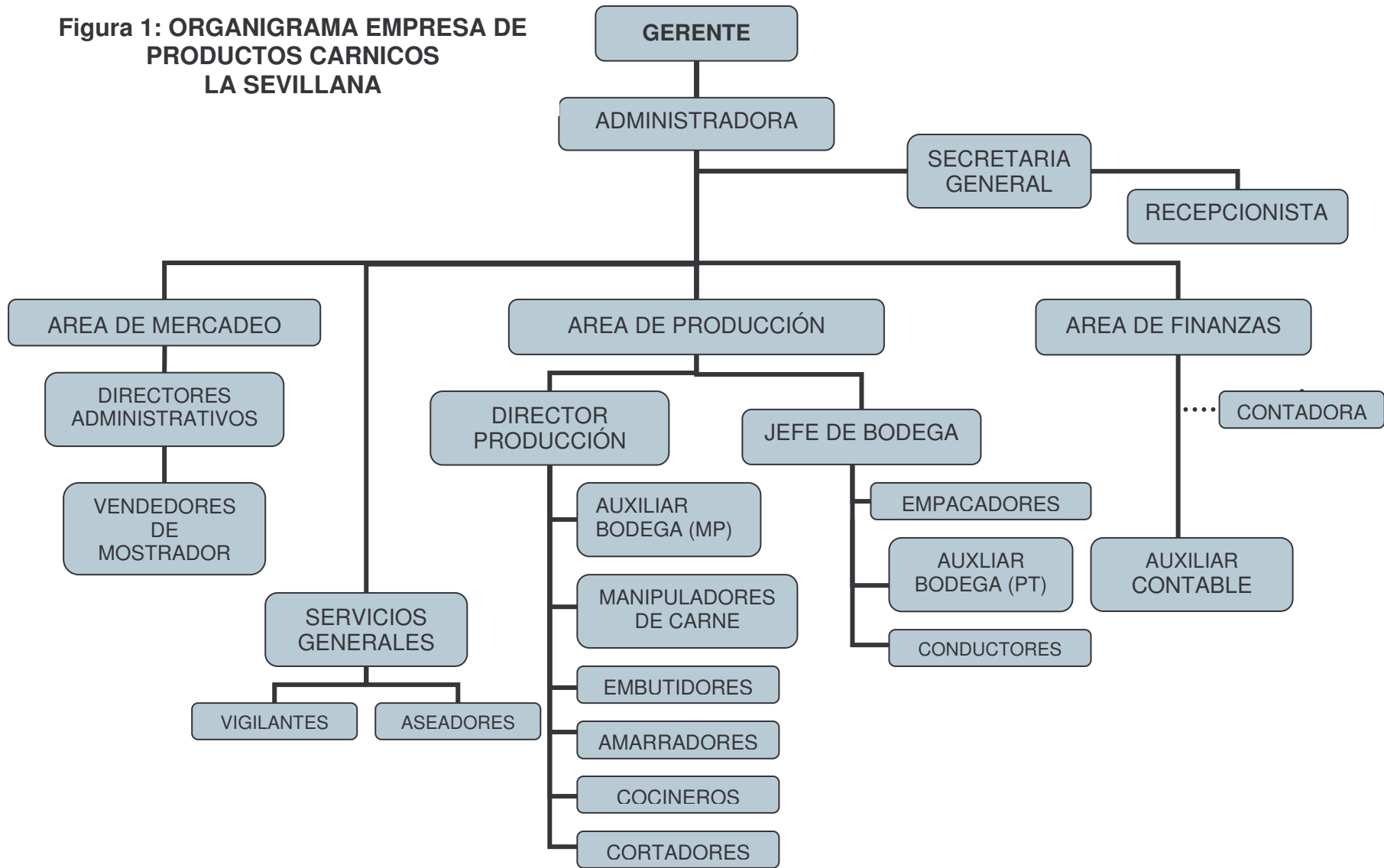
2.2.2 Organización

2.2.2.1 Estructura Organizacional: la estructura organizacional con la que cuenta actualmente la empresa Productos Carnicos La Sevillana es un organigrama vertical, el cual esta clasificado por áreas en donde se evidencian las líneas de autoridad y responsabilidad, haciendo que se identifique las relaciones entre funciones, facilitando el grado de desempeño de los miembros de la organización y evidenciando el estilo de dirección que se lleva a cabo

Dentro de la estructura organizacional se encuentran los siguientes órganos que hacen parte de esta:

- Gerente
- Administradora
- Secretaria General
- Recepcionista
- Directores Administrativos
- Director de Producción
- Director de Calidad
- Contadora
- Auxiliar Contable
- Vendedores de Mostrador
- Auxiliar de Bodega (Matérias Primas)
- Manipuladores de Carne
- Embutidores
- Amarradores
- Cocineros
- Cortadores
- Empacadores
- Auxiliar de Bodega (Producto Terminado)
- Conductores
- Vigilantes y Aseadores

Figura 1: ORGANIGRAMA EMPRESA DE PRODUCTOS CARNICOS LA SEVILLANA



2.2.2.2 Manuales de funciones y procedimientos: la empresa Productos Carnicos La Sevillana no cuenta con un Manual de Funciones ni de Procedimientos ya que en cierto modo estos hacen parte del contrato de trabajo, en donde se describen los diferentes perfiles que deben tener tanto Directores, Auxiliares, Vendedores y Operarios, sin embargo en dicho contrato no existe una descripción específica de las funciones, porque estas se dan a conocer en el momento en que este firma y se da inicio al proceso de inducción desde el primer día de trabajo.

Con respecto a los procedimientos que se llevan a cabo, estos están descritos de forma general, no se observan flujogramas o diagramas de procesos que evidencien paso a paso las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa y los pocos que existen necesitan ser actualizados de acuerdo con las nuevas condiciones existentes, además dichos procesos descritos de forma general hacen referencia solo a la parte productiva mas no a la parte administrativa.

2.2.2.3 Administración de personal: en lo que respecta a la administración de personal esta se encuentra en manos del Gerente y la Directora Administrativa quienes se encargan de designar el personal que se requiera para el normal funcionamiento de la empresa y señalar su respectiva remuneración.

2.2.2.3.1 Selección: como se dice anteriormente esta empresa tiene procesos de una manera muy generalizada esto incluye la selección del personal la cual se hace de la siguiente forma:

- Convocatoria
- Recepción de hojas de vida
- Análisis y selección de hojas de vida de acuerdo a las necesidades y exigencias de la empresa
- Entrevista al personal seleccionado
- Selección del personal
- Inducción (durante el desarrollo laboral) 15 días de prueba
- Firma de contrato y especificación de funciones

2.2.2.3.2 Desarrollo: en lo que concierne al desarrollo del personal de la empresa Productos Carnicos La Sevillana, al interior de esta se han creado programas de capacitación para el Talento humano, lo que hace que la empresa cuente con el personal idóneo el cual posee las competencias para el cumplimiento de metas y objetivos.

El desarrollo de personal es un aspecto vital para la organización ya que tanto el Estado como las entidades encargadas año tras año aumentan los controles legales y normativos que rigen a la industria de producción de alimentos, dentro de los cuales se encuentran Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), así como las exigencias de los clientes que consumen este tipo de productos.

2.2.3 Dirección

2.2.3.1 Comunicación: la empresa de productos carnicos La Sevillana, busca siempre mayor comunicación y mejores relaciones humanas en toda la organización, por lo cual usan todos los medios y recursos de los que disponen para estar siempre en una continua retroalimentación con todas las personas que hacen parte de la empresa, para ello se

tiene las capacitaciones generales, reuniones frecuentes con los miembros, en donde se tratan temas tanto internos como externos.

Este aspecto indica el sistema de información y comunicación que tiene la empresa como un soporte fundamental para su funcionamiento, lo cual tiene que ver con la oportunidad para mejorar efectivamente el desempeño dentro de las diferentes áreas de la empresa. Los comunicados se dan a conocer de forma vertical, es decir pasan por los niveles de autoridad del organigrama utilizando medios como conferencias, reuniones y tableros de notas.

2.2.3.2 Empoderamiento: el empoderamiento que el personal a adquirido en sus respectivas funciones es muy notable y se constituye en una fortaleza, porque en el momento y lugar apropiado el talento humano puede tomar decisiones siempre y cuando se trate de situaciones que puedan manejar y que se sientan seguros que no tengan consecuencias directas sobre la producción, de lo contrario ellos están en el deber de informar a su jefe inmediato (Directores) quienes a su vez de pendiente de la situación la solucionan o en su defecto, estos la comunican al Gerente quien solucionara la situación según su criterio.

2.2.3.3 Toma de decisiones: en este aspecto la empresa Productos Carnicos La Sevillana permite que todo el personal exprese sus sugerencias con respecto al funcionamiento de la empresa y sobre todo con lo relacionado con las actividades dentro del proceso productivo, las cuales son revisadas y evaluadas para que el gerente decida lo que se va hacer.

2.2.3.4 Coordinación de Actividades: la coordinación dentro de la organización es un medio de asesoría que impide las actividades desarticuladas y ayuda a buscar e implantar los correctivos que sean necesarios para armonizar cada vez la buenas relaciones y el buen funcionamiento de la empresa.

2.2.4 Control: el control que se realiza en La Sevillana, se fundamenta prácticamente en la constante revisión de los procesos realizados y el desempeño de las personas desde los siguientes criterios:

- Verificación de los procesos y el cumplimiento de acciones antes que aplicar sanciones a los responsables.
- Realización de encuestas objetivas tanto a clientes internos como externos con el fin de detectar fallas y plantear reajustes.
- Recoger sugerencias o alternativas de solución a los problemas con el objetivo de mejorar continuamente sus procesos.
- Periódicamente tomar muestras de los productos y llevarlas a los laboratorios contratados para ser analizadas.

2.3 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El análisis que se aplicará en la empresa Productos Carnicos La Sevillana, permitirá conocer las fortalezas y debilidades de la misma, y por ello se aplicara algunos aspectos o factores importantes como son:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad del talento humano

Tabla 1. Análisis de Fortalezas y Debilidades

FACTORES	Fortaleza		Debilidad	
	>	<	>	<
CAPACIDAD DIRECTIVA				
Imagen corporativa	X			
Responsabilidad social		X		
Planeación estratégica				X
Evaluación y pronóstico del medio		X		
Respuesta al cambio	X			
Flexibilidad de la estructura organizacional		X		
Comunicación control general	X			
Habilidad de retener personal creativo		X		
Habilidad para responder a condiciones cambiantes	X			
Habilidad para manejar cambios económicos	X			
Agresividad de competencia	X			
Sistemas de control documentados			X	
Sistema de toma de decisiones			X	
Evaluación de gestión			X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
Capacidad de innovación	X			
Nivel de tecnología de equipos	X			
Nivel tecnológico		X		
Aplicación de software		X		
CAPACIDAD TALENTO HUMANO				
Nivel académico		X		
Formación	X			
Experiencia		X		
Habilidades	X			
Estabilidad	X			
Rotación	X			
Ausentismo				X
Sentido de Pertenencia		X		
Motivación		X		
Nivel de remuneración		X		
Accidentalidad				X
Retiros				X
Índices de desempeño			X	
CAPACIDAD COMPETITIVA				
Calidad del servicio	X			
Satisfacción del cliente	X			
Participación del mercado	X			

Costo del producto		X		
Investigación y desarrollo		X		
Proveedores	X			
Relación con organismos privados y públicos	X			
CAPACIDAD FINANCIERA				
Acceso a capital	X			
Capacidad de endeudamiento	X			
Facilidad para salir del mercado		X		
Rentabilidad	X			
Liquidez	X			
Precios	X			
Inversión	X			
Costos				X

Fuente: Esta investigación. Pasto 2007

2.3.1 Perfil de capacidad interna (PCI)

2.3.1.1 Capacidad directiva: en la empresa Productos Carnicos La Sevillana la dirección se encuentra en manos del Gerente, cabe destacar que la imagen corporativa de la empresa goza de un buen posicionamiento dentro del mercado debido al reconocimiento que tiene, se considera de alto impacto ya que para la organización este es un factor crítico de éxito y afecta directamente la presentación de los productos lo cual se ve reflejado en el nivel de ventas que día a día se incrementan.

La planeación estratégica se constituye como una debilidad baja porque en la empresa no existe un proceso documentado establecido que permita su realización a largo plazo y de alto impacto porque esta situación dificulta que el proceso administrativo logre alcanzar mayor eficiencia en sus resultados sin embargo hasta el momento la planeación empírica que se realiza no ha generado resultados negativos.

En cuanto a la respuesta al cambio este factor de la capacidad directiva puede catalogarse como una fortaleza alta teniendo en cuenta la permanente inversión que la empresa realiza para renovar siempre la maquinaria, con el objeto de alcanzar mayor productividad, estar al día en las técnicas de producción y en la capacitación de sus operarios logrando productos de mejor calidad.

Igualmente la habilidad para manejar los cambios económicos se considera como una fortaleza de alto impacto pues La Sevillana a pesar de ser una empresa relativamente nueva ha conseguido un gran crecimiento manteniendo precios y productos que en su gran mayoría satisfacen a sus clientes, además de mantener excelentes relaciones con entidades de crédito lo cual le permite tener fácil acceso a capital cuando lo requiera.

La agresividad con la competencia también es una fortaleza de impacto alto, ya que dentro del sector en el cual desarrolla su actividad económica el competir no es una tarea fácil pues este tipo de productos no solo los ofrecen empresas regionales, si no también empresas nacionales e internacionales más sin embargo, La Sevillana cuenta con un amplio mercado consolidado y en crecimiento en todos los estratos gracias a su amplio portafolio de productos, precios y calidad.

En lo que respecta al sistema de toma de decisiones, se cataloga como una debilidad de alto impacto en primer lugar porque no existe un proceso formal que permita al personal sentirse facultado para hacerlo y en segundo lugar porque esta responsabilidad recae directa y totalmente en el Gerente lo cual hace que el dar solución a cualquier situación o problema tome más tiempo causando retrasos en los procesos y saturación de tareas.

La evaluación de gestión también es una debilidad de alto impacto porque no existe un proceso de evaluación formal que permita la documentación de los resultados obtenidos en la gestión administrativa por lo tanto la creación de estrategias adecuadas para el mejoramiento continuo de la empresa.

2.3.1.2 Capacidad tecnológica: dentro de este factor la capacidad de innovación y el nivel tecnológico de equipos se consideran como fortalezas de alto impacto pues la empresa se encuentra abierta a cambios que le permitan ser más eficiente en sus procesos, además de preocuparse siempre por realizar inversión en la actualización de su maquinaria y en la capacitación del talento humano.

En contraste el nivel tecnológico en general se catalogo como una fortaleza menor porque existen falencias en su infraestructura que se deben mejorar, igual que la aplicación de software se constituye como fortaleza menor pero de alto impacto a futuro teniendo en cuenta que por las condiciones cambiantes del mercado la sistematización no solo debe darse en la parte contable sino también ser extendida y aplicada a toda la empresa y sobre todo a la parte productiva.

2.3.1.3 Capacidad de talento humano: La formación, habilidades, estabilidad y rotación dentro de este factor se constituyen como una fortaleza mayor de impacto alto porque el personal recibe capacitaciones que le permite mejorar su desempeño, además que la empresa brinda estabilidad económica y realiza la continua rotación de personal sobre todo dentro del proceso productivo para que los trabajadores no sientan que sus actividades son rutinarias y aburridas.

En cuanto al sentido de pertenencia, la motivación y el nivel de remuneración se constituyen como una fortaleza menor porque la falta del área de personal causa que no haya estudios sobre las necesidades de los trabajadores y más a un como no existen índices de desempeño no se ha desarrollado un programa de incentivos que los motive a comprometerse más con la empresa y con su buen funcionamiento.

2.3.1.4 Capacidad competitiva: en este factor se consideran como fortalezas mayores y de impacto alto la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y participación en el mercado puesto que las capacitaciones del personal y actualizaciones en maquinaria permiten crear productos altamente competitivos que satisfacen en su gran mayoría las necesidades de los clientes consolidando la imagen de la empresa y haciendo que el mercado para los productos de La Sevillana cada día sea más amplio.

De igual manera la relación con los proveedores entre los cuales están Talsa en lo relacionado con maquinaria, Tecnas en insumos y Alico en condimentos se constituyen como una fortaleza mayor de impacto alto pues son ellos quienes de alguna manera determinan la calidad de los productos y los que han hecho que la empresa se mantenga actualizada en la maquinaria y que no tenga problemas en cuanto a provisión de materias primas.

En tanto la investigación y desarrollo se convierte en una fortaleza menor de impacto alto teniendo en cuenta el alto nivel de innovación existente en el mercado actual puesto que La Sevillana no cuenta con un laboratorio en sus instalaciones que le permita realizar ensayos en este campo, sin embargo periódicamente contrata laboratorios particulares para la toma y análisis de muestras asegurando la calidad de los productos.

2.3.1.5 Capacidad financiera: el acceso a capital, la capacidad de endeudamiento, la rentabilidad, la liquidez, los precios e inversión dentro de este factor se consideran como fortalezas mayores de gran impacto gracias a la excelente historia crediticia de la empresa, los volúmenes de ventas, cumplimiento de sus obligaciones y el buen manejo de sus recursos.

La facilidad para salir del mercado se puede catalogar como una fortaleza menor pues el hecho de salir del sector se traduciría en pérdida de las inversiones realizadas las cuales son muy altas, sin embargo con la venta de los activos se puede cubrir las obligaciones de la empresa.

Los costos se catalogan como una debilidad menor porque siempre se ha tenido control sobre ellos y el nivel de ventas y rentabilidad han permitido su cubrimiento de manera eficiente.

2.4 CONCLUSIONES

Para que en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad se obtengan los resultados esperados, es indispensable conocer la situación actual de la empresa, sus fortalezas y debilidades, su estructura organizacional, el desarrollo de los procesos, y en fin todo lo que involucra su funcionamiento, para garantizar que dicho sistema se ajusta a las necesidades de la empresa, contribuyendo así con el mejoramiento continuo de la misma.

Productos Carnicos La Sevillana posee fortalezas que le permiten tener un buen funcionamiento; dentro de las cuales se destacan: imagen corporativa, respuesta al cambio, comunicación y control general, habilidad para responder a condiciones cambiantes, habilidad para manejar cambios económicos, agresividad de competencia, capacidad de innovación, nivel de tecnología de equipos, formación, habilidades, estabilidad, rotación, calidad de los productos, satisfacción del cliente, participación del mercado, proveedores, relación con organismos privados y públicos, acceso a capital, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, precios e inversión. Por otra parte también se identifican debilidades como: sistemas de control documentados, sistema de toma de decisiones, evaluación de gestión e índices de desempeño, las cuales a través de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad pueden ser ampliamente mejoradas y superadas haciendo de La Sevillana una empresa exitosa.

3. DETERMINACIÓN DE REQUISITOS DE LOS CLIENTES

3.1 ANÁLISIS DEL CLIENTE EXTERNO

Por medio del análisis del cliente externo se pretende identificar, definir, comprender y evaluar el cumplimiento de las necesidades y requisitos que exige el cliente frente al consumo de los productos de La Sevillana con el fin de tenerlos en cuenta en la realización del manual de calidad.

Los resultados logrados a través de la aplicación de las encuestas a clientes de la empresa se muestran a continuación soportados con cuadros y gráficos, clasificados por estratos que respaldan la información obtenida.

3.1.1 Productos con mayor frecuencia de consumo: esta pregunta tiene como objetivo identificar que productos son los que los clientes de La Sevillana consumen con mayor frecuencia, teniendo en cuenta que no en todos los estratos el producto con mayor frecuencia es el mismo, lo cual resulta muy importante en el momento de construir las estrategias de marketing de la empresa todo esto dentro del sistema de gestión de calidad.

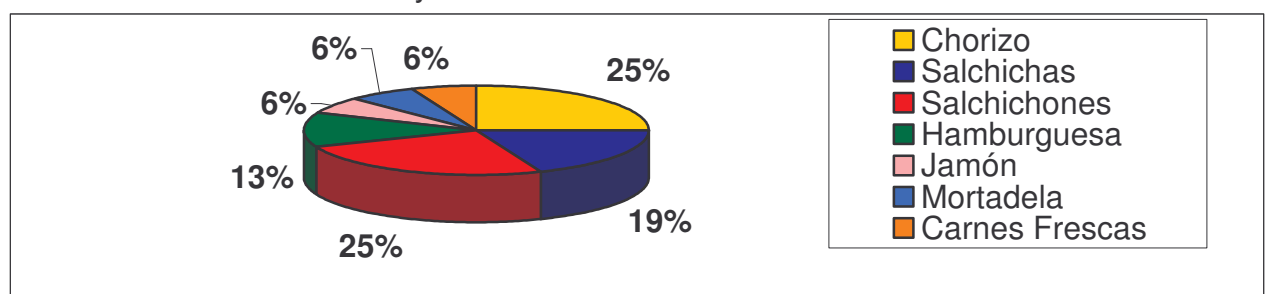
3.1.1.1 Estrato 1: en este estrato existen dos productos con el mayor porcentaje de consumo, los chorizos y los salchichones con el 25% cada uno, seguidos por las salchichas con el 19%, la hamburguesa con un 13% y por último y compartiendo un porcentaje del 6% cada uno se encuentran el jamón, la mortadela y las carnes frescas.

Cuadro 1. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 1

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Chorizos	4	25%
Salchichas	3	19%
Salchichones	4	25%
Hamburguesa	2	13%
Jamón	1	6%
Mortadela	1	6%
Carnes Frescas	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 1. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 1



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

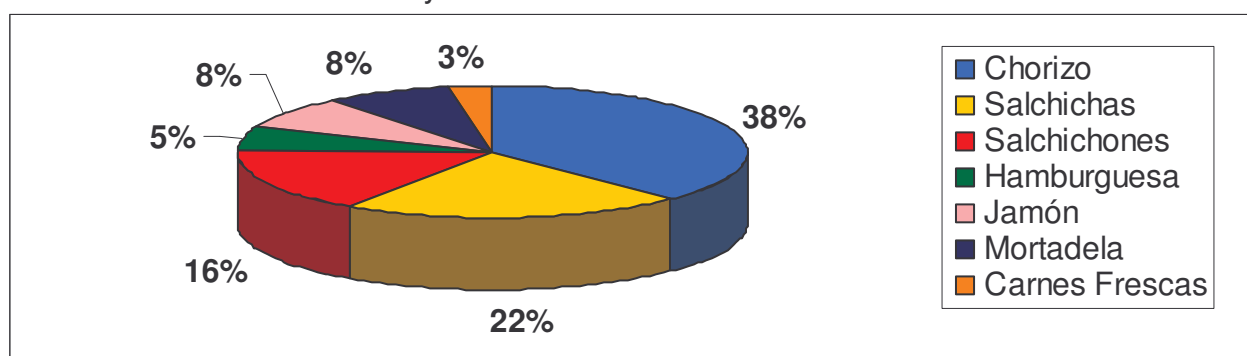
3.1.1.2 Estrato 2: se observa que el producto con el mayor porcentaje de consumo son los chorizos con un 38%, seguido de las salchichas con el 22%, los salchichones con el 16%, el jamón y la mortadela con el 8% cada uno, finalmente se ubica la hamburguesa con el 5% y las carnes frescas con el 3%.

Cuadro 2. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 2

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Chorizo	14	38%
Salchichas	8	22%
Salchichones	6	16%
Hamburguesa	2	5%
Jamón	3	8%
Mortadela	3	8%
Carnes Frescas	1	3%
Total	37	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 2. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 2



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

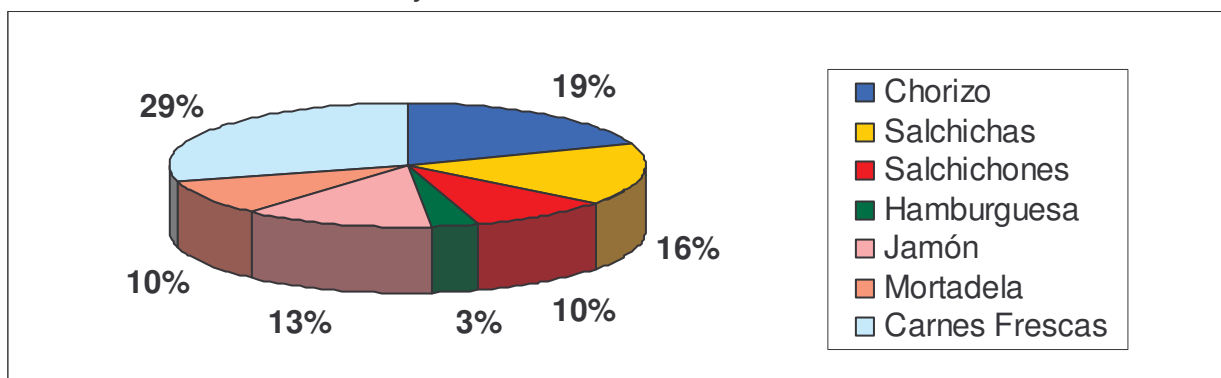
3.1.1.3 Estrato 3: el producto con el mayor porcentaje de consumo en este estrato son las carnes frescas con el 29%, mientras que los chorizos cuentan con un 19%, seguido de las salchichas con el 26%, el jamón con el 13%, los salchichones y la mortadela con el 10% cada uno y por ultimo la hamburguesa con el 3%.

Cuadro 3. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 3

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Chorizo	6	19%
Salchichas	5	16%
Salchichones	3	10%
Hamburguesa	1	3%
Jamón	4	13%
Mortadela	3	10%
Carnes Frescas	9	29%
Total	31	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 3. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 3



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

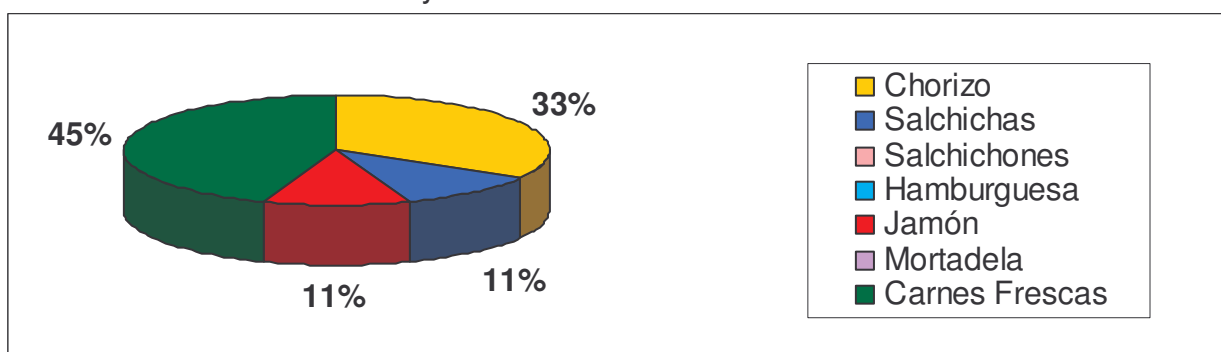
3.1.1.4 Estrato 4: en este estrato el producto con el mayor porcentaje son las carnes frescas con el 45%, luego se encuentra los chorizos con el 33%, seguido de las salchichas y el jamón con el 11%.

Cuadro 4. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 4

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Chorizo	3	33%
Salchichas	1	11%
Salchichones	0	0%
Hamburguesa	0	0%
Jamón	1	11%
Mortadela	0	0%
Carnes Frescas	4	45%
Total	9	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 4. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 4



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

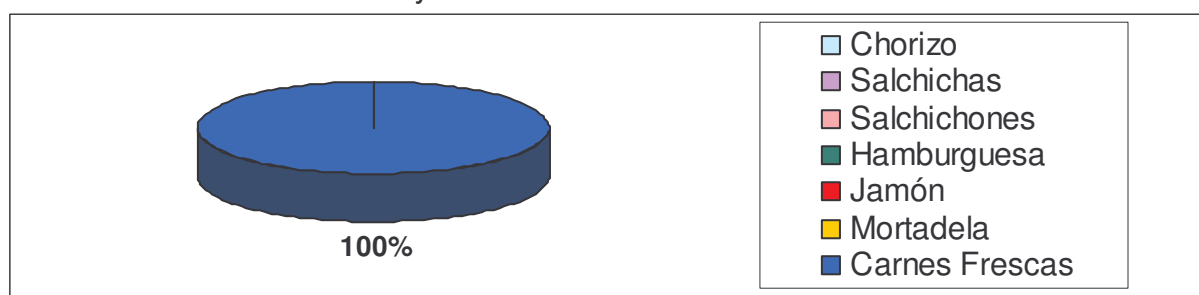
3.1.1.5 Estrato 5: se observa que en este estrato el producto con el mayor porcentaje son las carnes frescas con el 100%, porque frente al consumo de los demás productos los clientes prefieren otras marcas bien sea nacionales y/o internacionales pero no regionales.

Cuadro 5. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 5

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Chorizo	0	0%
Salchichas	0	0%
Salchichones	0	0%
Hamburguesa	0	0%
Jamón	0	0%
Mortadela	0	0%
Carnes Frescas	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 5. Productos con mayor frecuencia de consumo. Estrato 5



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

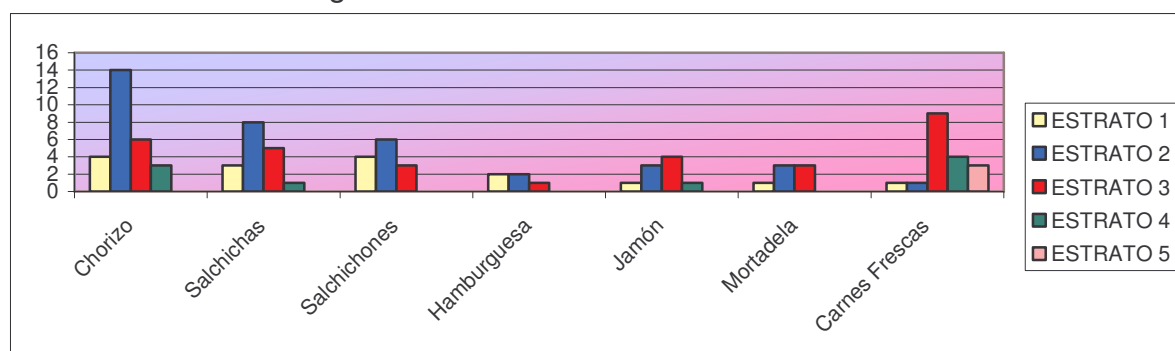
3.1.1.6 Análisis integral

Cuadro 6. Análisis Integral

CONCEPTO	FRECUENCIA				
	Estrato1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5
Chorizo	4	14	6	3	0
Salchichas	3	8	5	1	0
Salchichones	4	6	3	0	0
Hamburguesa	2	2	1	0	0
Jamón	1	3	4	1	0
Mortadela	1	3	3	0	0
Carnes Frescas	1	1	9	4	3
TOTAL	16	37	31	9	3

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 6. Análisis Integral



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

3.1.2 Razones de Preferencia: esta pregunta lleva a conocer los motivos por los cuales los clientes prefieren consumir los productos que ofrece La Sevillana y al mismo tiempo determinar las fortalezas que la empresa posee.

Contribuye a la realización del manual de calidad dentro del numeral 5 de la norma ISO 9001-2000 referente a los puntos enfoque al cliente, la realización de la política de calidad y la planificación del sistema de gestión de calidad, los cuales serán elaborados tomando como directrices los porcentajes mas altos de las razones de preferencia todo lo anterior enfocado a la satisfacción del cliente.

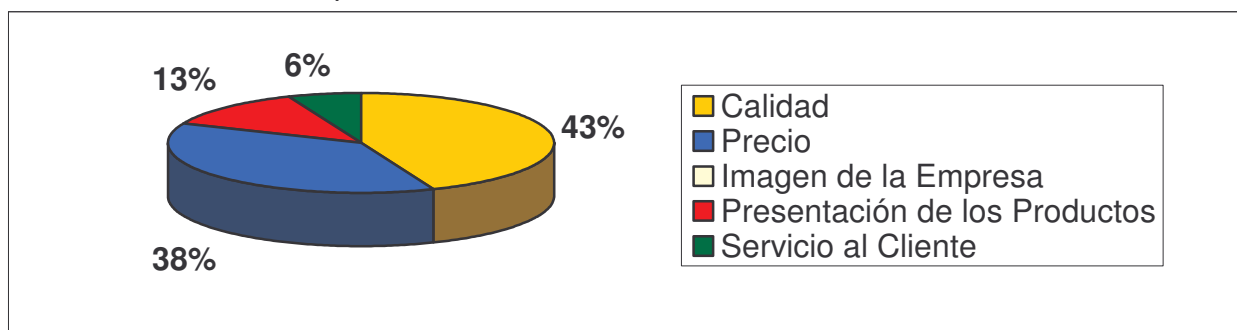
3.1.2.1 Estrato 1: los porcentajes más altos en cuanto a razones de preferencia son, la calidad con un 43% y el precio con un 38%, mientras que la opción presentación de los productos registra un 13% y servicio al cliente 6%.

Cuadro 7. Razones de preferencia. Estrato 1

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Calidad	7	43%
Precio	6	38%
Imagen de la Empresa	0	0%
Presentación de los Productos	2	13%
Servicio al Cliente	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 7. Razones de preferencia. Estrato 1



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

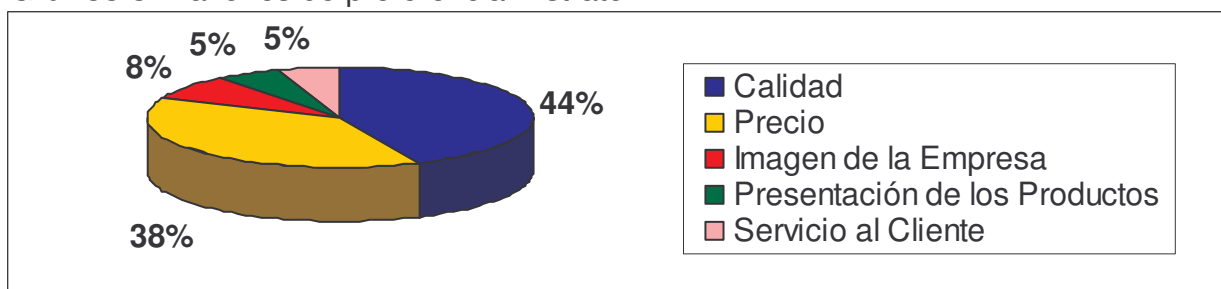
3.1.2.2 Estrato 2: se observa que los porcentajes más altos en cuanto a razones de preferencia pertenecen a la opción calidad con un 44% y precio con el 38%, seguidos de imagen de la empresa con el 8%, mientras que la presentación de los productos y el servicio al cliente registran un 5% cada uno.

Cuadro 8. Razones de preferencia. Estrato 2

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Calidad	16	44%
Precio	14	38%
Imagen de la Empresa	3	8%
Presentación de los Productos	2	5%
Servicio al Cliente	2	5%
Total	37	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 8. Razones de preferencia. Estrato 2



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

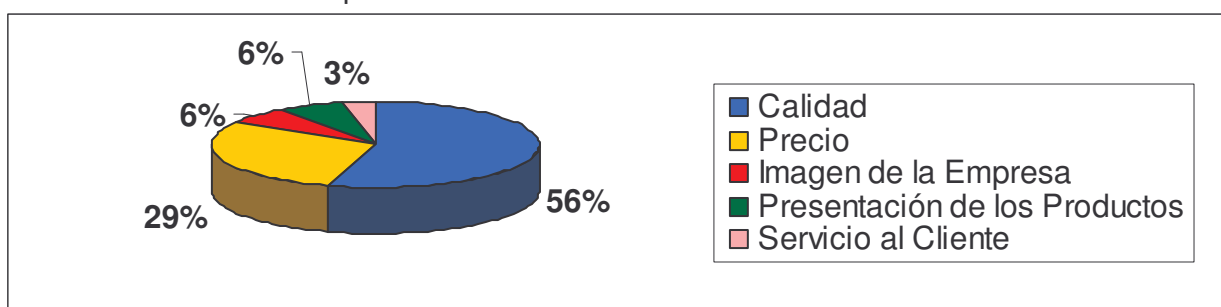
3.1.2.3 Estrato 3: en este estrato los porcentajes más altos en cuanto a razones de preferencia son la calidad con un 56% y el precio con un 29%, mientras que imagen de la empresa y presentación de los productos cada una con un 6% y se ubica por último la opción servicio al cliente con un 3%.

Cuadro 9. Razones de preferencia. Estrato 3

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Calidad	17	56%
Precio	9	29%
Imagen de la Empresa	2	6%
Presentación de los Productos	2	6%
Servicio al Cliente	1	3%
Total	31	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 9. Razones de preferencia. Estrato 3



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

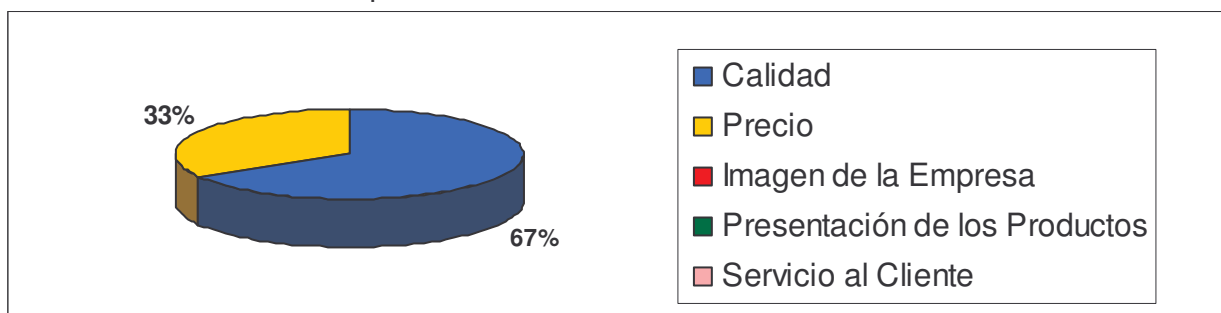
3.1.2.4 Estrato 4: los porcentajes más altos en cuanto a razones de preferencia en este estrato son la calidad con el 67% y el precio con el 33%, en tanto que las demás opciones registran un 0%.

Cuadro 10. Razones de preferencia. Estrato 4

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Calidad	6	67%
Precio	3	33%
Imagen de la Empresa	0	0%
Presentación de los Productos	0	0%
Servicio al Cliente	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 10. Razones de preferencia. Estrato 4



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

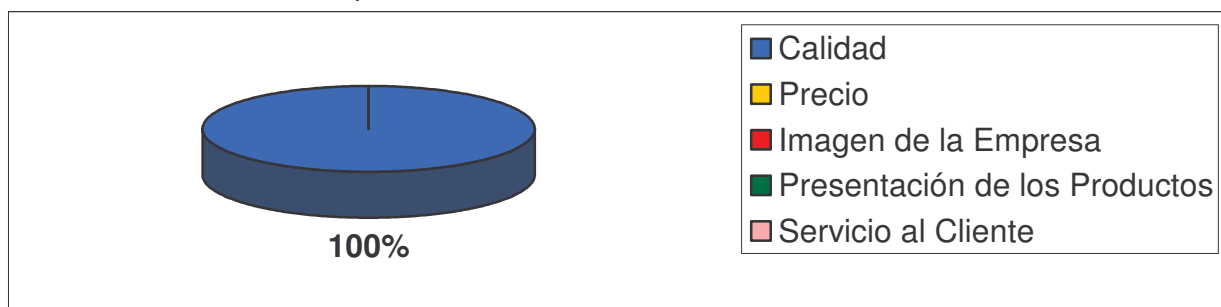
3.1.2.5 Estrato 5: en este estrato teniendo en cuenta que tiene más cantidad de dinero a su disposición, además de que cuenta con un mayor conocimiento, el nivel de exigencia es más alto y por tanto como la opción calidad como razón de preferencia registra el 100%.

Cuadro 11. Razones de preferencia. Estrato 5

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Calidad	3	100%
Precio	0	0%
Imagen de la Empresa	0	0%
Presentación de los Productos	0	0%
Servicio al Cliente	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 11. Razones de preferencia. Estrato 5



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

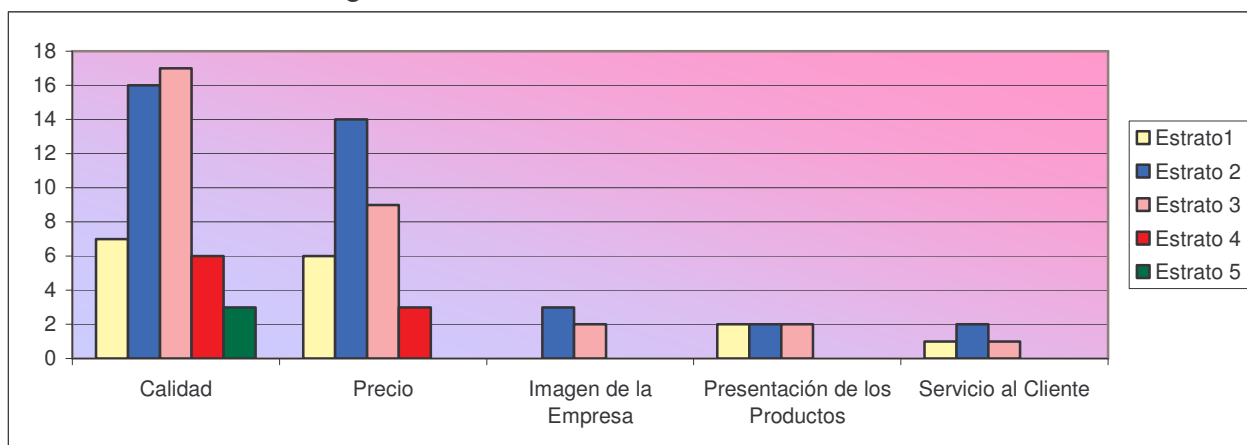
3.1.2.6 Análisis integral

Cuadro 12. Análisis Integral

CONCEPTO	FRECUENCIA				
	Estrato1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5
Calidad	7	16	17	6	3
Precio	6	14	9	3	0
Imagen de la Empresa	0	3	2	0	0
Presentación de los Productos	2	2	2	0	0
Servicio al Cliente	1	2	1	0	0
TOTAL	16	37	31	9	3

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 12. Análisis Integral



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

3.1.3 Eficacia de medios de comunicación: esta pregunta esta encaminada al seguimiento y medición de la publicidad, lo cual sirve para saber si esta actividad se realiza de acuerdo a los requisitos del numeral 7.4 de la norma, en donde el proceso de compras debe cumplir con los requisitos de compra especificados por la organización y comunicados al proveedor y para verificar la eficacia del servicio de publicidad contratada.

Los medios de comunicación más efectivos según los porcentajes resultantes del análisis de las encuestas, servirán como punto de referencia para establecer la mejor forma de dar a conocer los productos que ofrece la empresa, con el objetivo de construir un sistema de gestión de calidad basado en los requisitos del cliente y enfocado a su satisfacción.

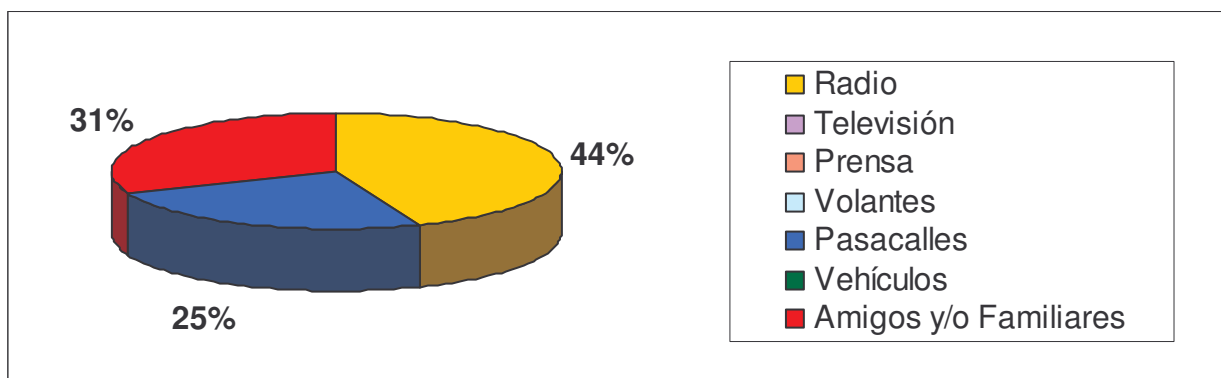
3.1.3.1 Estrato 1: se observa que el medio publicitario con mayor porcentaje es el de la radio con un 44%, mientras que la de opción amigos y/o familiares cuenta con el 31% y los pasacalles con el 25%.

Cuadro 13. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 1

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Radio	7	44%
Televisión	0	0%
Prensa	0	0%
Volantes	0	0%
Pasacalles	4	25%
Vehículos	0	0%
Amigos y/o Familiares	5	31%
Total	16	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 13. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 1



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

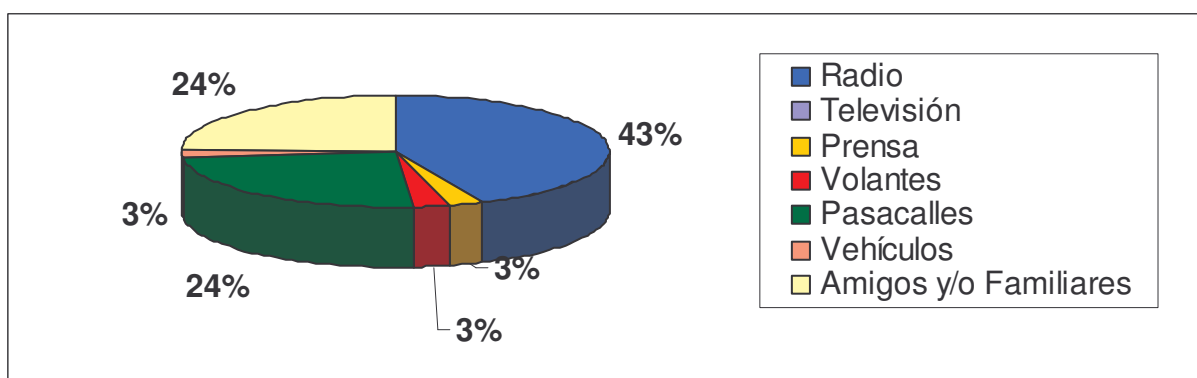
3.1.3.2 Estrato 2: el medio publicitario con mayor porcentaje en este estrato es el de la radio que registra el 43%, seguido de las opciones pasacalles y amigos y/o familiares con el 24% cada una, mientras que volantes y vehículos tienen un 3% cada una.

Cuadro 14. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 2

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Radio	16	43%
Televisión	0	0%
Prensa	1	3%
Volantes	1	3%
Pasacalles	9	24%
Vehículos	1	3%
Amigos y/o Familiares	9	24%
Total	37	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 14. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 2



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

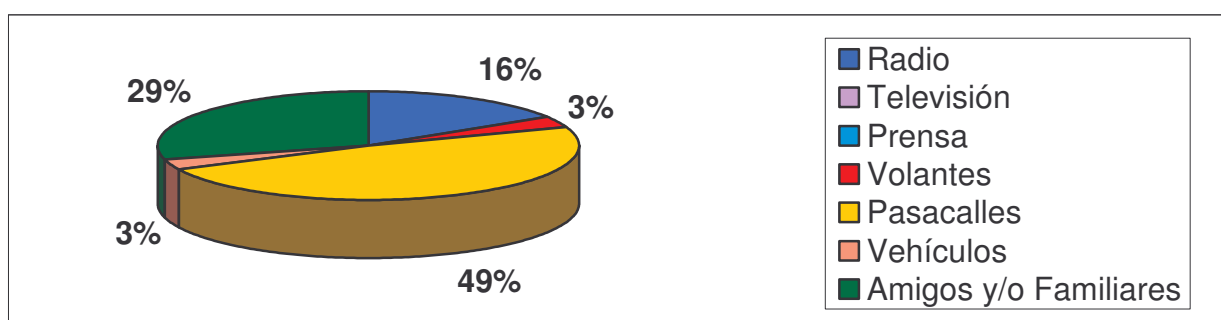
3.1.3.3 Estrato 3: en este estrato se observa que el medio publicitario con mayor porcentaje lo registra las opción pasacalles con el 49% y amigos y/o familiares con un 29%, seguido de la radio con el 16%, ubicándose al final volantes y vehículos con el 3% cada una.

Cuadro 15. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 3

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Radio	5	16%
Televisión	0	0%
Prensa	0	0%
Volantes	1	3%
Pasacalles	15	49%
Vehículos	1	3%
Amigos y/o Familiares	9	29%
Total	31	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 15. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 3



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

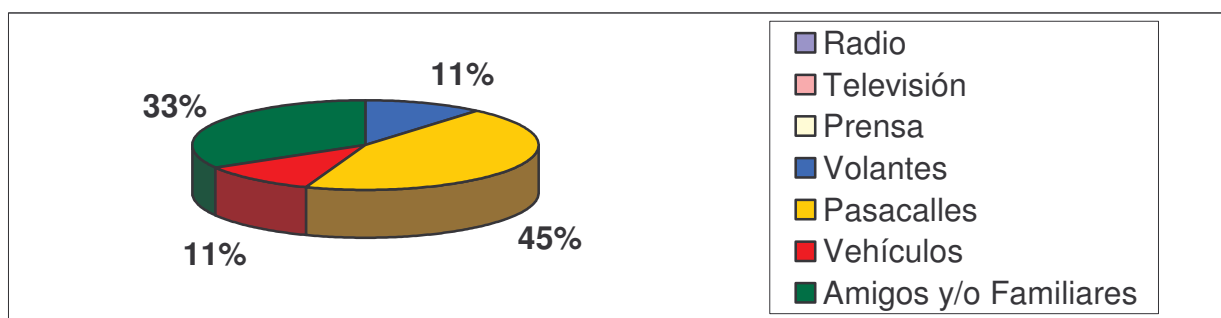
3.1.3.4 Estrato 4: el porcentaje más alto lo tiene pasacalles con el 45%, mientras que amigos y/o familiares cuenta con el 33% y volantes y vehículos registran el 11% cada una.

Cuadro 16. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 4

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Radio	0	0
Televisión	0	0
Prensa	0	0
Volantes	1	11%
Pasacalles	4	45%
Vehículos	1	11%
Amigos y/o Familiares	3	33%
Total	9	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 16. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 4



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

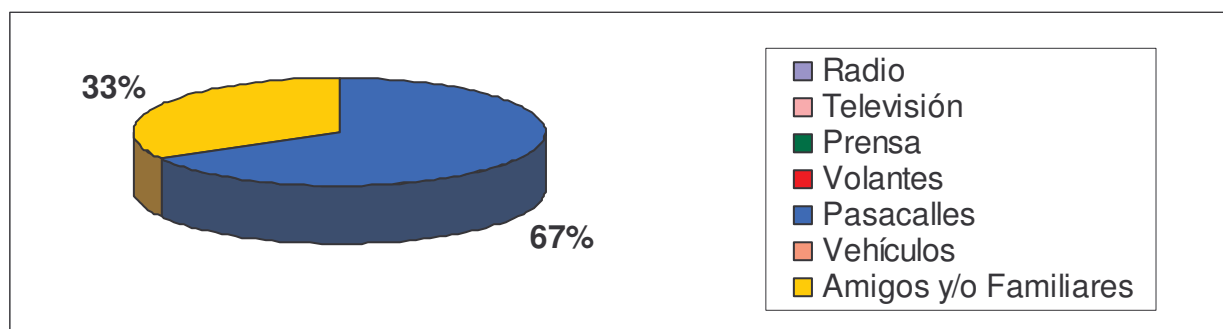
3.1.3.5 Estrato 5: en este estrato el porcentaje más alto lo registra pasacalles con el 67% y la opción amigos y/o familiares cuenta con el 33%.

Cuadro 17. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 5

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Radio	0	0
Televisión	0	0
Prensa	0	0
Volantes	0	0
Pasacalles	2	67%
Vehículos	0	0
Amigos y/o Familiares	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico17. Eficacia de medios de comunicación. Estrato 5



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

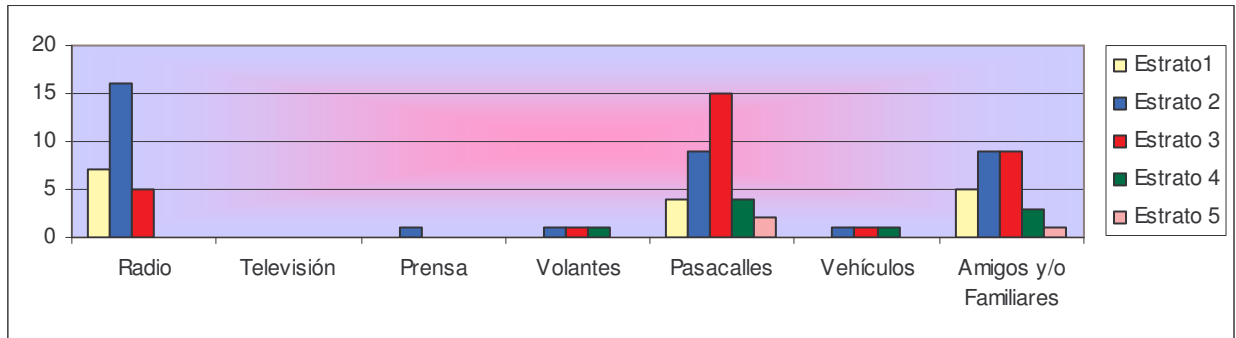
3.1.3.6 Análisis integral

Cuadro 18. Análisis Integral

CONCEPTO	FRECUENCIA				
	Estrato1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5
Radio	7	16	5	0	0
Televisión	0	0	0	0	0
Prensa	0	1	0	0	0
Volantes	0	1	1	1	0
Pasacalles	4	9	15	4	2
Vehículos	0	1	1	1	0
Amigos y/o Familiares	5	9	9	3	1
TOTAL	16	37	31	9	3

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 18. Análisis Integral



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

3.1.4 Calificación de Calidad: el objetivo de esta pregunta, es identificar el nivel de calidad con el que según los clientes cuentan los productos de La Sevillana, teniendo en cuenta que es este uno de los principales requisitos que exige el cliente dentro de la construcción de un sistema de gestión de calidad, por lo tanto los resultados serán un punto de partida para definir si las actividades que se están realizando para satisfacer a los clientes se encuentran bien enfocadas, o si por el contrario se necesita redireccionarlas, para obtener los resultados deseados.

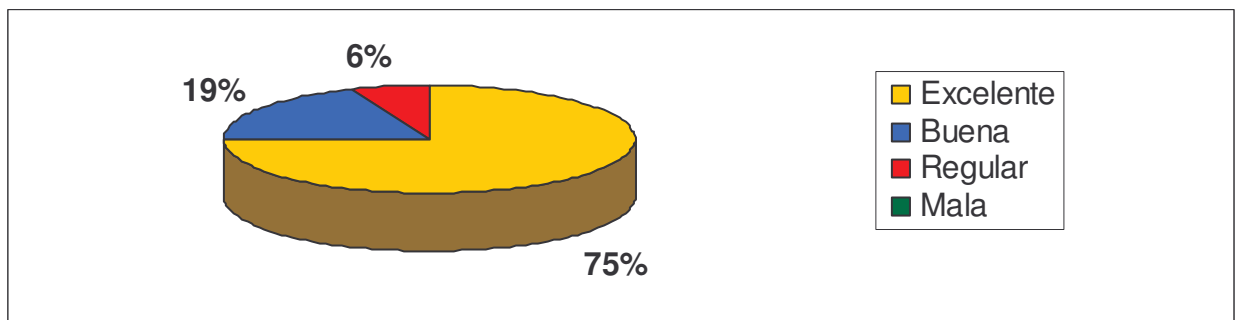
3.1.4.1 Estrato 1: se observa que la calificación de calidad como excelente de los productos de La Sevillana registra un 75%, seguida de la opción buena con el 19%, regular con el 6% y mala con el 0%.

Cuadro 19. Calificación de calidad. Estrato 1

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Excelente	12	75%
Buena	3	19%
Regular	1	6%
Mala	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 19. Calificación de calidad. Estrato 1



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

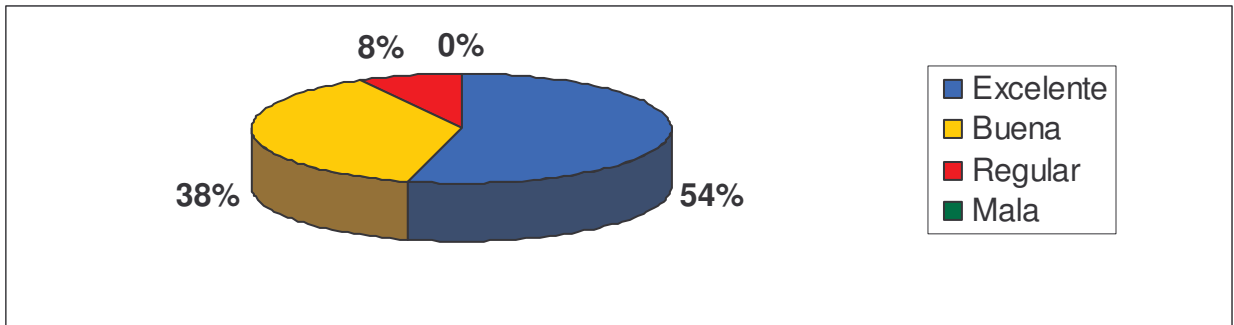
3.1.4.2 Estrato 2: en este estrato la calificación de calidad como excelente de los registra un 54%, mientras que la opción buena cuenta con un 38%, la regular con el 8% y mala con el 0%.

Cuadro 20. Calificación de calidad. Estrato 2

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Excelente	20	54%
Buena	14	38%
Regular	3	8
Mala	0	0
Total	37	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 20. Calificación de calidad. Estrato 2



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

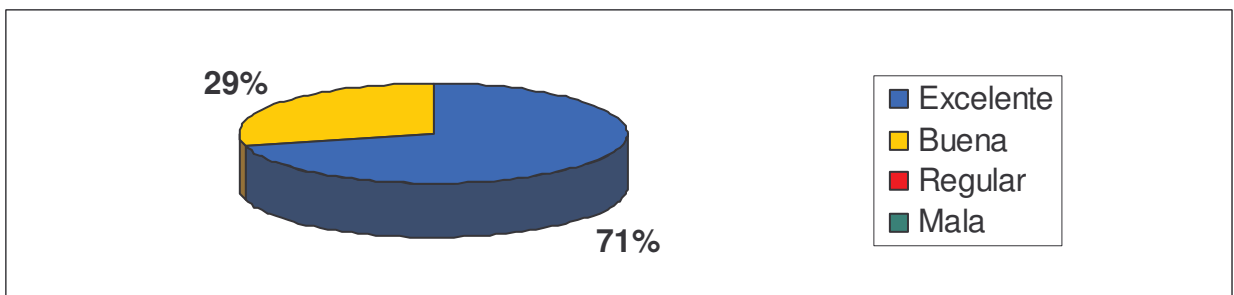
3.1.4.3 Estrato 3: la calificación de calidad como excelente tiene un porcentaje de 71%, seguida de la opción buena con el 29%, en último lugar se ubican regular y mala con el 0%.

Cuadro 21. Calificación de calidad. Estrato 3

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Excelente	22	71%
Buena	9	29%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	31	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 21. Calificación de calidad. Estrato 3



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

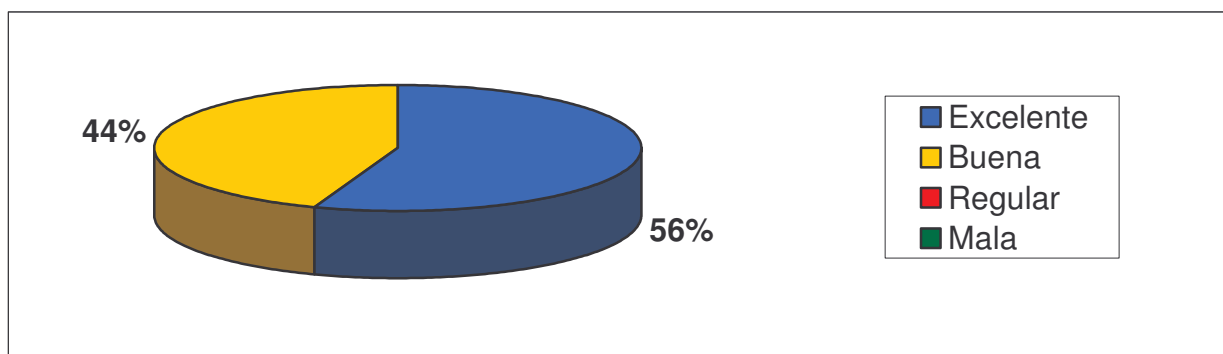
3.1.4.4 Estrato 4: se observa que la calificación de calidad como excelente tiene un porcentaje de 56%, la opción buena con el 44% y en último lugar se encuentran regular y mala con el 0%.

Cuadro 22. Calificación de calidad. Estrato 4

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Excelente	5	56%
Buena	4	44%
Regular	0	0
Mala	0	0
Total	9	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 22. Calificación de calidad. Estrato 4



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

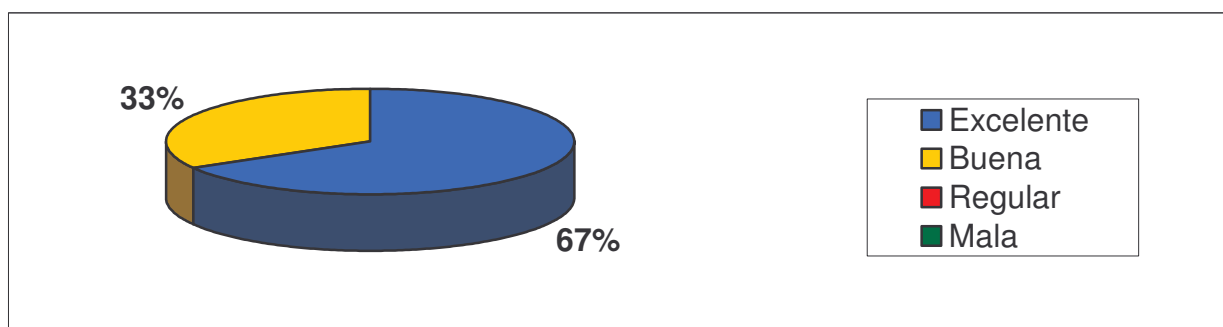
3.1.4.5 Estrato 5: en es este estrato se observa que la calificación de calidad como excelente se ubica en primer lugar con un 67%, seguida de la opción buena con el 33% y luego están las opciones regular y mala con el 0%.

Cuadro 23. Calificación de calidad. Estrato 5

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Excelente	2	67%
Buena	1	33%
Regular	0	0
Mala	0	0
Total	3	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 23. Calificación de calidad. Estrato 5



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

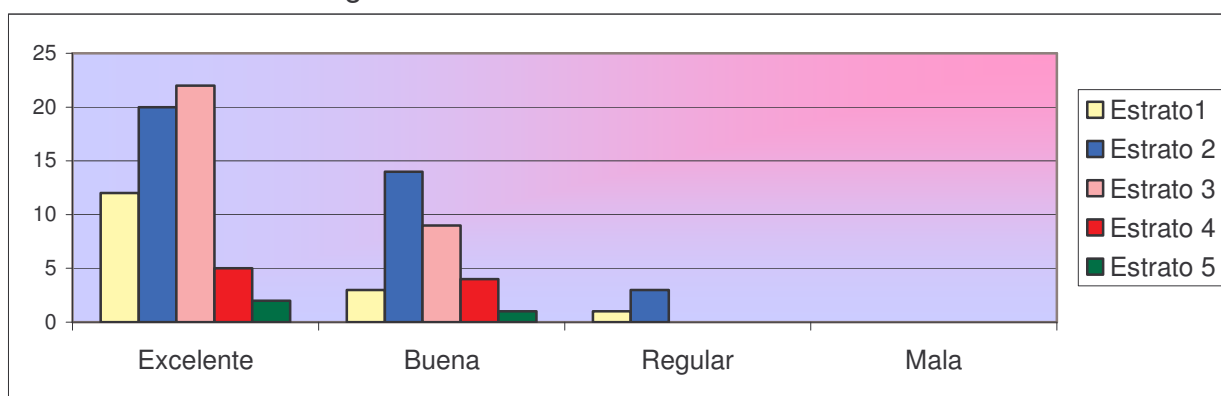
3.1.4.6 Análisis integral

Cuadro 24. Análisis Integral

CONCEPTO	FRECUENCIA				
	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5
Excelente	12	20	22	5	2
Buena	3	14	9	4	1
Regular	1	3	0	0	0
Mala	0	0	0	0	0
TOTAL	16	37	31	9	3

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 24. Análisis Integral



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

3.1.5 Calificación de Precios: con esta pregunta se establecerá cual es el concepto que tienen los clientes de los precios que maneja La Sevillana en sus productos, determinando que tan importante es este aspecto dentro del proceso de elección y compra.

Además se podrá conocer que tan competitiva es La Sevillana en este aspecto frente a otras empresas del mercado en la ciudad.

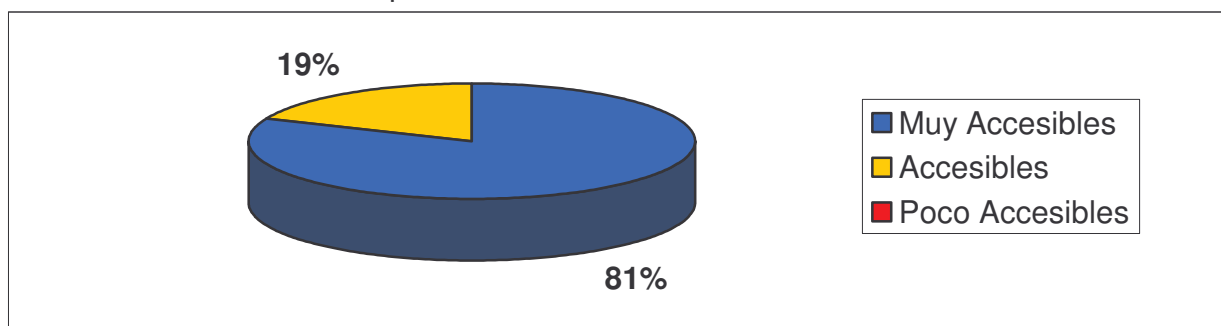
3.1.5.1 Estrato 1: para los clientes de este estrato en un 81% los precios que maneja La Sevillana son muy accesibles, en un 19% accesibles y poco accesibles en un 0%, convirtiéndose en una razón de preferencia.

Cuadro 25. Calificación de precios. Estrato 1

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Muy Accesibles	13	81%
Accesibles	3	19%
Poco Accesibles	0	0
Total	16	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 25. Calificación de precios. Estrato 1



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

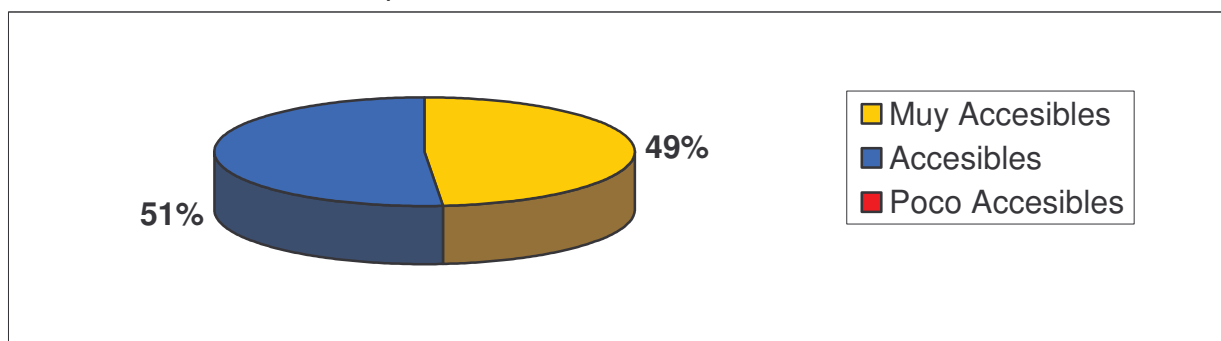
3.1.5.2 Estrato 2: se observa que la calificación de los precios como accesibles registra un 51%, mientras que la opción precios muy accesibles cuenta con el 49% y poco accesibles con el 0%.

Cuadro 26. Calificación de precios. Estrato 2

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Muy Accesibles	18	49%
Accesibles	19	51%
Poco Accesibles	0	0
Total	37	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 26. Calificación de precios. Estrato 2



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

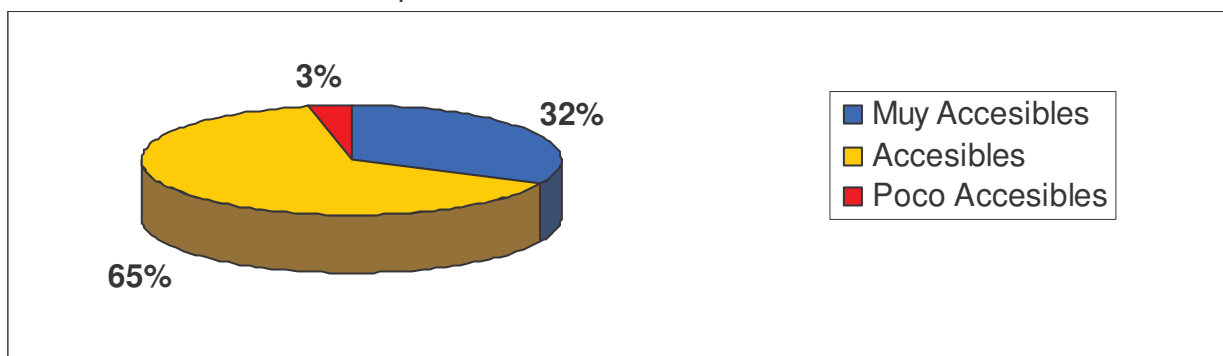
3.1.5.3 Estrato 3: En este estrato la calificación de los precios como accesibles se ubica en un primer lugar con un 65%, luego se encuentra la opción muy accesibles con el 32% y finalmente poco accesibles con el 3%.

Cuadro 27. Calificación de precios. Estrato 3

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Muy Accesibles	10	32%
Accesibles	20	65%
Poco Accesibles	1	3%
Total	31	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 27. Calificación de precios. Estrato 3



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

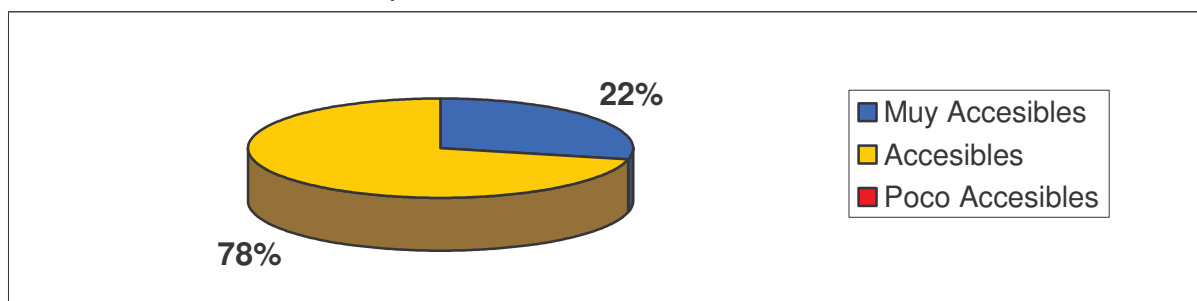
3.1.5.4 Estrato 4: en este estrato la calificación de los precios como accesibles se ubica en un primer lugar con un 78%, luego se encuentra la opción muy accesibles con el 22% y finalmente poco accesibles con el 3%.

Cuadro 28. Calificación de precios. Estrato 4

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Muy Accesibles	3	22%
Accesibles	6	78%
Poco Accesibles	0	0
Total	9	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 28. Calificación de precios. Estrato 4



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

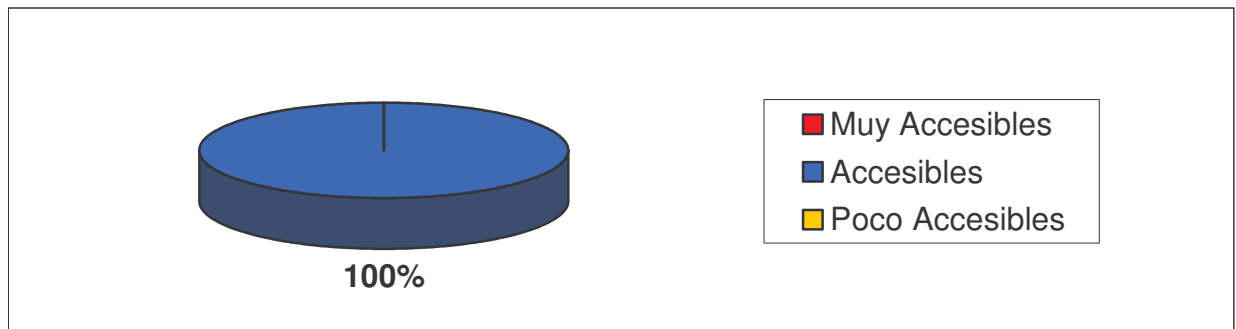
3.1.5.5 Estrato 5: se observa que el 100% de los clientes pertenecientes a este estrato consideran que los precios que maneja La Sevillana son accesibles de acuerdo con los productos que ellos consumen.

Cuadro 29. Calificación de precios. Estrato 5

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Muy Accesibles	0	0
Accesibles	3	100%
Poco Accesibles	0	0
Total	3	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 29. Calificación de precios. Estrato 5



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

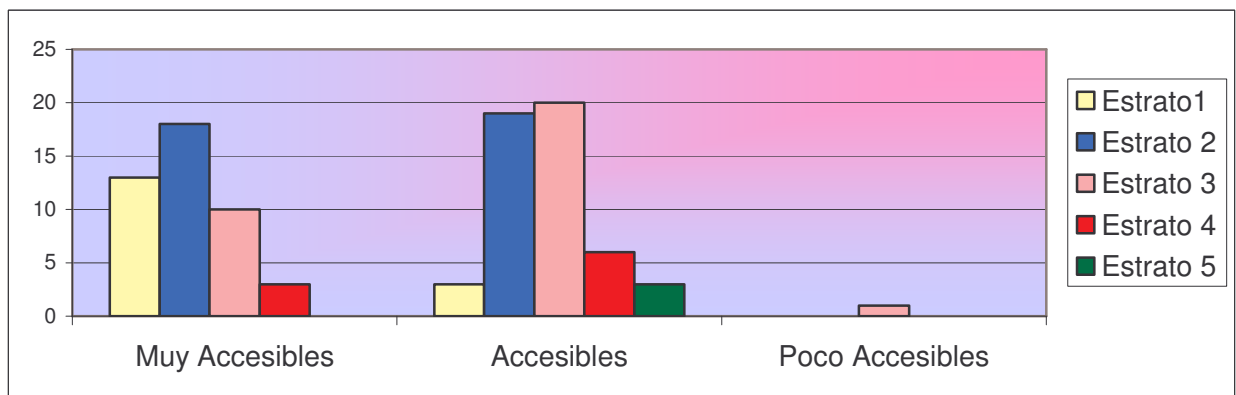
3.1.5.6 Análisis integral

Cuadro 30. Análisis Integral

CONCEPTO	FRECUENCIA				
	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5
Muy Accesibles	13	18	10	3	0
Accesibles	3	19	20	6	3
Poco Accesibles	0	0	1	0	0
TOTAL	16	37	31	9	3

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 30. Análisis Integral



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

3.1.6 Imagen Corporativa: el sistema de gestión de calidad esta enfocado hacia la satisfacción del cliente, requisito exigido en varios de los numerales de la norma como: 5.2; 7.2.1; 8.2.1; 8.5.1 por lo tanto la imagen que la empresa tenga frente al cliente es de vital importancia, por que a partir de la imagen que los clientes conserven en su mente se dan las expectativas con respecto a los productos y por consiguiente su satisfacción, por ello este es un factor de gran ayuda par conservar los clientes actuales y atraer los clientes potenciales.

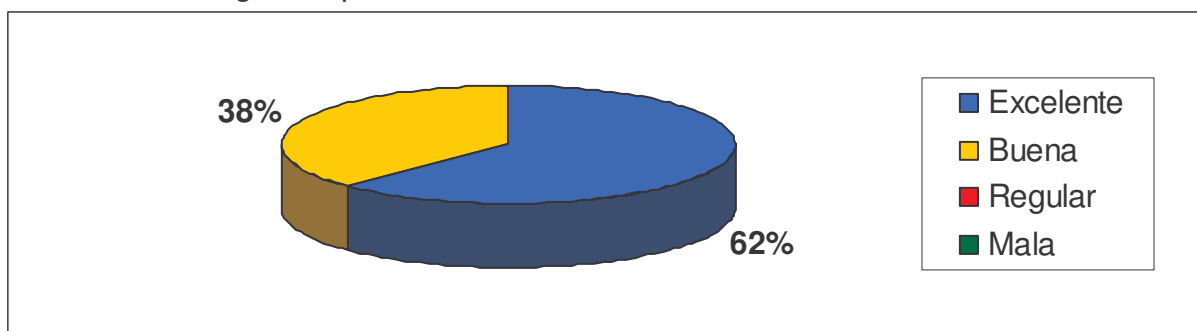
3.1.6.1 Estrato 1: el porcentaje de calificación más alto lo registra la opción en la cual los clientes califican la imagen corporativa como excelente con el 62%, seguido de la opción de calificación buena con un 38%.

Cuadro 31. Imagen corporativa. Estrato 1

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Excelente	10	62%
Buena	6	38%
Regular	0	0
Mala	0	0
Total	16	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 31. Imagen corporativa. Estrato 1



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

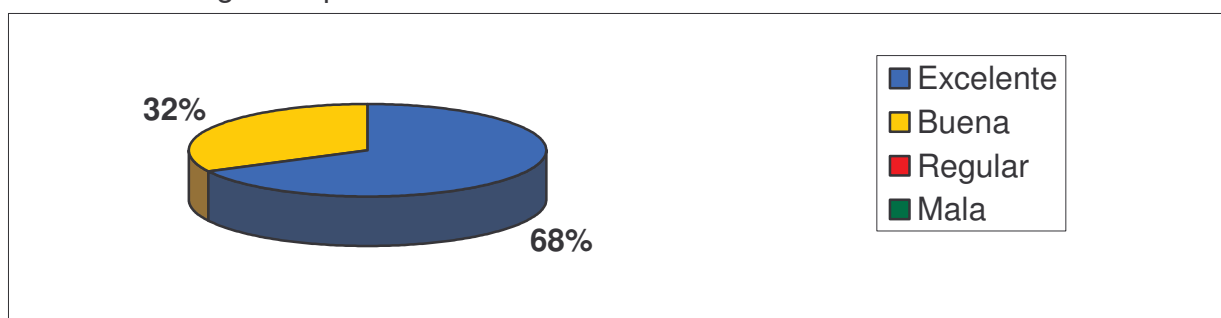
3.1.6.2 Estrato 2: se observa que el porcentaje de calificación más alto lo tiene la opción excelente con el 68%, seguido de la opción de calificación buena con el 32%.

Cuadro 32. Imagen corporativa. Estrato 2

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Excelente	25	68%
Buena	12	32%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 32. Imagen corporativa. Estrato 2



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

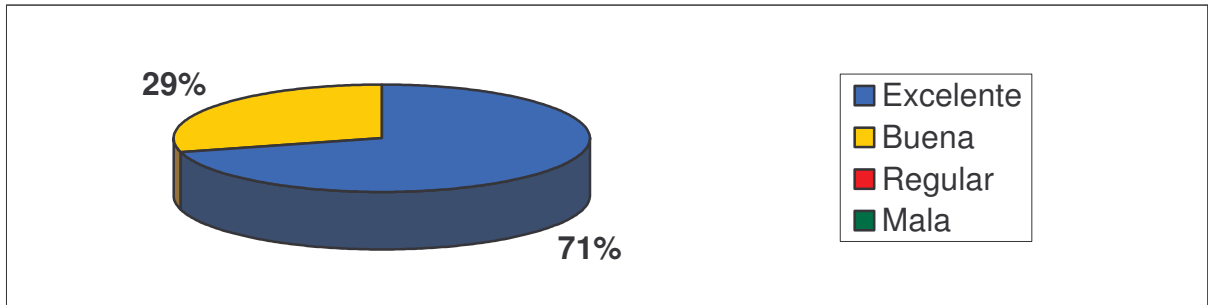
3.1.6.3 Estrato 3: la opción de calificación excelente registra un 71%, mientras que la opción de calificación buena cuenta con un 29%.

Cuadro 33. Imagen corporativa. Estrato 3

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Excelente	22	71%
Buena	9	29%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	31	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 33. Imagen corporativa. Estrato 3



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

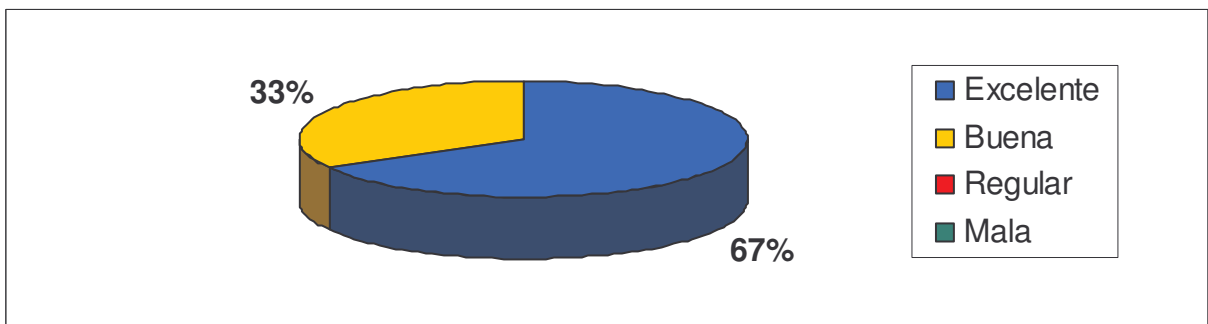
3.1.6.4 Estrato 4: en este estrato la opción de calificación excelente en cuanto a la imagen corporativa registra un 67%, mientras que la opción de calificación buena cuenta con un 33% y las opciones regular y mala tienen un 0%.

Cuadro 34. Imagen corporativa. Estrato 4

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Excelente	6	67%
Buena	3	33%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 34. Imagen corporativa. Estrato 4



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

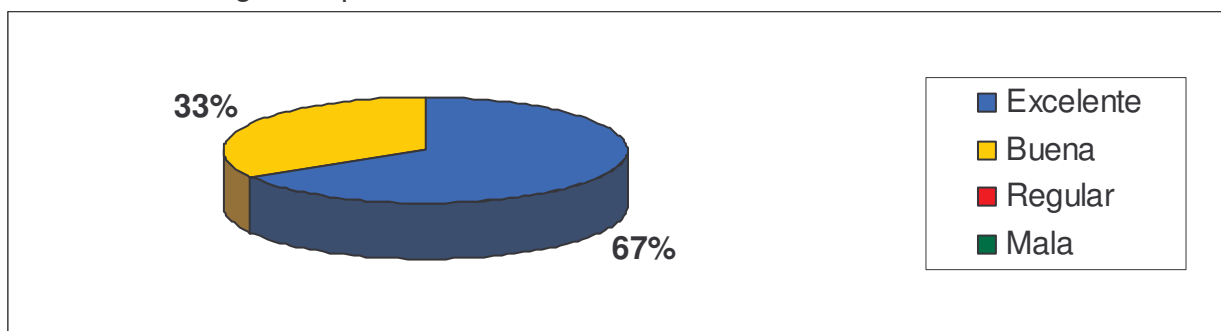
3.1.6.5 Estrato 5: se observa que la opción de calificación excelente en cuanto a la imagen corporativa registra un 67%, mientras que la opción de calificación buena cuenta con un 33% y las opciones regular y mala tienen un 0%.

Cuadro 35. Imagen corporativa. Estrato 5

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Excelente	2	67%
Buena	1	33%
Regular	0	0
Mala	0	0
Total	3	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 35. Imagen corporativa. Estrato 5



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

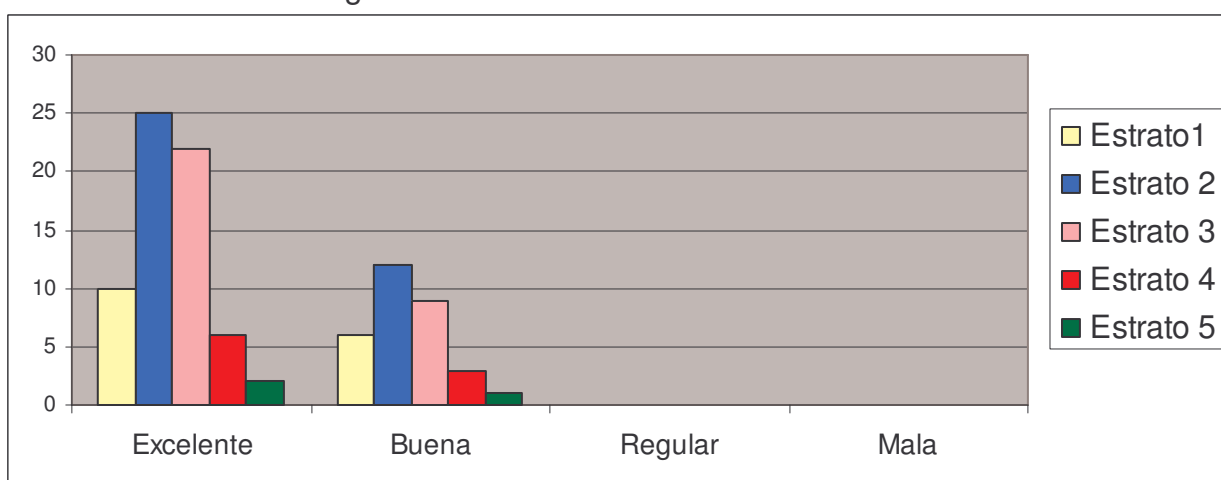
3.1.6.6 Análisis integral

Cuadro 36. Análisis Integral

CONCEPTO	FRECUENCIA				
	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5
Excelente	10	25	22	6	2
Buena	6	12	9	3	1
Regular	0	0	0	0	0
Mala	0	0	0	0	0
TOTAL	16	37	31	9	3

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 36. Análisis Integral



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

3.1.7 Evaluación del Servicio: esta pregunta se realiza con el fin de dar cumplimiento a los numerales 7.5; referente a la producción y prestación del servicio; 7.6 referente al control de no conformidades y 8.2.1; 8.2.3; 8.2.4; 8.5; los cuales están relacionados con la medición, análisis y mejora, la retroalimentación del clientes un proceso que permite a la organización identificar las fallas en el sistema de gestión de calidad para ser tratadas de manera oportuna.

Los porcentajes mas altos dentro de esta pregunta se tomaran como base par la mejora continua y por consiguiente para desarrollar herramienta adecuadas que permitan controlar y medir los diferentes resultados, teniendo en cuenta que la eficacia del sistema de gestión de calidad debe verse reflejado en los indicadores de evaluación del servicio.

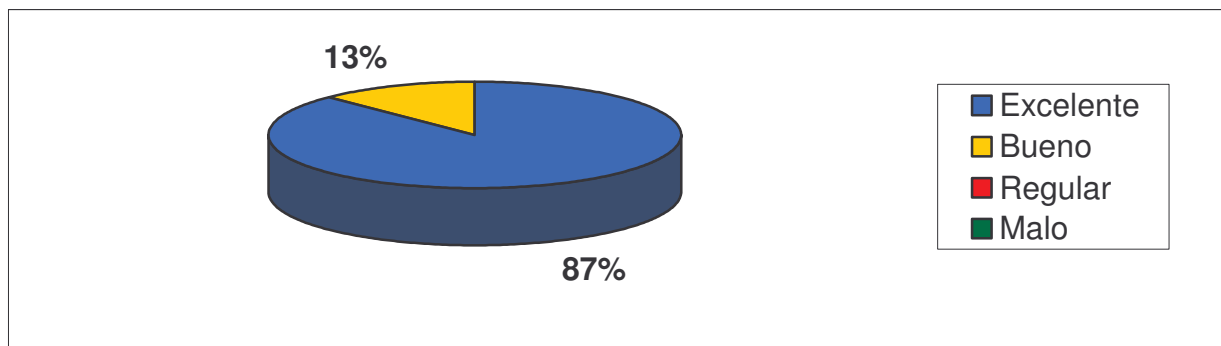
3.1.7.1 Estrato 1: el 87% de los clientes considera que el servicio es excelente, el 13% bueno y el 0% lo considera regular o malo.

Cuadro 37. Evaluación del servicio. Estrato 1

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Excelente	14	87%
Bueno	2	13%
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	16	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 37. Evaluación del servicio. Estrato 1



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

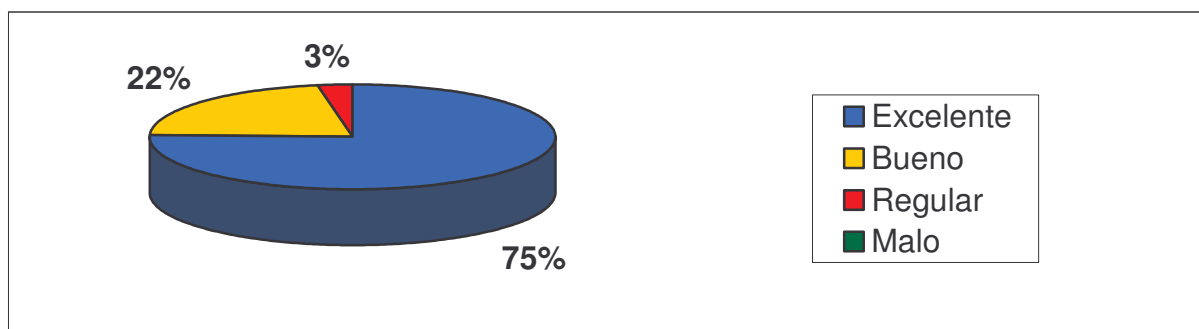
3.1.7.2 Estrato 2: en este estrato se observa que el 75% de los clientes considera que el servicio es excelente, el 22% bueno y el 3% lo considera regular.

Cuadro 38. Evaluación del servicio. Estrato 2

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Excelente	28	75%
Bueno	8	22%
Regular	1	3
Malo	0	0
Total	37	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 38. Evaluación del servicio. Estrato 2



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

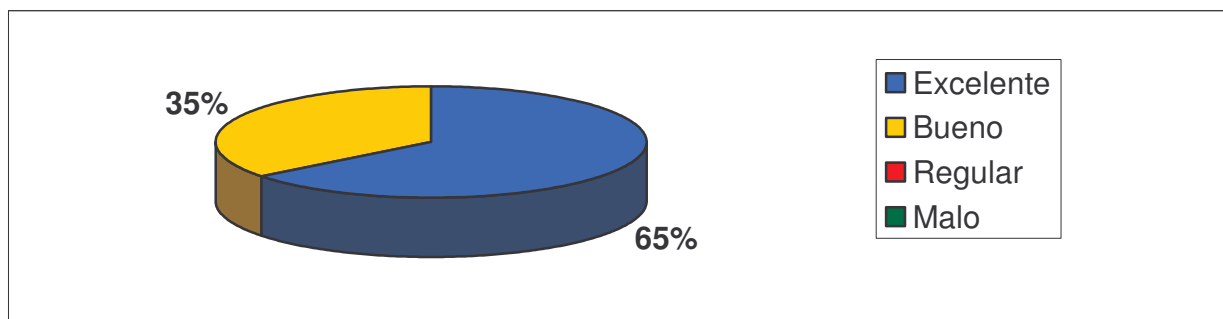
3.1.7.3 Estrato 3: se observa que el 65% de los clientes considera que el servicio es excelente, mientras el 35% considera que es bueno y regular o malo el 0%.

Cuadro 39. Evaluación del servicio. Estrato 3

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Excelente	20	65%
Bueno	11	35%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	31	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 39. Evaluación del servicio. Estrato 3



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

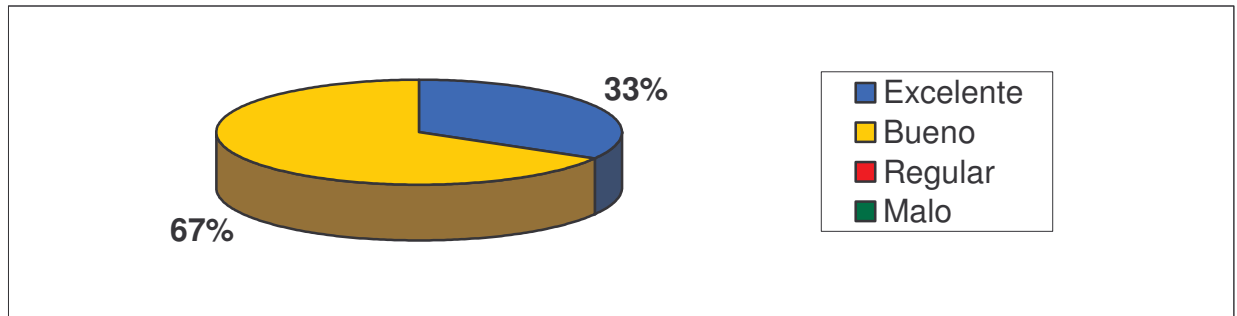
3.1.7.4 Estrato 4: en este estrato 67% de los clientes considera que el servicio es excelente, el 33% que es bueno y regular o malo el 0%.

Cuadro 40. Evaluación del servicio. Estrato 4

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Excelente	3	67%
Bueno	6	33%
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	9	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 40. Evaluación del servicio. Estrato 4



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

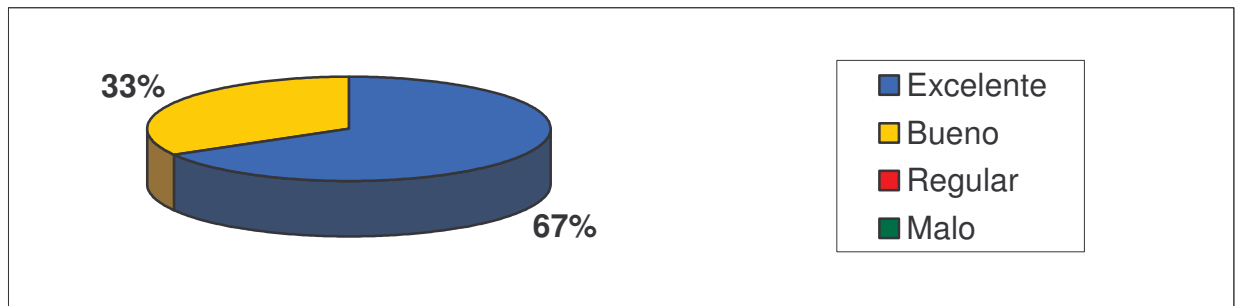
3.1.7.5 Estrato 5: en este estrato 67% de los clientes considera que el servicio es excelente, el 33% que es bueno y regular o malo el 0%.

Cuadro 41. Evaluación del servicio. Estrato 5

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Excelente	2	67%
Bueno	1	33%
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	3	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 41. Evaluación del servicio. Estrato 5



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

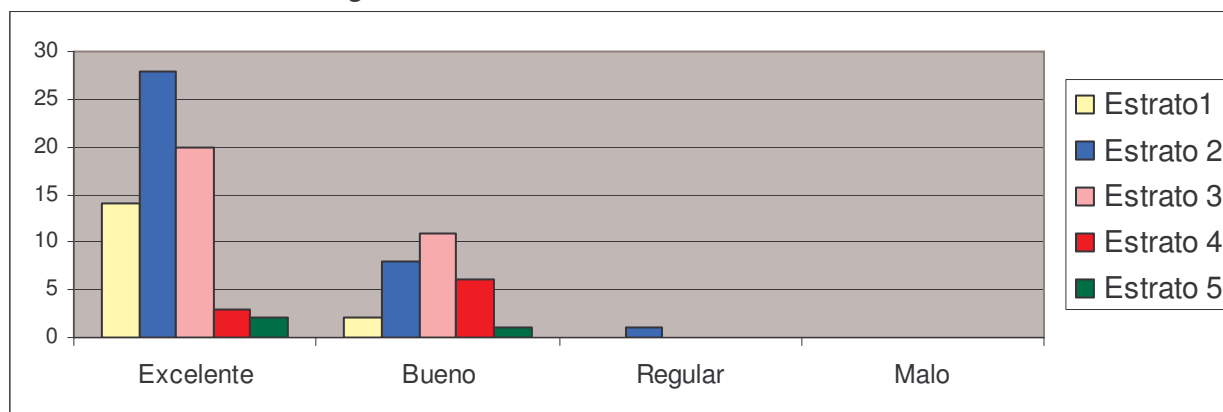
3.1.7.6 Análisis integral

Cuadro 42. Análisis Integral

CONCEPTO	FRECUENCIA				
	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5
Excelente	14	28	20	3	2
Bueno	2	8	11	6	1
Regular	0	1	0	0	0
Malo	0	0	0	0	0
TOTAL	16	37	31	9	3

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 42. Análisis Integral



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

3.1.8 Conocimiento de otras empresas: esta pregunta sirve para determinar el conocimiento de la existencia de otras empresas productoras y comercializadoras de embutidos y carnes frescas, por lo que se puede analizar que si la opción con mayor porcentaje es la de No, es por que la escogencia de esta empresa fue por desconocimiento de otras o por que los cliente no tenía otra opción; mientras que si el porcentaje mas alto se presenta con opción Si se deduce que el cliente si conoce otras empresas pero que escogió comprar en esta, lo cual evidencia que al escogieron por encima de al competencia, llevando a identificar cuales son las fortalezas que hacen que el cliente prefieran los productos de La Sevillana.

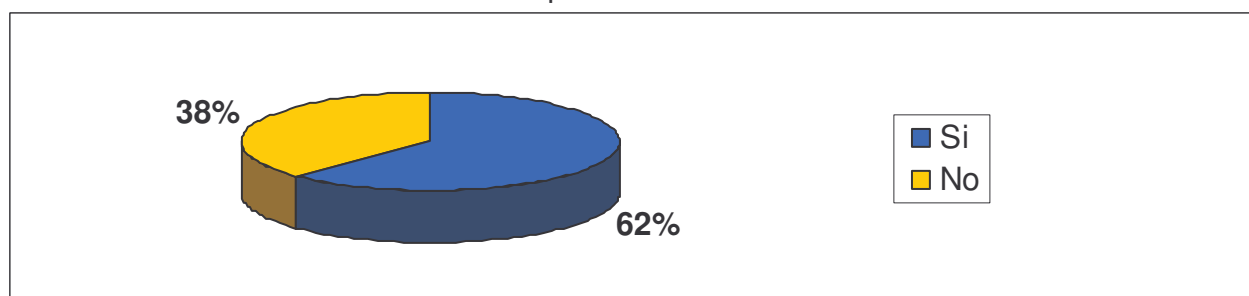
3.1.8.1 Estrato 1: se observa en este estrato que el 62% de los clientes dicen tener conocimiento de otras empresas que ofrecen los mismos productos que La Sevillana mientras que el 38% dice no tener conocer otras empresas.

Cuadro 43. Conocimiento de otras empresas. Estrato 1

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Si	10	62%
No	6	38%
Total	16	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 43. Conocimiento de otras empresas. Estrato 1



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

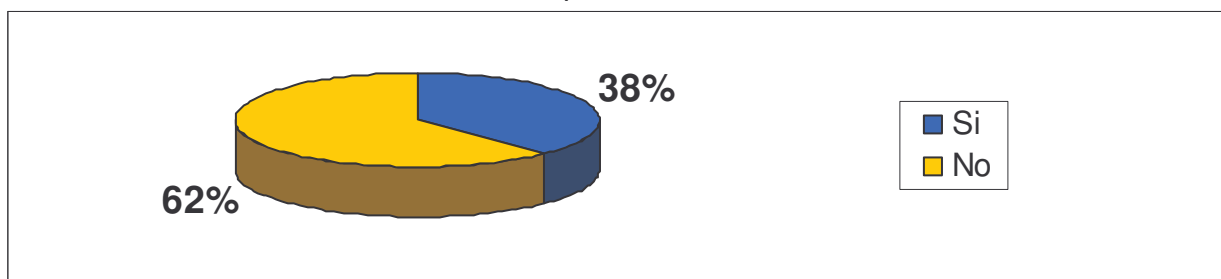
3.1.8.2 Estrato 2: el 62% de los clientes dicen no tener conocimiento de empresas que ofrezcan los mismos productos que La Sevillana mientras que el 38% afirma conocer otras empresas pero por diferentes razones preferir La Sevillana.

Cuadro 44. Conocimiento de otras empresas. Estrato 2

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Si	14	38%
No	23	62%
Total	37	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 44. Conocimiento de otras empresas. Estrato 2



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

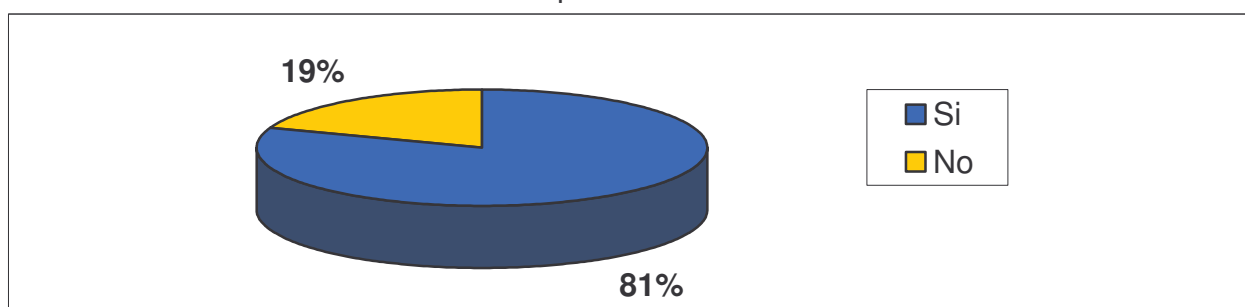
3.1.8.3 Estrato 3: en este estrato el 81% de los clientes dicen conocer otras empresas que tienen la misma actividad económica de La Sevillana y el 19% afirma no conocer otras empresas.

Cuadro 45. Conocimiento de otras empresas. Estrato 3

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Si	25	81%
No	6	19%
Total	31	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 45. Conocimiento de otras empresas. Estrato 3



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

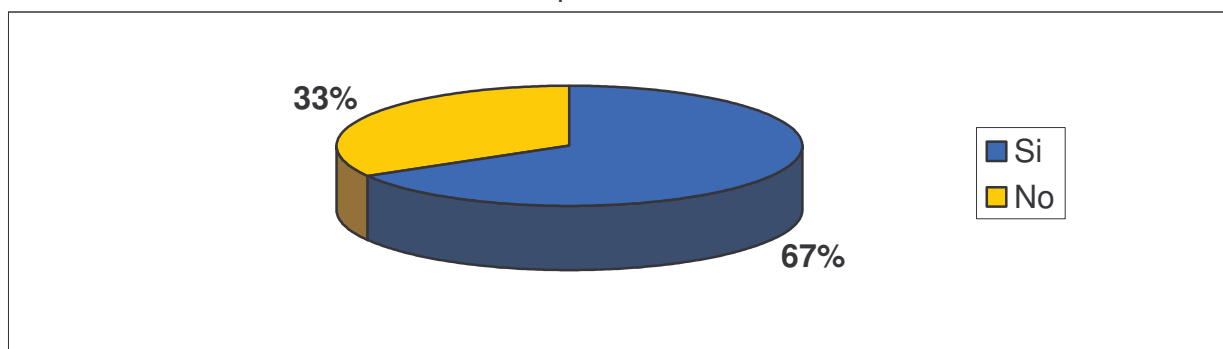
3.1.8.4 Estrato 4: los clientes que dicen conocer otras empresas y más sin embargo preferir La Sevillana son el 67%, mientras que el 33% afirma no conocer otras empresas.

Cuadro 46. Conocimiento de otras empresas. Estrato 4

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Si	6	67%
No	3	33%
Total	9	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 46. Conocimiento de otras empresas. Estrato 4



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

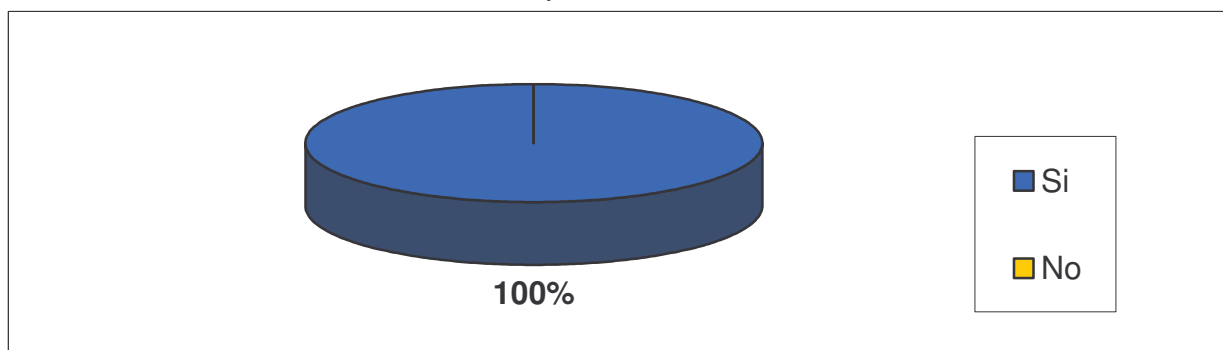
3.1.8.5 Estrato 5: en este estrato se observa que el 100% de los clientes que dicen conocer otras empresas, pero teniendo en cuenta igualmente que el 100% consume carnes frescas porque los demás productos son consumidos en otras marcas.

Cuadro 47. Conocimiento de otras empresas. Estrato 5

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 47. Conocimiento de otras empresas. Estrato 5



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

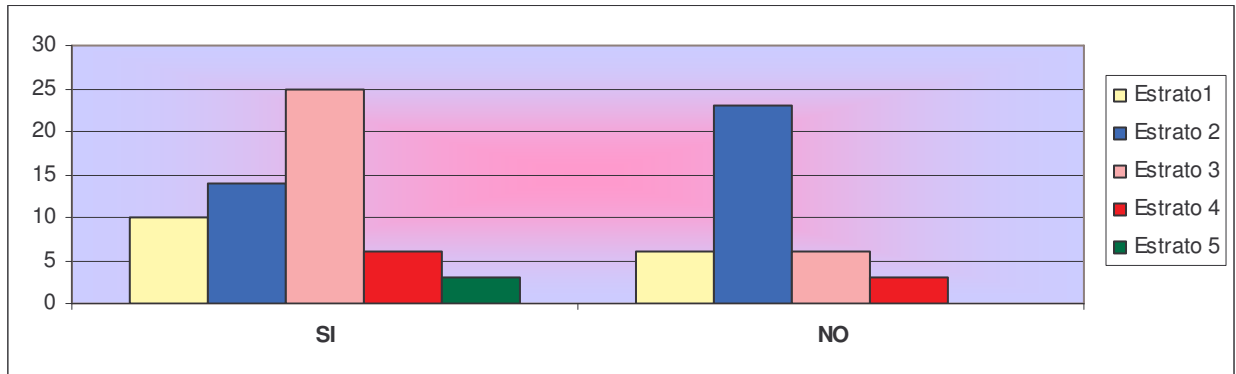
3.1.8.6 Análisis integral

Cuadro 48. Análisis Integral

CONCEPTO	FRECUENCIA				
	Estrato1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5
SI	10	14	25	6	3
NO	6	23	6	3	0
TOTAL	16	37	31	9	3

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 48. Análisis Integral



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

3.1.9 Requisitos del cliente: esta pregunta contribuye al numeral 5.1, 5.2, 5.3, 5.6.2, 5.6.3, 7, los cuales hacen referencia a la importancia de la identificación de los requisitos del cliente y son el punto de partida para la creación del Sistema de Gestión de Calidad.

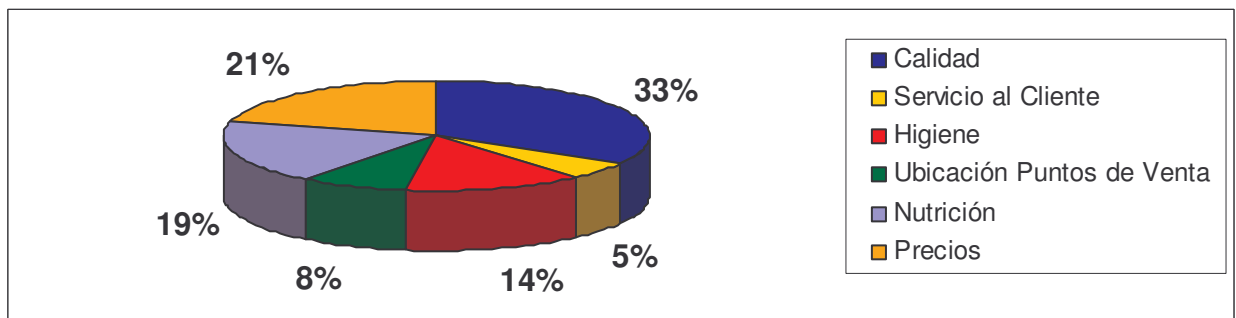
Mediante esta pregunta se logro identificar los requisitos del cliente de mayor importancia son la calidad con el 33%, precios 21%, nutrición 19% e higiene 14%, estos por tanto son los requisitos que se utilizaran durante el proceso de creación e implementación del S.G.C.

Cuadro 49. Requisitos del cliente

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
Calidad	32	33%
Servicio al cliente	5	5%
Higiene	13	14%
Ubicación Puntos de Venta	8	8%
Nutrición	18	19%
Precios	20	21%
Total	96	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 49. Requisitos del cliente



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Fue

3.1.10 Cumplimiento de requisitos: esta pregunta ayuda a evaluar el numeral 7.2 el cual se refiere a la determinación de requisitos del cliente vs capacidad de cumplimiento de la empresa.

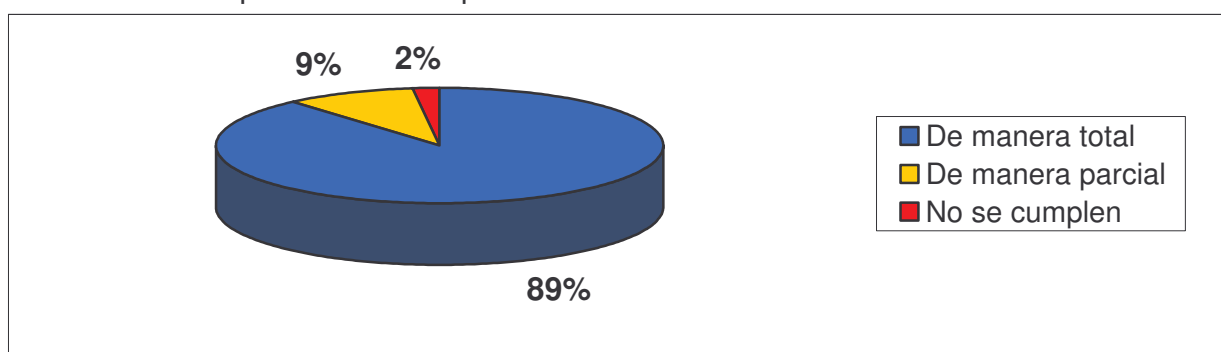
Esta revisión es importante ya que la empresa se compromete a proporcionar un producto y debe asegurarse que están resueltas las diferencias entre los requisitos del cliente y la capacidad que tiene la empresa para cumplirlos.

Cuadro 50. Cumplimiento de requisitos

Concepto	Frecuencia	Participación Porcentual
De manera total	85	89%
De manera parcial	9	9%
No se cumplen	2	2%
Total	96	100%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 50. Cumplimiento de requisitos



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

3.1.11 Requisitos cumplidos y requisitos no cumplidos: como se ha descrito antes la identificación de los requisitos del cliente es la base para la creación del S.G.C y su implementación, es entonces valido el realizar la evaluación del cumplimiento de los requisitos, aportando además al numeral 8.2.1,8.2.4 y 8.5 de la norma ISO 9001 – 2000.

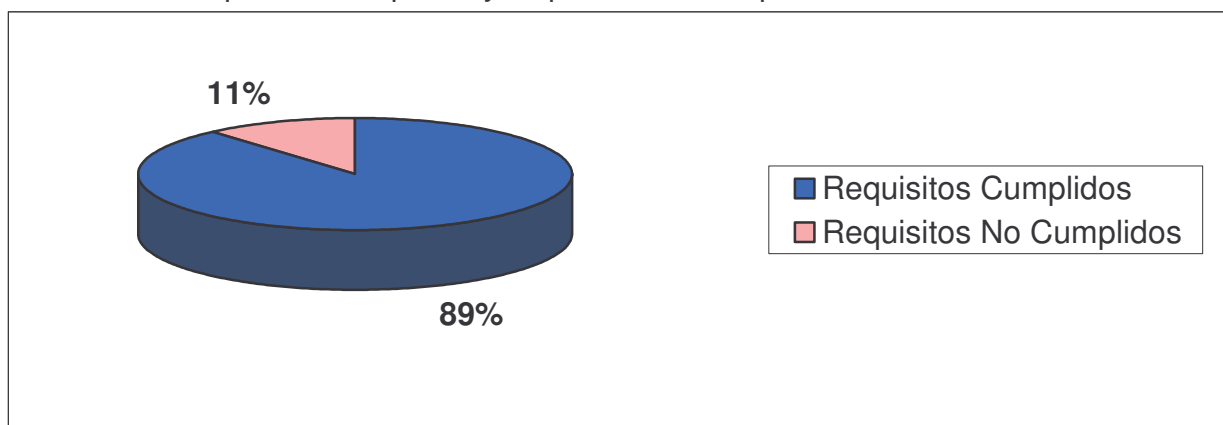
Se encuentra que en cerca de un 88% los requisitos de los clientes que consumen los productos de La Sevillana han sido cumplidos, lo cual se convierte e un buen indicador que bebe continuar en ascenso, teniendo un adecuado seguimiento y medición.

Cuadro 51. Requisitos cumplidos y requisitos no cumplidos

Concepto Requisitos	Frecuencia		Participación Porcentual	
	Cumplidos	No Cumplidos		
Calidad	88	8	92%	8%
Servicio al cliente	92	4	96%	4%
Higiene	89	7	93%	7%
Ubicación Puntos de Venta	79	17	82%	18%
Nutrición	75	21	78%	22%
Precios	85	11	86%	14%
Promedio	84.7	11.3	87.8%	12.2%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

Gráfico 51. Requisitos cumplidos y requisitos no cumplidos



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007

3.2 DIAGNÓSTICO DEL CLIENTE INTERNO BASADO EN LOS OCHO PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

El objetivo de este diagnóstico es identificar el nivel de orientación a la calidad de la empresa de productos carnicos La Sevillana, basado en los ocho principios de las normas técnicas de calidad ISO 9001-2000.

Esta dirigido al Gerente Propietario y los cuatro Directores de área de la empresa de Productos carnicos La Sevillana.

3.2.1 Generalidades del sistema de gestión (debilidad): los directores coinciden en que la calidad es un aspecto indispensable dentro de una organización que quiere mejorar, y más hoy en día donde la calidad se constituye como el primer paso para alcanzar el éxito de cualquier empresa, sin embargo no existe claridad total en cuanto a lo que es un sistema de gestión de calidad y lo que son las normas ISO 9001-2000.

El primer paso dentro del proceso de implementación del sistema de gestión de calidad es la decisión de la gerencia, en el caso de la empresa de productos carnicos La Sevillana la decisión de implementar este sistema ha surgido por la necesidad de continuar en le mercado de acuerdo con las nuevas exigencias para este tipo de industria y de consolidarse como una empresa pionera dentro del sector de producción y comercialización de embutidos y carnes frescas en interesarse por iniciar este proceso.

Debido a que no existe total claridad sobre el sistema de gestión de calidad y las normas Técnicas ISO 9001-2000, el programa de capacitación y sensibilización debe ser lo más completo posible, y así mismo requerirá la respectiva inversión en tiempo y dinero, por lo cual surge la necesidad de controlar y evaluar el desempeño del programa con el objetivo de obtener los resultados esperados.

3.2.2 Enfoque al cliente (fortaleza): las empresas dependen de sus clientes y por eso deben entender las necesidades presentes y futuras de estos, además la norma se origina a partir de las necesidades o requisitos del cliente y todo el sistema de gestión de calidad debe levantarse a partir de la identificación de estos requisitos.

La empresa Productos Carnicos La Sevillana esta enfocada a la satisfacción del cliente, sin embargo no posee un procedimiento formal para identificar los requisitos de este, el procedimiento para saber lo que el cliente quiere o no se realiza a través de la comunicación abierta e informal con los vendedores o de manera telefónica con la empresa, pero para la implementación de la norma este procedimiento debe documentarse o cambiarse por otro como el estudio de mercado o el buzón de sugerencias.

3.2.3 Liderazgo (fortaleza): los miembros de la empresa consideran que el líder actual es la persona adecuada para dirigir, los líderes deben establecer la unidad del propósito de la organización. El líder debe involucrar al personal en el alcance de los objetivos propuestos y la planeación.

El líder de la empresa de productos carnicos La Sevillana posee fortalezas en cuanto a la comunicación por lo tanto puede encauzar los esfuerzos de la organización, sin embargo no posee conocimientos técnicos ni la formación ni la experiencia en calidad, por lo cual debe nombrar un responsable y representante del sistema de gestión de calidad que con independencia de otras funciones se encargue de la implementación pero con el apoyo incondicional de la dirección.

El gerente se encuentra liderando la empresa desde el 27 de marzo de 1998 y es un ejemplo de vida y trabajo para sus colaboradores quienes han alcanzado varias metas en su vida personal gracias al apoyo incondicional del gerente.

3.2.4 Participación del personal (fortaleza): la gente del factor dinamizador de toda empresa, y su desarrollo permite que sus habilidades sean usadas en beneficio de la organización.

En la empresa de productos carnicos La Sevillana siempre se ha tenido la cultura de trabajar en equipo e involucrar a todos los miembros de la organización en cualquier proyecto que se adelante ya que es gracias a ellos que se han logrado muchos progresos en la empresa.

Cada vez que se emprende un proyecto se comunica a las personas, se las capacita y sensibiliza en el tema y se hace entender la forma en que cada uno puede aportar para el logro de los objetivos propuestos, esto ha aumentado la capacidad de los trabajadores y las habilidades personales son potenciadas mediante la actividad en grupo y mediante la suma de su aporte personal.

3.2.5 Enfoque basado en procesos (debilidad): un resultado deseado, se alcanza con mayor eficiencia cuando sus actividades y recursos relacionados, son manejados como procesos. El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como la rápida solución de los mismos sin necesidad de afectar el resto de procesos.

En La Sevillana el proceso productivo tiene una secuencia lógica y organizada, pero no cuenta con la documentación requerida; es decir los empleados saben que hacer dentro de su área de trabajo pero no se rigen por un documento formal y establecido en el que se encuentren identificadas sus funciones y responsabilidades, esto se cataloga como

una debilidad ya que los miembros de la organización deben conocer el proceso general de la empresa y saber como interactúan dentro del funcionamiento de la misma.

3.2.6 Mejoramiento continuo (fortaleza): la mejora continua de la capacidad y los resultados debe ser el objetivo permanente de la organización, la empresa Productos Carnicos La Sevillana a través de todo el tiempo que ha funcionado, año tras año ha tenido que transformarse y adaptarse de acuerdo a las exigencias del medio en el que se desarrolla.

La mayoría de empleados tienen antigüedad en la empresa pero lo más importante es que todos han evolucionado, y se han desarrollado a la par con la empresa, que inicio con una pequeña infraestructura en arrendamiento que se encontraba ubicada en el sector de Las Lunas, la cual no era muy adecuada para la actividad que la empresa desarrollaba y solo contaba con 8 empleados.

A través de esta pequeña reseña se evidencia el constante cambio y evolución que se ha presentado gracias a la necesidad de la mejora continua ya que esta se alcanza mediante un avance en todos los campos: las capacidades del personal, la actualización en maquinaria, el mejoramiento de infraestructura en fin todos los progresos que apunten la mejora de la calidad y del producto y en consecuencia a la satisfacción del cliente.

3.2.7 Toma de decisiones (debilidad): el proceso de toma de decisiones debe basarse en el análisis de los datos y la información. En la Sevillana encontramos que se considera una debilidad por que este proceso esta centralizado en el gerente quien es el que tiene la ultima palabra, lo cual lo hace indispensable en cualquier situación que se presente causando retrasos y saturación de tareas.

3.2.8 Proveedores (fortaleza): las relaciones con los proveedores son una fortaleza para la empresa, ya que las compras se realizan de manera organizada, en determinadas empresas y en el momento que surge la necesidad, generando así una relación de fiabilidad y mutuo beneficio con los proveedores quienes a su vez conocen sus necesidades y expectativas.

Los proveedores son de gran importancia para la calidad y deben ser integrados con la empresa, ya que en caso de deficiencia en los insumos adquiridos se puede afectar la calidad del producto, por lo tanto se debe realizar una evaluación de los proveedores, que respondan a las exigencias de confiabilidad y fiabilidad que se necesitan para la implementación del sistema de gestión de calidad.

3.3 CONCLUSIONES

A partir del análisis de la percepción que tiene el cliente externo es importante destacar que productos carnicos la Sevillana tiene un buen posicionamiento y aceptación por parte de sus clientes teniendo en cuenta que uno de los factores que respalda dicho posicionamiento es la imagen corporativa que la empresa maneja en su entorno haciendo que se vea como una organización reconocida dentro del mercado en el cual se desarrolla.

De igual forma este estudio permite identificar los requisitos más importantes para los clientes de Productos Carnicos La Sevillana, dichos requisitos se enfatizan en que la empresa debe brindar: Calidad, Higiene, Buena ubicación de los puntos de venta, Excelente atención de servicio al cliente, nutrición y precios competitivos, requisitos que se convierten en la razón de ser del Sistema de Gestión de Calidad, por lo cual todo en la empresa debe orientarse a satisfacer al cliente por medio del cumplimiento de sus requisitos logrando así su preferencia y fidelidad.

Con esta investigación también se logra observar cual es la percepción del cliente externo con respecto a los productos de la empresa y por consiguiente, se puede determinar el nivel de cumplimiento de los diferentes requisitos. A partir de lo cual se toma en cuenta ciertos parámetros del Sistema de Gestión de Calidad con el fin de mejorar dichas percepciones, ya sea con respecto a la satisfacción en los productos y el cumplimiento de los requisitos.

4. MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.1 REQUISITOS GENERALES

4.1.1 Objeto: este manual describe el Sistema de Gestión de Calidad propuesto para la empresa de productos carnicos La Sevillana y representa de forma clara y coherente su estructura basada en estándares que aseguren la fabricación de un producto que satisfaga los requisitos del cliente, a demás se aspira a aumentar dicha satisfacción a través de la aplicación eficaz del sistema y de la mejora continua.

El manual documenta y comunica a los integrantes de la organización la política y objetivos de calidad que la dirección establece, sirve de guía para el personal en su aplicación diaria, para obtener calidad en cada uno de sus procesos y la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

Su elaboración esta basada en los requisitos de la norma NTC ISO 9001-2000 “Sistema de Gestión de Calidad”.

4.1.2 Alcance: el alcance del presente manual abarca la producción y comercialización de embutidos y carnes frescas de la empresa Productos Carnicos La Sevillana de manera general presentando ejemplos de cómo se debe realizar el levantamiento, caracterización y documentación de los procesos de la organización con el fin de implementar el Sistema de Gestión de Calidad, teniendo en cuenta lo anterior en este manual se encuentran documentados los siguientes procesos: Gestión Gerencial y de Calidad, Productivo, Talento Humano, Compras, Mantenimiento, y Comercialización, además de los procesos que son requisito indispensable dentro de la construcción del S.G.C como: Control de Documentos, Control de Registros, Auditorias Internas y Acciones Correctivas y Preventivas.

Es responsable del Sistema de Gestión de Calidad el Gerente y la Directora administrativa quienes gestionan la eficacia de los procesos optimizando los recursos humanos y materiales, observando que la producción se realice conforme a lo establecido en la documentación aplicable, así como planear, dirigir y controlar el buen funcionamiento de cada área.

4.1.3 Términos y definiciones:

- ▶ **Accidente:** Evento no deseado que da lugar a muerte, enfermedad, lesión, daño u otra pérdida.
- ▶ **Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad de un defecto o cualquier otra situación no deseada existente, para impedir su repetición.
- ▶ **Acción Preventiva:** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad potencial, de un defecto o cualquier otra situación no deseada para prevenir que se produzca.

- ▶ **Auditoria de la Calidad:** Examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen las disposiciones previamente establecidas y si estas disposiciones están implantadas de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos.
- ▶ **Conformidad:** Cumplimiento de los requisitos especificados.
- ▶ **Evaluación del riesgo:** Proceso usado para determinar las prioridades de gestión del riesgo mediante la comparación del nivel de riesgo contra normas predeterminadas, niveles de riesgo objeto y otros criterios.
- ▶ **Gestión total de la Calidad:** Forma de gestión de una organización centrada en la calidad basada en la participación de todos sus miembros y que pretende un éxito a largo plazo mediante la satisfacción del cliente y beneficios para todos los miembros de la organización y para la sociedad.
- ▶ **Factores externos:** Son las fuerzas que se generan fuera de la organización, que inciden en los asuntos de control y seguridad y que deben tenerse en cuenta de manera apropiada; incluye aspectos tales como: legislación, innovaciones tecnológicas y normatividades sectoriales.
- ▶ **Factores internos:** Son los aspectos de la organización que inciden en su capacidad para cumplir con la gestión de control y seguridad; incluye aspectos tales como: reorganización interna, cambio en la tecnología, cultura en materia de prevención de riesgos y modificaciones a procesos.
- ▶ **Gestión del riesgo:** Cultura, proceso y estructuras que se dirigen hacia la gestión eficaz de las oportunidades potenciales y los efectos adversos.
- ▶ **Identificación de peligro:** Procesos para reconocer si existe un peligro y definir sus características.
- ▶ **Manual de la Calidad:** Documento que establece la política de la calidad y describe el sistema de la calidad de una organización.
- ▶ **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito especificado.
- ▶ **No conformidad crítica:** Por lo general relacionada con la seguridad, que da como resultado que la auditoria se interrumpa temporalmente.
- ▶ **No conformidad mayor:** Desviación seria con relación a los criterios e la auditoria, implica un riesgo alto para la organización, tomará tiempo para resolverla.
- ▶ **No conformidad menor:** No es demasiado seria, implica un riesgo bajo para la organización, se puede resolver en tiempo corto.
- ▶ **Peligro:** es una fuente o situación con potencial de pérdidas en términos de lesiones, daño a la propiedad y/o procesos, al ambiente o una combinación de estos.
- ▶ **Plan de acciones:** Conjunto de Acciones Correctoras y/o preventivas.

- ▶ **Planificación de la Calidad:** Diseño de las actividades que establecen los objetivos y requisitos para la calidad y para la aplicación de los elementos del Sistema de Gestión de Calidad.
- ▶ **Política de la Calidad:** Directrices y objetivos generales de una organización relativos a la Calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- ▶ **Procedimiento:** Es el documento que describe de forma detallada las actividades, recursos, responsabilidades, métodos etc., que componen un proceso.
- ▶ **Proceso:** Conjunto de actividades, recursos, responsabilidades, métodos, etc., orientados al ejercicio de los cometidos propios de la administración para obtener unos resultados predefinidos.
- ▶ **Producto:** Los resultados generados por las actividades en la interacción de los procesos entre el proveedor, organización y cliente.
- ▶ **Revisión por la dirección:** Evaluación formal, por parte del Comité de Calidad del estado y de la adecuación del Sistema de la Calidad en relación con la política de la calidad y sus objetivos.
- ▶ **Riesgo:** La palabra riesgo se deriva del antiguo risicare el cual significa osar, atreverse, retar, desafiar, cada día miles de circunstancias retan o desafían la capacidad de supervivencia, desarrollo y crecimiento de las empresas.
- ▶ **Seguridad:** Condición de estar libre de un riesgo de daño inaceptable
- ▶ **Seguridad y salud ocupacional:** Condiciones y factores que inciden en el bienestar de los empleados, trabajadores temporales, personal contratista, visitantes y cualquier otra persona en el sitio de trabajo.
- ▶ **Satisfacción del cliente:** Respuesta de los receptores de un producto o servicio, a los atributos o facetas que confluyen en él, y que se materializa mediante la expresión de sus opiniones respecto de dichos atributos o facetas.
- ▶ **Sistema de la Calidad:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad.

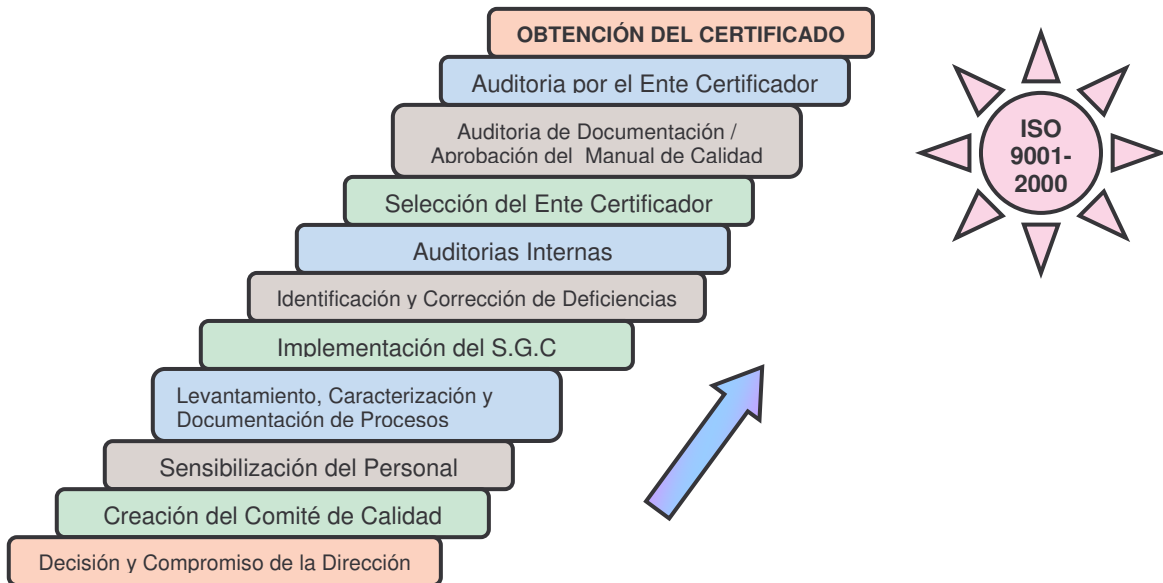
4.1.4 Sistema de gestión de calidad: es un conjunto de procesos y procedimientos con su debida documentación cuyo objetivo es alcanzar la calidad. La calidad puede ser muy subjetiva por lo cual se ha normalizado mediante ciertas instrucciones, en este caso se trabaja las normas técnicas de calidad ISO 9001-2000 a la cual están inscritos más de 100 países, las ISO no son las únicas normas de calidad, hay otras normas a nivel internacional pero la ISO es la más popular.

La ISO 9000 es una amplia serie de estándares internacionales para asegurar la calidad. Partamos de la base que tanto el comercio como la industria, en todo el mundo tienden a adoptar normas de producción y comercialización uniformes para todos los países del mundo o gran parte de ellos, es decir, tienden a la llamada “normalización” no solo se traduce en las leyes de los países que regulan la producción de bienes o servicios sino

que van más allá, ya que tiende asegurar la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas.

4.1.5 Pasos para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

Figura 2. Pasos para la Implementación del S.G.C.



Fuente: Esta Investigación. Pasto 2007

4.1.5.1 Decisión y compromiso de la dirección: este es el primer y más importante paso en el camino hacia la calidad, la decisión debe partir del pleno convencimiento de quienes dirigen las empresas, implementar un sistema de gestión de calidad no es un proceso fácil, además demanda una gran inversión, pero hoy por hoy la empresa que quiera sobrevivir en el mercado no tiene otra opción que ofrecer calidad en sus productos y servicios o rezagarse ante el activo movimiento del mundo empresarial.

La implementación del sistema de gestión de calidad debe fundamentarse en los ocho principios que le sirven de pilares:

- El enfoque al cliente
- El liderazgo
- La participación del personal
- El enfoque basado en los procesos
- La gestión basada en sistemas
- El mejoramiento continuo
- La toma de decisiones basadas en hechos
- La relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

El desarrollo y comercialización de productos y servicios no puede seguir siendo considerados en forma local, por que la competencia externa ataca con calidad y costos de nivel internacional, apareciendo entonces la empresa de clase mundial, capaz de competir en cualquier mercado con las mejores de su ramo.

4.1.5.2 Creación del comité de calidad: la implementación de un sistema de gestión de calidad es un proceso que requiere una gran inversión de tiempo, dinero y gestión, por lo tanto debe estar a cargo de personas con las competencias necesarias para liderar, implementar y mantener dicho sistema. Por lo tanto los directivos de la empresa dispuestos adoptar un sistema de gestión de calidad, deben conformar un equipo de trabajo con personas profesionales, con conocimientos en gerencia de calidad, calidad total, gestión de normas ISO y especializaciones afines. Si la empresa posee profesionales de buen rendimiento puede capacitarlos, o buscar en el mercado laboral quienes respondan a las exigencias de las competencias.

Para conformar un equipo de calidad se necesita como mínimo los siguientes miembros:

Representante de la dirección: es un miembro de la alta dirección quien con independencia de otras responsabilidades debe asegurarse de que se establece, implementa y mantiene los procesos para el sistema de gestión de calidad y al vez informa el desempeño, desarrollo y mejora del mismo.

Director de Calidad: es una persona con el perfil adecuado para desarrollar el sistema de gestión de calidad en todos los niveles de la empresa, y ser el representante y responsable de la calidad en la operación de los procesos y su respectivo control.

Asesor de calidad: este se contrata externamente, también denominado staff, en Colombia hay profesionales al servicio de las empresas, la selección del asesor debe ser cuidadosa ya que es un miembro clave en el equipo de trabajo de la calidad.

Auditor interno: la empresa debe tener un plan de auditorias, las auditorias internas deben llevarse a cabo a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de calidad es conforme a las disposiciones planificadas con los requisitos de la norma y si se mantiene de manera eficaz.

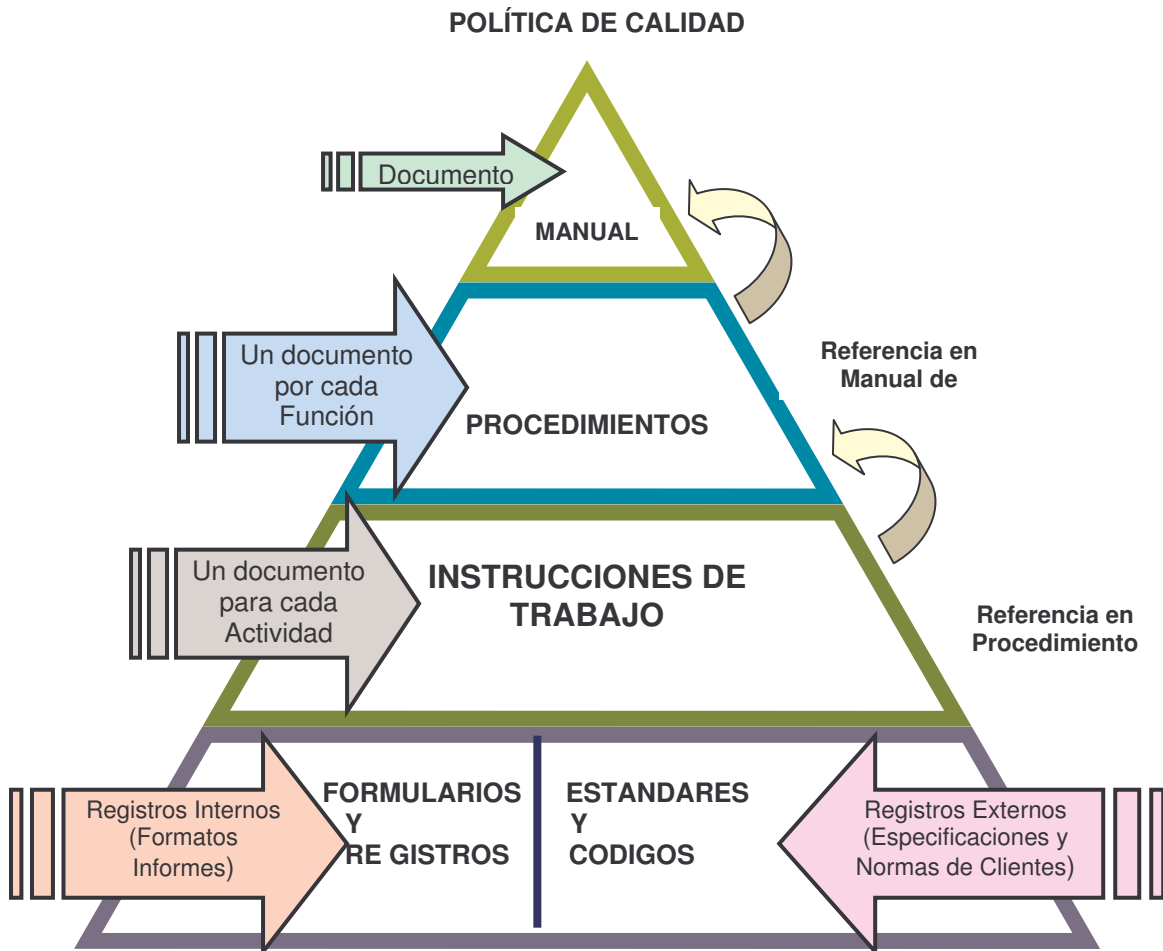
4.1.5.3 Sensibilización del personal: aunque hayan un equipo de calidad al frente de la implementación del sistema debe haber el compromiso de todo el personal de lo contrario todo el proceso quedaría en la documentación ya que quien aporta más calidad al servicio o producto son los miembros de la organización por lo tanto el equipo de trabajo debe asegurarse de promover la toma de conciencia en todos los niveles de la organización, quizás este sea el trabajo más retador para quienes lideran todo el proceso.

Para que el personal responda ante la nueva organización enfocada a la calidad debe haber un entrenamiento o una capacitación de la siguiente forma:

- Introducción a la calidad
- Introducción la norma
- Capacitación en los principios de la norma
- Toma de conciencia en el cumplimiento de los requisitos del cliente
- Capacitación en política, objetivos e indicadores de calidad
- Capacitación en nuevos procesos
- Capacitación en el diligenciamiento de documentos y registros
- Capacitación en aporte de objetivos
- Capacitación en mejoramiento continuo

4.1.5.4 Levantamiento, caracterización y documentación de procesos

Figura 3. Pirámide Documental



En la figura anterior se muestra claramente la documentación necesaria para el Sistema de Gestión de Calidad.

- ▶ Política de calidad: la política de calidad esta en el cumbre de la pirámide ya que todo el sistema de gestión de calidad debe apuntar y sostener la declaración documentada de esta política.
- ▶ Manual de calidad: este documento especifica el sistema de gestión de calidad de la organización. Establece la descripción y la interacción de los procesos, en el cual se detallan actividades, la interrelación entre procesos, las responsabilidades, las entradas y salidas de cada proceso, los criterios de control.
- ▶ Procedimientos del sistema: forma particular y específica de llevar a cabo una actividad o un proceso.
- ▶ Instructivo de trabajo: documentos específicos y detallados en donde se determinan las directrices para el desarrollo de una actividad particular; instrucciones de uso, de trabajo, de operación o desarrollo de actividades.

- ▶ Formatos: documentos establecidos por las áreas de la organización para el registro de los datos e información referente a la ejecución de las actividades de los procesos. Estandariza las actividades las actividades a implementar un proceso.
- ▶ Registro: documento que suministra evidencia objetiva de las actividades desempeñadas.
- ▶ Documentos externos: documentos utilizados por la organización para el desarrollo de las actividades.

4.1.4.5 Implementación del S.G.C: la norma ISO 9001-2000 requiere como mínimo tener los siguientes procedimientos documentados:

- Control de documentos
- Control de registros
- Auditorías internas
- Acciones correctivas
- Acciones preventivas
- Producto no conforme

4.1.5.6 Identificación y corrección de deficiencias: un aspecto importante del sistema de gestión de calidad es el mejoramiento continuo por lo tanto el sistema de gestión de calidad debe estar en constante revisión para identificar y darle tratamiento a las deficiencias encontradas por medio de acciones correctivas y preventivas:

- ▶ **Acción correctiva:** tomar las acciones que eliminen las causas de la no conformidad con el fin de prevenir su recurrencia. Las acciones correctivas son revisadas para garantizar que son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Procedimiento de acción correctiva define:

- La revisión de las no conformidades
 - La determinación de las causas de las no conformidades
 - La evaluación de la necesidad: acciones que aseguren que la conformidad vuelva a ocurrir
 - La determinación e implementación de la acción necesaria
 - El registro de los resultados de la acción tomada
 - La revisión de la acción correctiva tomada.
- ▶ **Acción preventiva:** tomar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales en los productos ofrecidos, así como en los procesos que conforman el sistema de gestión de calidad con el fin de prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas son revisadas para asegurarse de que son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Procedimiento de acción preventiva define:

- La determinación de las no conformidades potenciales y sus causas

- La evaluación de la necesidad de una acción preventiva para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- La determinación e implementación de las acciones preventivas necesarias
- El registro de los resultados de la acción tomada
- La revisión de la acción preventiva tomada.

4.1.5.7 Auditorias internas: las auditorias internas se deben llevar a cabo en periodos establecidos en el plan de mejoramiento del SGC determinar:

- La conformidad del sistema de gestión de calidad de acuerdo con los procesos planeados.
- Su implementación y manteniendo

El programa de auditorias se determina tomando en cuenta la importancia de los procesos y las áreas a ser auditadas, así como los resultados de las auditorias privadas.

El plan de auditoria define los criterios, alcance de la auditoria y los métodos de auditoria. La selección de los auditores y la ejecución de las auditorias aseguran objetividad e imparcialidad del proceso de auditoria ya que los auditores no pueden auditar su propio trabajo.

El procedimiento para auditoria interna debe hacerse con las responsabilidades y requisitos para planear y ejecutar las auditorias, para el reporte de resultados y que define los registros de la misma.

El personal responsable del área a ser auditada debe asegurarse que las acciones se tomen sin demoras injustificadas para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

4.1.6 Identificación de los requisitos generales: como primer elemento del sistema de gestión de calidad deben establecerse los procesos necesarios para su estructuración, a través del desdoblamiento de la complejidad de las actividades de la empresa y la identificación de los procesos claves y necesarios para aportar calidad al producto o servicio. En fin los requisitos generales contemplan:

- Identificación de procesos
- Determinar la secuencia e interpretación de los procesos
- Implementar el seguimiento, la medición, el análisis y el control de los procesos.
- Determinar los recursos para el desarrollo de los procesos
- Tomar acciones para la mejora continua y el alcance de resultados planificados.

Los requisitos generales se desarrollan detalladamente con los numerales 5, 6, 7, 8 de la norma, por lo tanto en este numeral se hará mayor énfasis en la caracterización de procesos que resume todo lo que se requiere en el numeral 4, para la identificación de procesos que es el primer paso para estructurar el sistema de gestión de calidad se deben tener en cuenta estas tres clases de procesos:

- ▶ **Procesos visionales o de conducción:** son los que dirigen y orientan otros procesos y pone a disposición algún tipo de recurso o plantean directrices a los demás procesos.

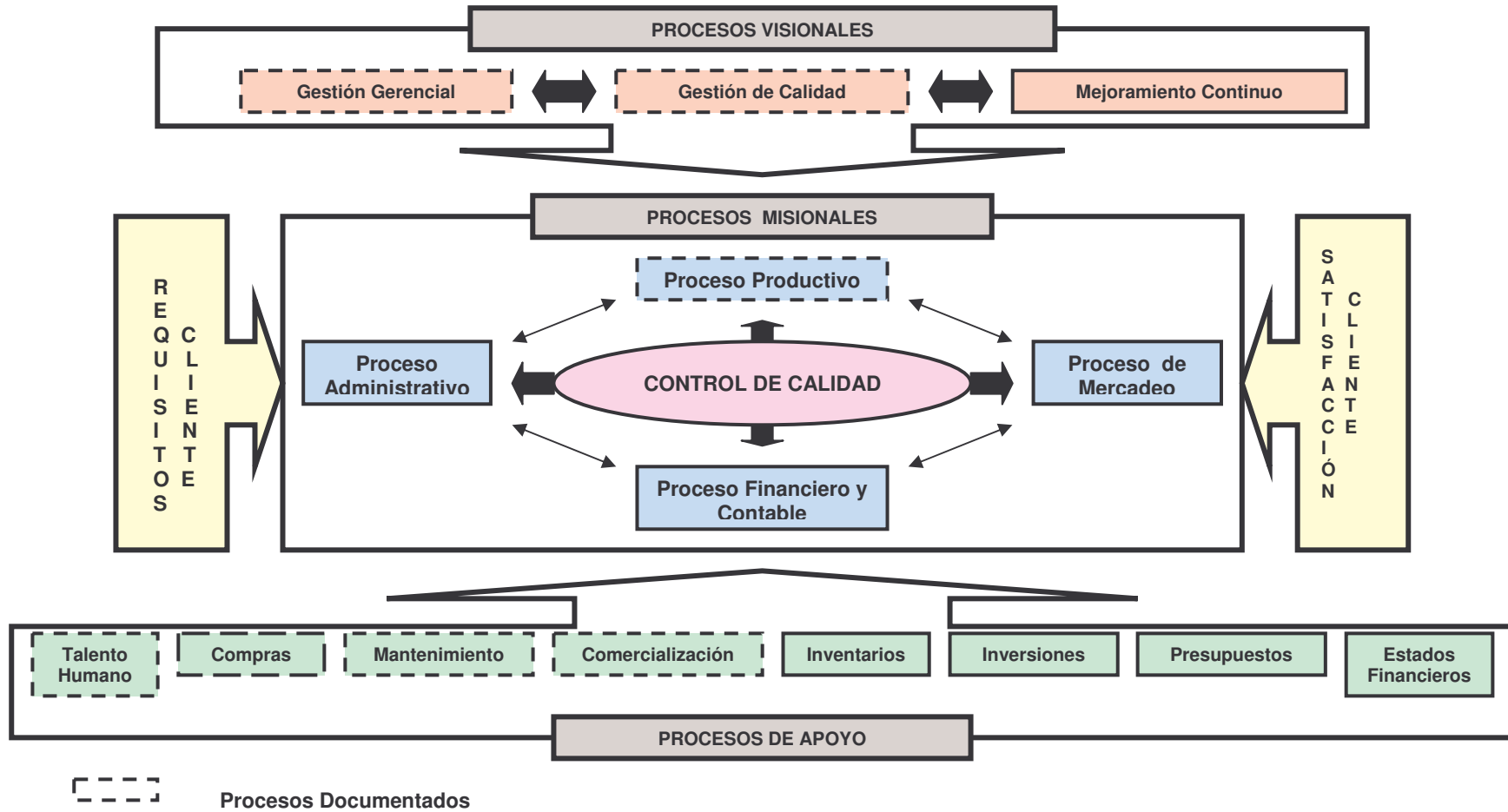
- ▶ **Procesos misionales o de realización o de realización:** estos procesos convierten las entradas en salidas de mayor valor para los clientes externos, se debe identificar la cadena de valor de la empresa, con lo cual se determina los procesos de realización, la cadena de valor son las actividades que se dan en el sentido de existir a la organización.
- ▶ **Procesos de apoyo:** sirven de apoyo a uno y varios procesos y con frecuencia proveen entradas indirectas que son proceso de soporte que crean y administran activos de infraestructura que son usados por los procesos que agregan valor.

En la empresa de productos carnicos La Sevillana se modifico el esquema de procesos presentados, se realizo una agrupación de actividades de tal manera que se simplifiquen los procesos sin dejar a un lado la importancia y necesidad de los mismos.

En síntesis se estructuraron los procesos de tal manera que se pueda implementar el sistema de gestión de calidad.

Después de identificar, estructurar y clasificar los procesos para el sistema de gestión de calidad, es necesario representar la secuencia e interpretación de estos procesos por medio de un mapa de procesos.

4.1.7 Mapa de Procesos Productos Carnicos La Sevillana
 Figura 4. Mapa de Procesos Productos Carnicos La Sevillana



El Mapa de los procesos de una organización permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de la empresa.

En el mapa de procesos lo más importante que se debe considerar son los requisitos del cliente, y por medio de la gestión de calidad en los procesos se llega a la satisfacción del cliente, en la empresa de productos carnicos La Sevillana, el proceso gerencial gestiona la calidad y dirige los demás procesos.


El proceso de realización o misional es el proceso productivo en donde se realiza la producción de los embutidos, el que se encuentra complementado con los procesos: Administrativo, de Mercadeo y Financiero – Contable teniendo como base el proceso de Calidad y están apoyados por los procesos de: Talento Humano, Compras, Mantenimiento, Comercialización, Inventarios, Inversiones, Presupuestos y Estados Financieros lo cual garantiza que La Sevillana mediante la interacción de sus procesos logre brindar a sus clientes productos que satisfacen de la manera más completa sus requisitos.

En el grafico se muestra claramente la interacción de los procesos los cuales parten de los requisitos del cliente y terminan en su satisfacción, ya que todo el sistema debe estar enfocado hacia el cliente.

4.1.8 Caracterización de procesos: Para presentar los requerimientos del numeral cuatro de norma ISO 9001-2000 se desarrolla la caracterización de procesos en el siguiente cuadro que define:

- Entradas del proceso
- Proveedor del proceso
- Actividades del proceso
- Responsable del proceso
- Registro del proceso
- Cliente del proceso
- Salida del proceso
- Objetivo del proceso
- Indicador del proceso

Grafico 52. Proceso de Gestión Gerencial

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN GERENCIAL		CODIGO: PR 01 - GG VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
	OBJETIVO: Evaluar periódicamente el desempeño de los procesos a través del análisis de sus indicadores del sistema de gestión de calidad implementado en la empresa.	RESPONSABLE: Gerente	PARTICIPANTES: Directores de todas las áreas, Personal de la empresa

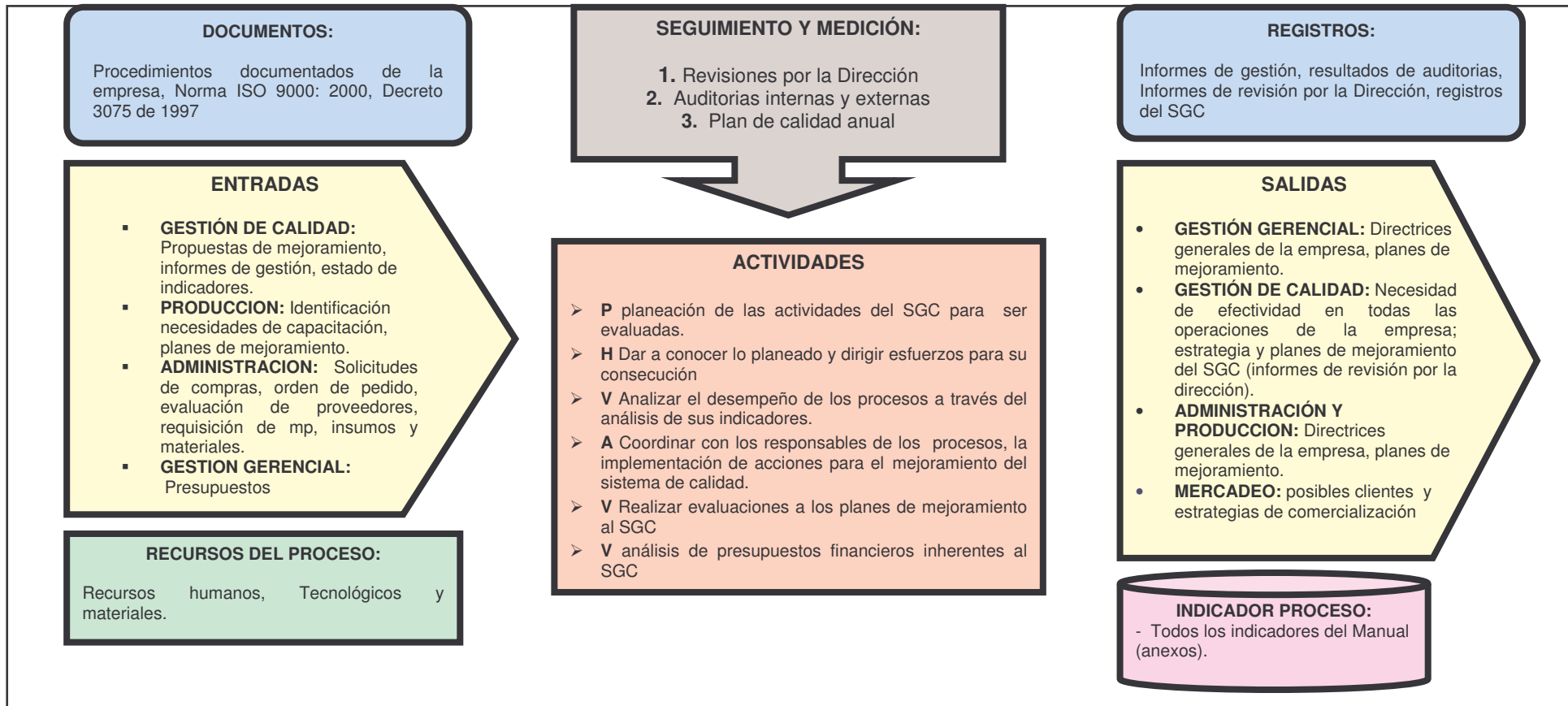


Grafico 53. Proceso de Gestión de Calidad

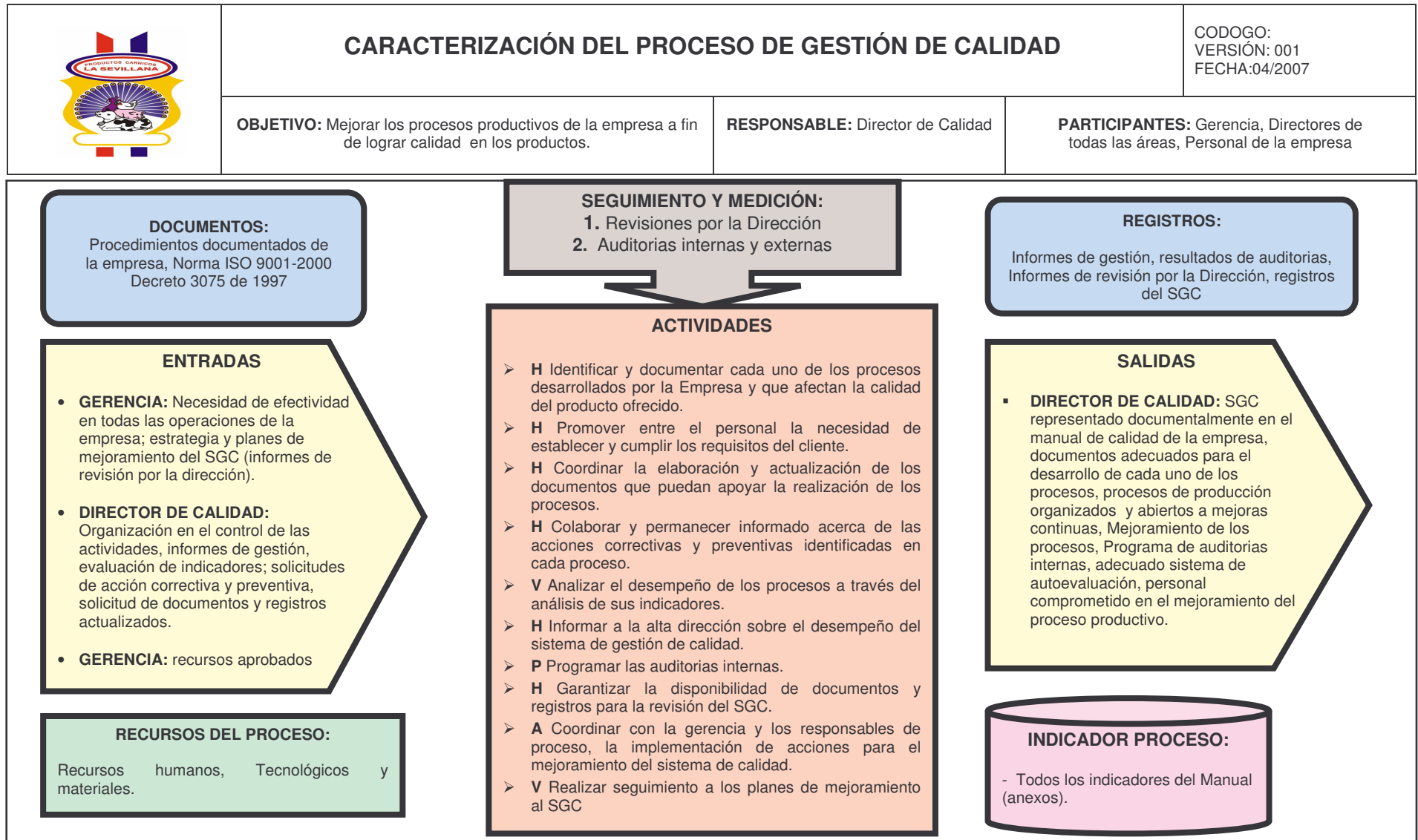
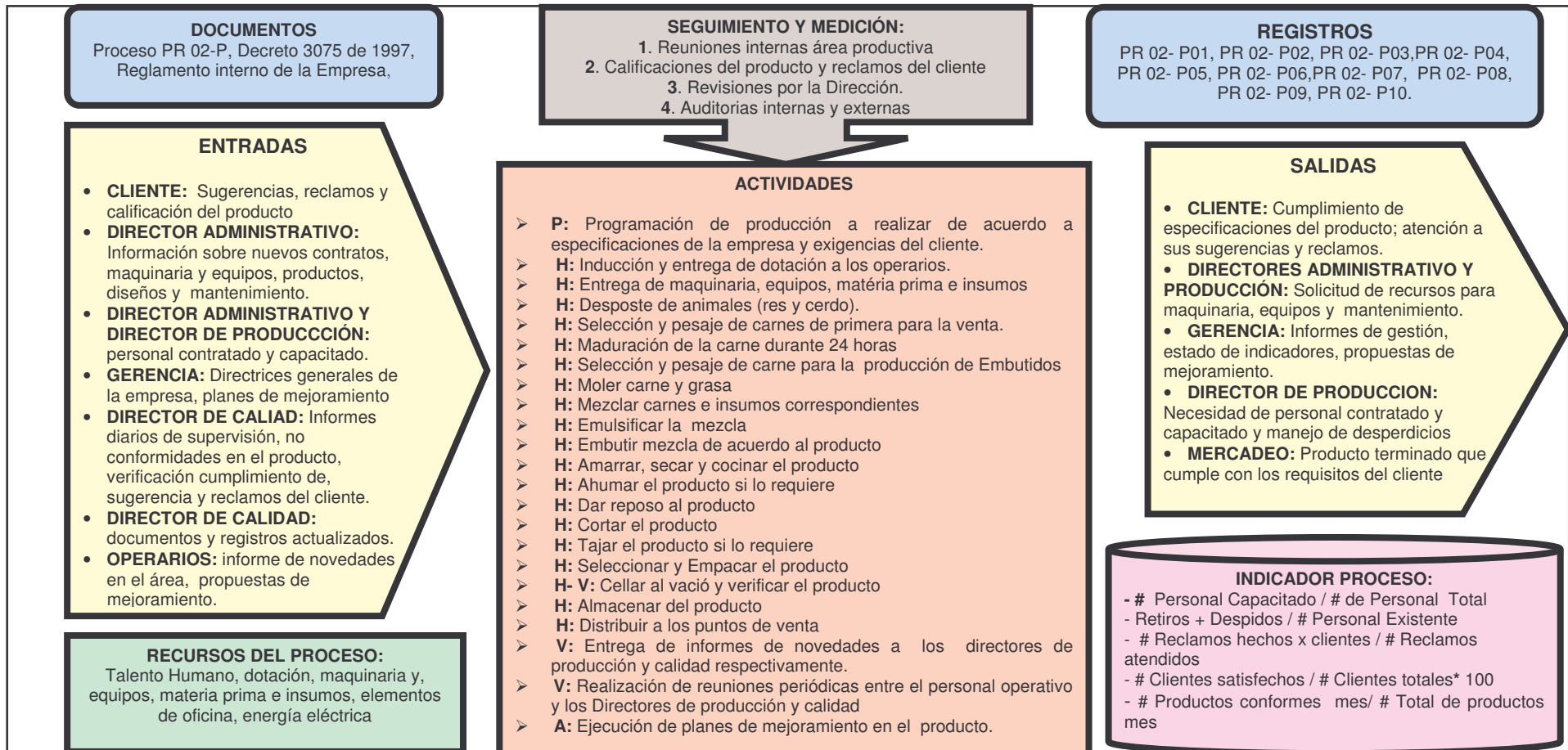


Grafico 54. Proceso Productivo

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO		CODIGO: PR02-P VERSIÓN: 001 FECHA:04/2007
	OBJETIVO: Ofrecer óptimos productos que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente	RESPONSABLE: Director de Producción	PARTICIPANTES: Gerencia, Director de producción, Director de calidad y operarios



DOCUMENTOS
 Proceso PR 02-P, Decreto 3075 de 1997,
 Reglamento interno de la Empresa,

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN:
 1. Reuniones internas área productiva
 2. Calificaciones del producto y reclamos del cliente
 3. Revisiones por la Dirección.
 4. Auditorias internas y externas

REGISTROS
 PR 02- P01, PR 02- P02, PR 02- P03,PR 02- P04,
 PR 02- P05, PR 02- P06,PR 02- P07, PR 02- P08,
 PR 02- P09, PR 02- P10.

ENTRADAS

- **CLIENTE:** Sugerencias, reclamos y calificación del producto
- **DIRECTOR ADMINISTRATIVO:** Información sobre nuevos contratos, maquinaria y equipos, productos, diseños y mantenimiento.
- **DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DIRECTOR DE PRODUCCIÓN:** personal contratado y capacitado.
- **GERENCIA:** Directrices generales de la empresa, planes de mejoramiento
- **DIRECTOR DE CALIAD:** Informes diarios de supervisión, no conformidades en el producto, verificación cumplimiento de, sugerencia y reclamos del cliente.
- **DIRECTOR DE CALIDAD:** documentos y registros actualizados.
- **OPERARIOS:** informe de novedades en el área, propuestas de mejoramiento.

ACTIVIDADES

- **P:** Programación de producción a realizar de acuerdo a especificaciones de la empresa y exigencias del cliente.
- **H:** Inducción y entrega de dotación a los operarios.
- **H:** Entrega de maquinaria, equipos, materia prima e insumos
- **H:** Desposte de animales (res y cerdo).
- **H:** Selección y pesaje de carnes de primera para la venta.
- **H:** Maduración de la carne durante 24 horas
- **H:** Selección y pesaje de carne para la producción de Embutidos
- **H:** Moler carne y grasa
- **H:** Mezclar carnes e insumos correspondientes
- **H:** Emulsificar la mezcla
- **H:** Embutir mezcla de acuerdo al producto
- **H:** Amarrar, secar y cocinar el producto
- **H:** Ahumar el producto si lo requiere
- **H:** Dar reposo al producto
- **H:** Cortar el producto
- **H:** Tajar el producto si lo requiere
- **H:** Seleccionar y Empacar el producto
- **H- V:** Cellar al vacío y verificar el producto
- **H:** Almacenar del producto
- **H:** Distribuir a los puntos de venta
- **V:** Entrega de informes de novedades a los directores de producción y calidad respectivamente.
- **V:** Realización de reuniones periódicas entre el personal operativo y los Directores de producción y calidad
- **A:** Ejecución de planes de mejoramiento en el producto.

SALIDAS


- **CLIENTE:** Cumplimiento de especificaciones del producto; atención a sus sugerencias y reclamos.
- **DIRECTORES ADMINISTRATIVO Y PRODUCCIÓN:** Solicitud de recursos para maquinaria, equipos y mantenimiento.
- **GERENCIA:** Informes de gestión, estado de indicadores, propuestas de mejoramiento.
- **DIRECTOR DE PRODUCCION:** Necesidad de personal contratado y capacitado y manejo de desperdicios
- **MERCADEO:** Producto terminado que cumple con los requisitos del cliente

RECURSOS DEL PROCESO:
 Talento Humano, dotación, maquinaria y, equipos, materia prima e insumos, elementos de oficina, energía eléctrica

INDICADOR PROCESO:

- # Personal Capacitado / # de Personal Total
- Retiros + Despidos / # Personal Existente
- # Reclamos hechos x clientes / # Reclamos atendidos
- # Clientes satisfechos / # Clientes totales* 100
- # Productos conformes mes/ # Total de productos mes

Grafico 55. Proceso de Talento Humano

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO		CODIGO: PR03-TH VERSIÓN: 001 FECHA:03/2007
	OBJETIVO: Vincular y capacitar personal responsable y comprometido, con destrezas y aptitudes suficientes para garantizar un productos de alta calidad.	RESPONSABLE: Director Administrativo	PARTICIPANTES: Gerencia, Director de producción, Director de calidad y operarios

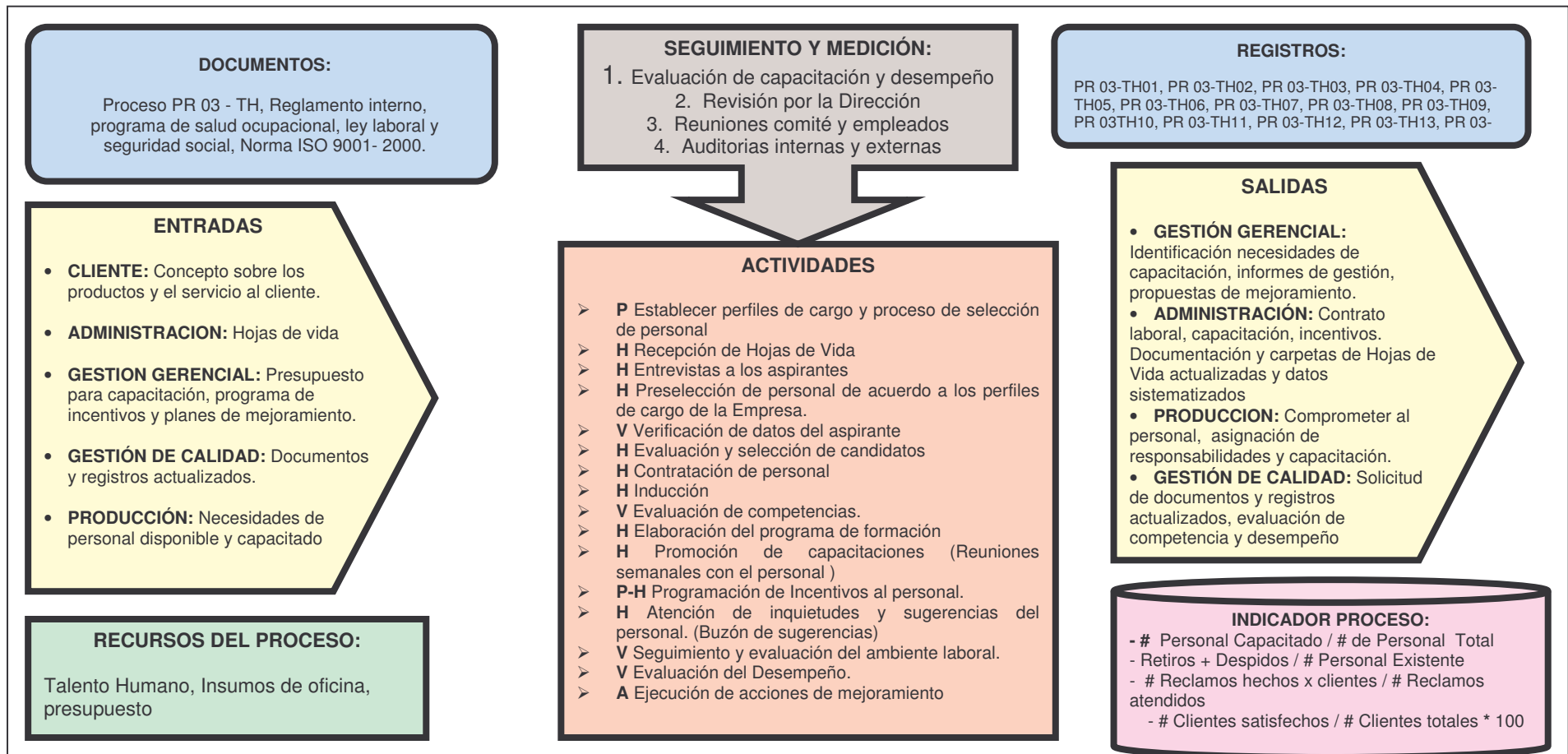


Grafico 56. Proceso de Compras

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS		CODIGO: PR04-C VERSIÓN: 001 FECHA: 03/2007
	OBJETIVO: Garantizar la suficiencia de todos los elementos necesarios para la producción	RESPONSABLE: Gerente y Administradora	PARTICIPANTES: Directores de todas las áreas

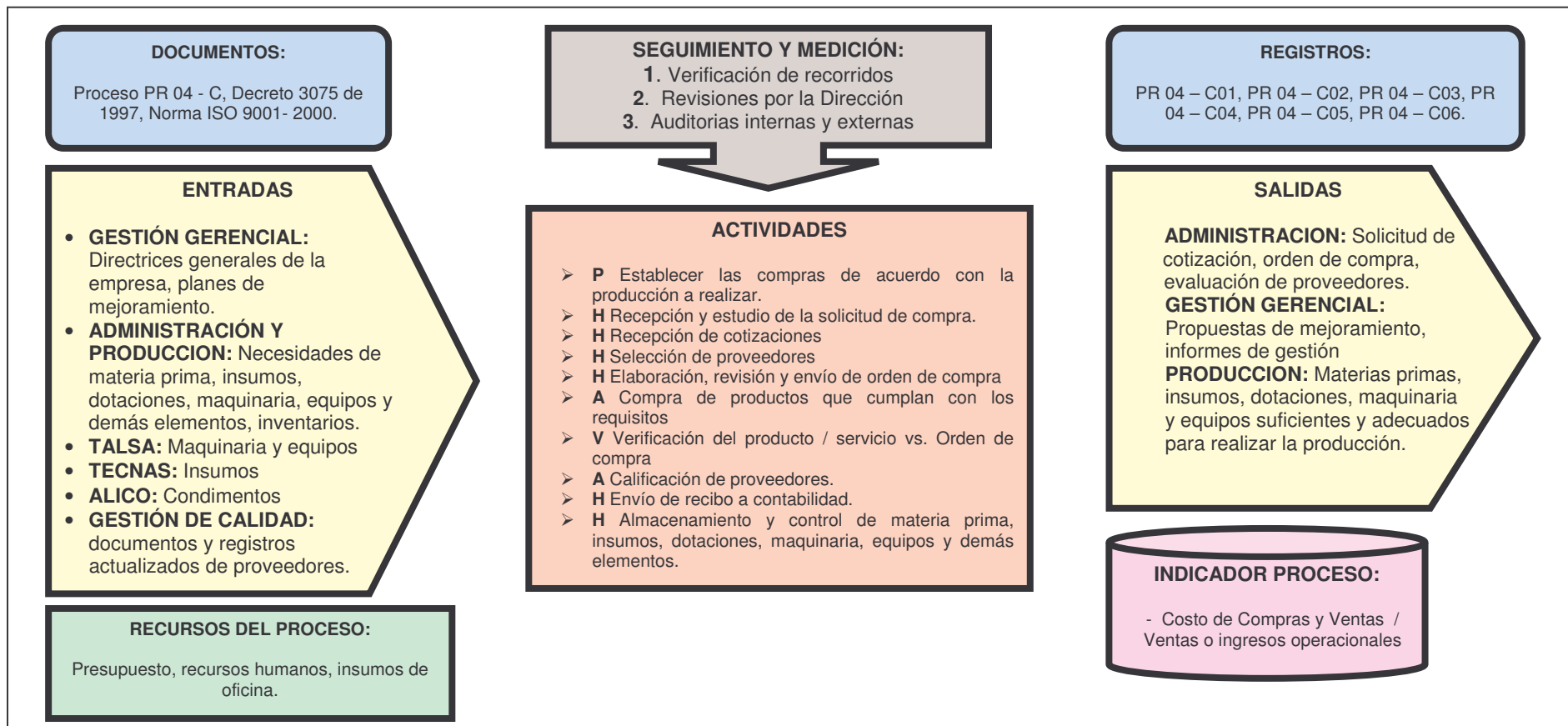


Grafico 57. Proceso de Mantenimiento

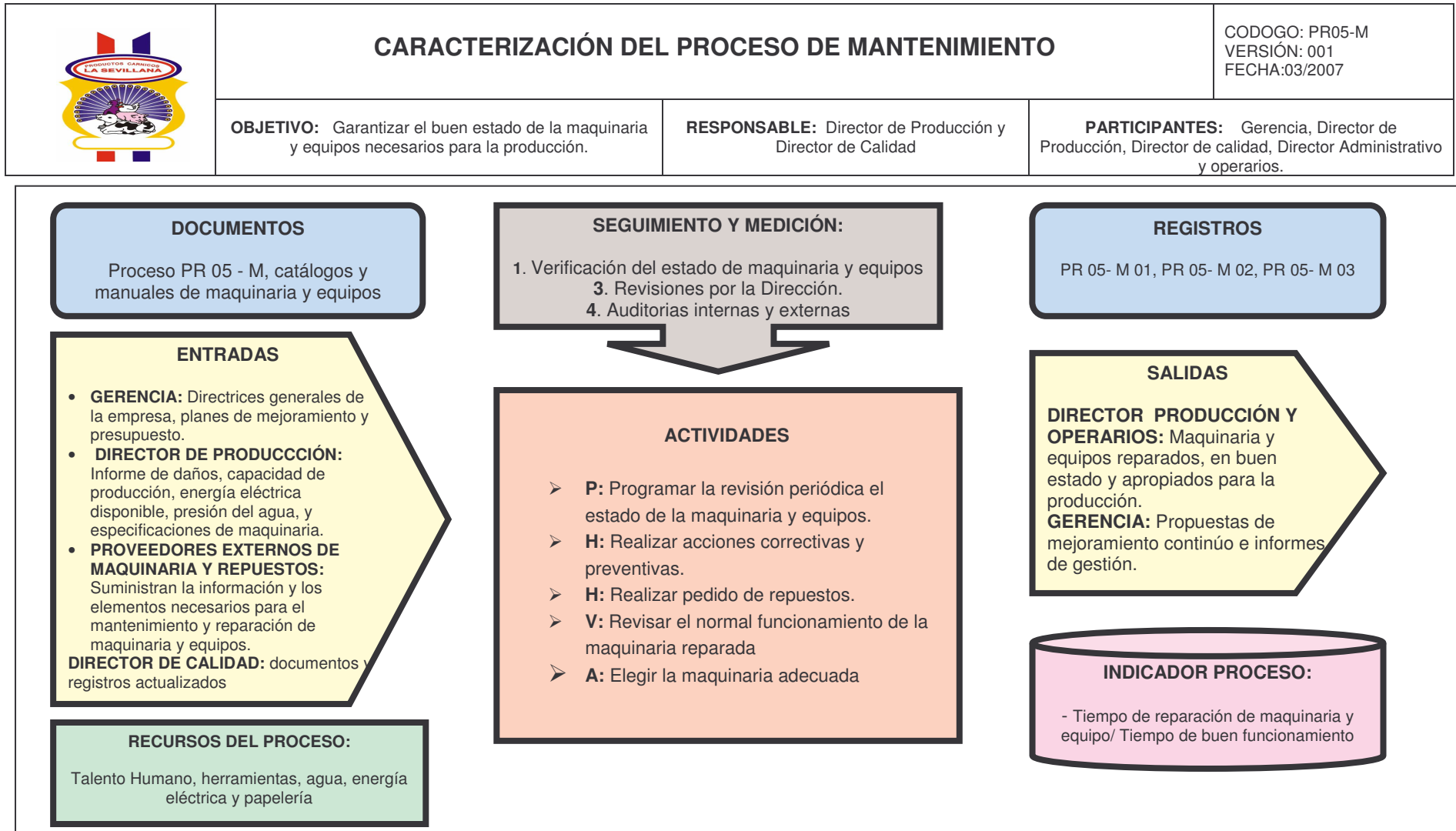

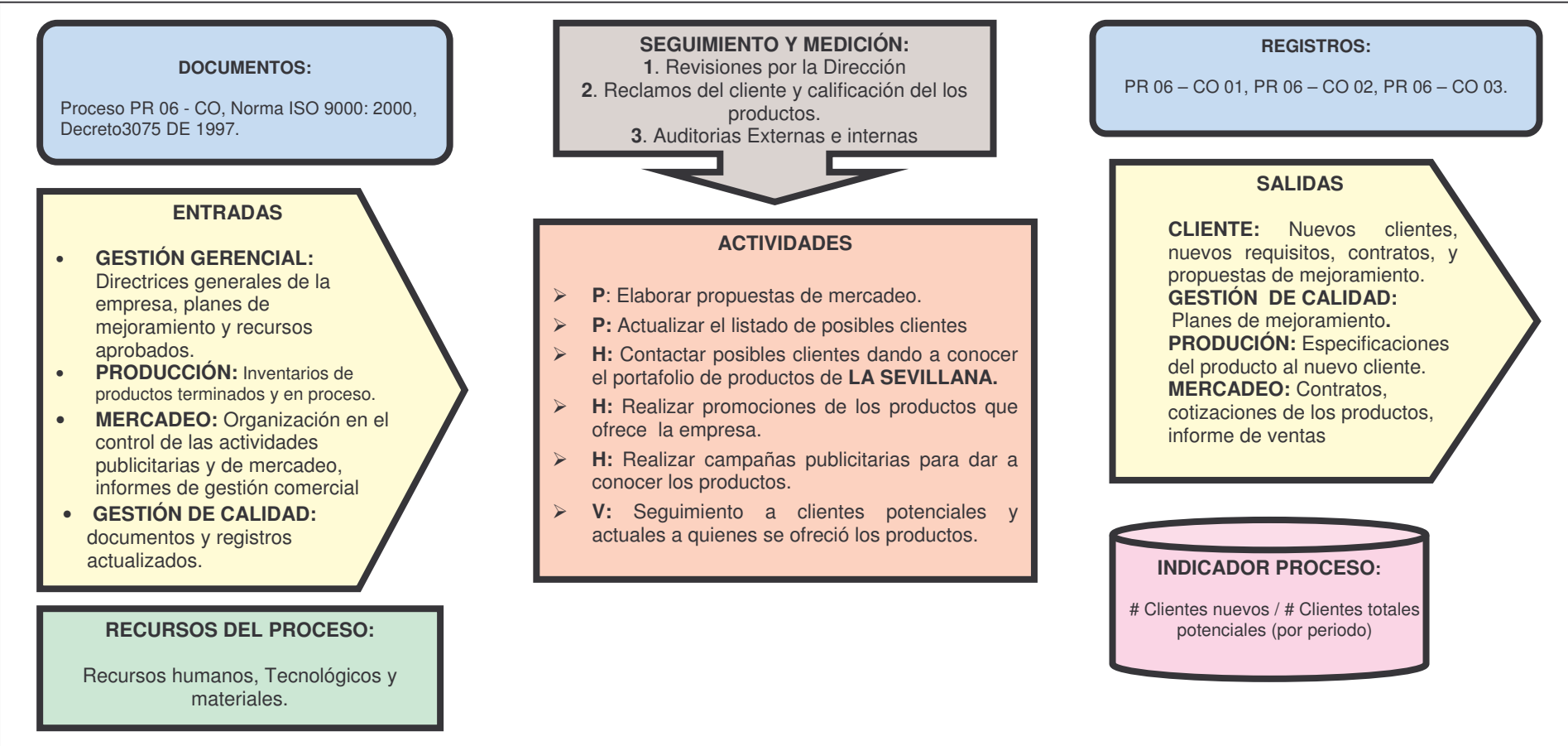


Grafico 58. Proceso de Comercialización

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN		CODIGO: PR06-CO VERSIÓN: 001 FECHA:
	OBJETIVO: Realizar actividades de mercadeo y comercialización de los productos de la empresa generando rentabilidad.	RESPONSABLE: Director Comercial	PARTICIPANTES: Gerente, Administradora y personal de la empresa



4.1.9 Indicadores de gestión presentes en el manual de calidad

- ▶ **INDICADOR DE SATISFACCIÓN:**
CLIENTES SATISFECHOS / # CLIENTES TOTALES * 100

Mide el porcentaje de productos de calidad, reflejado en la satisfacción del cliente hacia la empresa de productos La Sevillana, durante el periodo. La tendencia de este indicador debe ser ascendente.

Para medir este indicador se deben tener registros de encuestas de satisfacción de cliente. Anexo 2, Estudio de Satisfacción.

- ▶ **INDICADOR DE RENTABILIDAD:**
COSTO DE COMPRAS Y VENTAS / VENTAS O INGRESOS OPERACIONALES

Esta relación expresa el porcentaje de recursos sobre las ventas que la empresa ha utilizado para la elaboración de los productos que se ofrecen en el mercado. Un aumento de este indicador se justifica si existe una política de la empresa por mejorar sustancialmente sus ventas. En términos generales este indicador debe ser estacionario o presentar una tendencia a la baja en épocas de crisis o restricción. El objetivo de la empresa debe ser bajar la relación.

- ▶ **INDICADOR DE EFICIENCIA EN ATENCIÓN AL CLIENTE:**
RECLAMOS HECHOS X CLIENTES / # RECLAMOS ATENDIDOS

Esta medición indica la proporción de satisfacción de los clientes al sentir satisfecha su demanda, sus quejas y sugerencias para el mejoramiento de los productos.

El coeficiente ideal para esta relación es uno (1) y el objetivo de la empresa es mantener este resultado.

- ▶ **INDICADOR DE CAPACITACIÓN:**
PERSONAL CAPACITADO / # DE PERSONAL TOTAL

Mide el número de horas de capacitación promedio que se dictan a personal del área operativa de la empresa. La tendencia de este indicador debe ser ascendente.

Para medir este indicador se debe llevar un registro de los cursos que se dictan durante el periodo en el área. El registro debe contener: Nombre del curso, duración (horas) y Número de asistentes.

- ▶ **INDICADOR DE ROTACIÓN DE PERSONAL:**
RETIROS + DESPIDOS / # PERSONAL EXISTENTE

Mide el porcentaje de rotación del personal de la empresa, durante un periodo. La tendencia de este indicador debe ser descendente. Para medir este indicador se deben tener registrados los retiros y despidos que se dieron durante el periodo en las áreas operativa y administrativa.

▶ **INDICADOR DE PRODUCTOS CONFORMES:
PRODUCTOS CONFORMES MES/ # TOTAL DE PRODUCTOS MES**

Mide el porcentaje de productos conformes elaborados durante un mes, la tendencia de este indicador debe ser ascendente para evitar la generación de desperdicios de materia prima e insumos que se traducen en pérdidas para la empresa.

▶ **INDICADOR DE EFICIENCIA EN MANTENIMIENTO:
TIEMPO DE REPARACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO/ TIEMPO DE BUEN FUNCIONAMIENTO**

Mide la relación entre el tiempo que una maquina o equipo tarde en ser reparado teniendo en cuenta el tiempo de buen funcionamiento de la misma, este indicador debe ser descendente para evitar retrasos e inconvenientes en la producción, siendo la mejor manera de conseguirlo el mantenimiento preventivo.

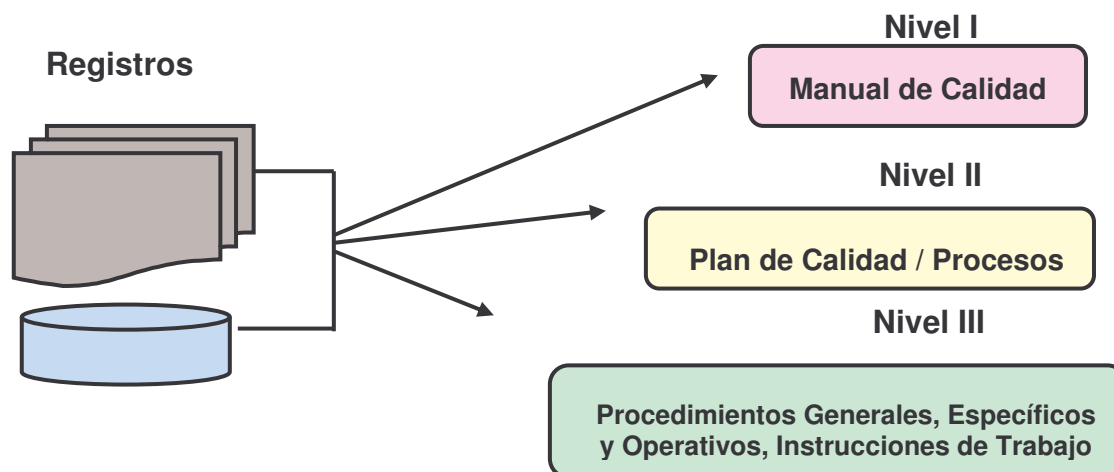
▶ **INDICADOR DE CRECIMIENTO:
CLIENTES NUEVOS / # CLIENTES TOTALES POTENCIALES (POR PERIODO)**

Esta medición indica la proporción de aceptación de los clientes de la empresa ya sea revalidando los contratos de ventas existentes o iniciando nuevos contratos a la empresa de productos carnicos La Sevillana.

Es ideal que este coeficiente se mantenga por encima del 75% para el aumento de la productividad de la empresa. El objetivo de la empresa es aumentar esta relación.

4.2 REQUISITOS DE DOCUMENTACIÓN

Figura 5. Niveles de requisitos de documentación



Fuente: Esta Investigación. Pasto. 2007

4.2.1 Generalidades

- **Nivel I:** El documento de mayor nivel en el Sistema de Gestión de Calidad lo constituye este Manual de Calidad, en el que esta contenida la Política y los Objetivos de Calidad y a partir del se derivan los siguientes niveles de la documentación.
- **Nivel II:** Lo integran los Planes de calidad y la caracterización de procesos, que aplica el personal que participa en su ejecución del S.G.C.
- **Nivel III:** Se encuentra constituido por los procedimientos de uso general, procedimientos específicos del proceso que rigen la ejecución; procedimientos operativos o de trabajo particulares de cada etapa del proceso; instrucciones de trabajo que contienen en forma detallada tareas para realizar una actividad específica (Instructivos, Manuales de Equipo, Protocolos, Normas, Documentos Corporativos, Boletines Técnicos y Formatos) y están regidos por el nivel I y II.

4.2.2 Manual de calidad

4.2.2.1 Alcance: es el documento rector dentro de la estructura de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, ya que en el se establece la declaración de la Política y de los Objetivos de Calidad que rigen el trabajo así como los lineamientos de las actividades de La Sevillana, las cuales también están sujetas a revisión y control.

4.2.2.2 Procedimientos del sistema de gestión de la calidad: la documentación principal que rige los procesos que integran el Sistema de Gestión de Calidad de La Sevillana para el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001, en el Sistema de Gestión de la Calidad la cual establece los siguientes procedimientos son:

- Control de Documentos
- Control de Registros
- Auditorías Internas
- Acciones Correctivas y Preventivas
- Producto no conforme

4.2.2.3 Interacción de los procesos del sistema de gestión de la calidad: la interacción de los procesos principales se encuentra descrita en el Plan de Calidad de cada proceso principal, para los procesos de apoyo, su interacción se da fundamentalmente a través de la aplicación de los procedimientos correspondientes y es responsabilidad del Responsable del Proceso el definir Planes de Calidad, cuando este documento le agregue valor al resultado.

4.2.3. Control de los documentos: para la empresa de productos carnicos La Sevillana, se propone el siguiente procedimiento para el control de documentos.

4.2.3.1 Objetivo: garantizar el adecuado manejo, control y archivo de los documentos

internos y externos utilizados por La Sevillana, en el desarrollo de sus procesos.

4.2.3.2 Alcance: este procedimiento aplica a los documentos internos y externos manejados por la empresa y que afectan el sistema de Gestión de Calidad implementado.

4.2.3.3 Referencias normativas: El presente procedimiento se establece y aplica de acuerdo a la norma internacional ISO – 9001:2000, especialmente el numeral 4.2.3, 4.2.4 (Control de los documentos, control de registros).


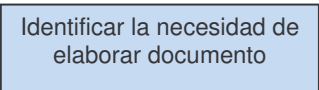
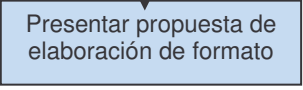
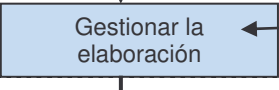
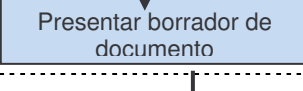
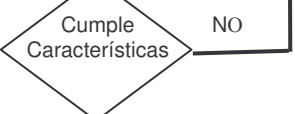
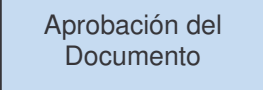
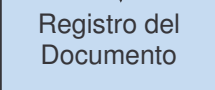

4.2.3.4 Definiciones:

- **Documento Interno:** Involucra el manual de calidad, manual de procedimientos, los instructivos y especificaciones desarrolladas por la empresa tales como el reglamento interno de trabajo, el programa de higiene y salud ocupacional, las normas generales.
- **Documento Externo:** Incluye las guías, normas, estatutos, códigos, especificaciones que envía el cliente o una entidad externa y que altera o condiciona el sistema de Gestión de Calidad desarrollado en la empresa.
- **Manual de Calidad:** Es el manual que recoge el sistema de gestión de calidad de la empresa de productos carnicos La Sevillana, el cual es conservado en la oficina del Director de Calidad.
- **S.G.C:** Sistema de Gestión de Calidad.

4.2.3.5 Responsable y participantes: El director de calidad es el responsable de elaborar, administrar y controlar los documentos internos y externos utilizados en el desarrollo del S.G.C, los Directores de cada área se encargarán de coordinar la distribución y control de los documentos pertenecientes a todos y cada uno de los procesos.

4.2.3.6 Descripción del proceso de elaboración de documentos internos

Tabla 2. Proceso para la Elaboración de Documentos Internos

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	DETALLE
			
	Funcionario de La Sevillana		Todo funcionario de la Empresa puede sugerir la elaboración de un documento interno.
	Solicitante Responsable del proceso	Formato de solicitud de elaboración, actualización o anulación PR01-GC09	El solicitante debe presentar la propuesta ante el responsable del respectivo proceso y el personal involucrado mediante el diligenciamiento del formato respectivo.
	Director de Calidad		Se redacta un borrador basado en la información proporcionada por el responsable del proceso y los involucrados.
	Director de Calidad		El responsable de la elaboración presenta un formato modelo al solicitante para que este último defina si se cumplen las características requeridas.
	Solicitante Responsable del proceso		El solicitante responsable del proceso hace la respectiva revisión y determina si o no se cumple con las especificaciones suministradas
	Director de Calidad		El Director de calidad, es la persona encargada de la aprobación final de los documentos internos de la Empresa, esta aprobación se evidencia con la firma en la respectiva portada o su equivalente. Asimismo ocurre con la revisión del texto por el Responsable del proceso.
	Director de Calidad	Formato Listado Maestro de Documentos PR01-GC08	Finalmente se registra la elaboración o cambio del documento en el listado de control, informando a las partes involucradas.
			

4.2.3.7 Descripción del proceso para manipulación de documentos externos

Tabla 3. Proceso para Manipulación de Documentos Externos

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	DETALLE
	Funcionario de La Sevillana		Cualquier funcionario de La Sevillana esta en capacidad de identificar cambios presentados en lo documentos externos ya sea por inspección o por previa información de la entidad emisora.
	Director de Calidad	Formato Control de Documentos Externos PR01-GC10	El Director de Calidad gestiona la adquisición de las nuevas versiones con la Dirección Administrativa y Financiera, actualizando el Listado Maestro de Documentos y el listado para control de documentos externos
	Director de Calidad		El responsable del procedimiento realiza el respectivo control de la versión obsoleta del documento en cuestión.
			Se informa al personal interesado sobre la adquisición actualizada del nuevo documento para consulta y se procede a identificar el documento reemplazado como No Vigente mediante sello.

4.2.3.8 Procedimientos para la elaboración y manipulación de documentos: a continuación se presentan los aspectos de forma genérica, que se recomienda seguir a la hora de elaborar y manipular la documentación de los procesos del S.G.C; entre los cuales se encuentran procedimientos y formatos.

4.2.3.8.1 Portada: precede cada procedimiento. En ella se indica el nombre del documento antecedido por el logo de la Empresa a manera de encabezado. En cuadro inferior se identifica el código y la fecha de elaboración o actualización del documento en caso de registrarse cambios sustanciales; descripciones del cambio; cargo, firma y nombre de los responsables de elaboración, revisión y aprobación del documento. En este tipo de portada se lleva el registro del estado y transformaciones por versión a partir de la adecuación del SGC bajo la Norma ISO: 9001:2000.

4.2.3.8.2 Encabezado: ubicado en la parte superior de cada una de las páginas, comprende el logo de la Empresa al lado izquierdo, seguido del nombre del procedimiento centrado en mayúscula y negrilla, y finalmente una cuadrícula en donde se registra el

código respectivo y el número de página así: Pág.____ de _____. A fin de poder realizar cambios y en el caso en que estos cambios alteren la paginación, queda abierta la posibilidad de seguir el orden mediante la utilización de alfanuméricos: 1a, 1b, 2a, etc.

4.2.3.8.3 Procedimientos: todo procedimiento consta de: Objetivo, alcance, referencias normativas, definiciones, responsable y participantes, descripción del proceso y formatos e instructivos.

- Las márgenes sugeridas son: 2.5 cm. a lado y lado del documento.
- El tipo de letra recomendado es arial en tamaño 10.

4.2.3.8.4 Formatos: los formatos se identifican con hipervínculos o mediante comillas en las notas al pie de página y en el último numeral de cada procedimiento.

Estos se diseñan con un encabezado en la parte superior de la página el cual comprende: el logo de la Empresa al lado izquierdo, seguido del nombre del formato centrado, en mayúscula y negrilla, y un espacio para registrar la fecha de vigencia, y el número de versión correspondiente. La utilización de encabezado es opcional. El código del formato puede ir seguido del número de versión y éstos separados por guión. Ejemplo: PR-TH-01-V01 (donde V01 sería el número de versión).

El contenido y las márgenes del formato se ajustan a las necesidades del propio procedimiento, según el criterio de quien lo elabora.

4.2.3.8.5 Modificaciones: es importante tener en cuenta que el adelantamiento de versión o modificaciones en el documento se dan a partir de cambios sustanciales o cambios de fondo en el desarrollo del mismo y que estos cambios no deben alterar la integridad del S.G.C. Las modificaciones a los documentos puede sugerirlas cualquiera de los funcionarios de la Empresa. Para ello debe seguir los pasos descritos en los numerales anteriores.

El documento modificado deberá hacerse conocer por el personal involucrado directa e indirectamente, y si alguno de ellos tuviere copia del documento reemplazado, el Director de Calidad deberá encargarse de entregar copia controlada del nuevo documento y destruir o clasificar como **No Vigente** el documento obsoleto. Este control se logra realizar gracias a la información contenida en el listado antes mencionado. Se debe recordar que el documento modificado cambia de fecha de vigencia, y es a partir de la misma que se debe aplicar e implementar.

Una breve descripción de las modificaciones realizadas sobre un documento deben quedar plasmadas en la portada del mismo si la hubiere y /o los documentos pertinentes. Así mismo en el contenido del documento se registrarán los últimos cambios realizados mediante negrilla. Los cambios efectuados en una revisión anterior deberán ir quedando en letra normal de acuerdo al resto del documento.

Los instructivos y especificaciones generados por la Empresa, tales como: reglamentos, programas y normas generales son elaborados con asesoría profesional por el área jurídica de la Empresa. Se aprueban por el ministerio del trabajo o la entidad que haga

sus veces y se reforman de acuerdo a las leyes y/o decretos establecidos por el gobierno nacional.

4.2.3.8.6 Distribución de documentos: el Director de Calidad es el encargado de identificar la necesidad de distribución de un documento y distribuirlo.

La información contenida en los manuales de calidad y procedimientos, se distribuye al personal (en los casos necesarios) mediante capacitaciones o préstamo controlado.

Cada vez que se extraen copias de los documentos internos y se entregan a algún funcionario, se identifica la copia como Controlada mediante sello, y se relaciona el nombre y/o cargo de la persona a la que se hizo entrega en el Listado Maestro de Documentos.

4.2.3.8.7 Identificación y disposición: los documentos internos, manuales de calidad y procedimientos se identifican con el respectivo nombre en AZ administrada por el Director de Calidad.

Otros documentos internos tales como reglamentos y programas se identifican con el nombre respectivo y se encuentran ubicados en el departamento de Archivo y Correspondencia de la Empresa.

La información en medio magnético es de uso exclusivo del los responsables quienes autorizan el acceso para los fines acordados (modificación, consulta, cambio de archivo, etc.)

4.2.3.8.8 Legibilidad y protección: todos los documentos deben conservarse legibles, sin tachones, dentro de carpetas y archivadores que garanticen su protección contra factores externos que puedan alterar su estado.

La información en medio magnético debe conservarse con los dispositivos de seguridad correspondientes dentro de archivador o estante protegido de la luz, las altas temperaturas y objetos que puedan alterar su estado y legibilidad.

4.2.3.8.9 Control de documentos externos: el Director de Calidad es el encargado de identificar, distribuir y controlar los documentos externos utilizados por La Sevillana. Para ello:

Los documentos externos utilizados por los operarios y vendedores son controlados por los Directores del área respectiva, quienes se encargan de conservarlos durante el tiempo de vigencia y archivarlos en la carpeta correspondiente cuando ha terminado su validez.

4.2.3.8.10 Control de copias obsoletas: para el control de las copias obsoletas el Director de Calidad hace uso de su Listado Maestro de Documentos, identificando la ubicación y estado del documento reemplazado y posibilitando el respectivo cambio.

Los documentos internos y externos que han perdido vigencia son destruidos o identificados como No Vigentes, de acuerdo al criterio del Director de Calidad, la Gerencia y/o personal operativo.

4.2.3.8.11 Formatos:

- PR01-GC08 Listado Maestro de Documentos
- PR01-GC09 Solicitud de Elaboración, Actualización o Anulación de documentos
- PR01-GC10 Control de Documentos Externos

4.2.4 Control de Registros: el procedimiento para el Control de los Registros de Calidad propuesto para la empresa de productos carnicos La Sevillana es el siguiente:

4.2.4.1 Objetivo: garantizar el adecuado manejo y control de los registros generados por la Empresa en el desarrollo de sus procesos.

4.2.4.2 Alcance: este procedimiento aplica sobre los documentos de archivo general de la Empresa, expedientes laborales del personal, y los registros del sistema de gestión de calidad (administrativos y operativos).

4.2.4.3 Referencias normativas: este procedimiento se establece y aplica de acuerdo a la norma internacional ISO-9001:2000, especialmente el numeral 4.2.4 (Control de los registros).

4.2.4.4 Definiciones:

- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas. (Definición NTC ISO-9000).
- **S.G.C:** Sistema de Gestión de Calidad.

4.2.4.5 Responsable y participantes: los responsables del diseño de formato y administración de los registros de calidad son los dueños de cada proceso o directores de área. El Director de Calidad es el responsable de la elaboración.

4.2.4.6 Descripción del proceso de control de registros

4.2.4.6.1 Identificación: para el caso de los registros del S.G.C., la identificación consta de un encabezado en la parte superior conformado por el logo de la empresa en la parte izquierda, seguido del nombre respectivo, y un recuadro en la parte superior derecha especificando el código, la fecha de vigencia y el número de versión.

Para los registros externos como los contenidos en los expedientes laborales, la identificación se realiza a través de la unidad de Talento Humano, por el nombre genérico o nombre del formato, si lo hubiere; y mediante el listado de control.

4.2.4.6.2 Almacenamiento: los registros del S.G.C, son almacenados por los responsables de cada proceso, mediante carpetas debidamente identificadas en estantes o archivadores.

4.2.4.6.3 Protección, integridad y legibilidad: los registros de calidad deben diligenciarse y mantenerse sin tachones ni enmendaduras a fin de garantizar la confiabilidad y legibilidad del documento.

Todos los registros deben permanecer aislados y protegidos contra factores externos que puedan alterar su estado, como la humedad, los rayos solares y la lluvia.

4.2.4.6.4 Tiempo de retención: los registros que se consultan permanentemente se mantienen en archivo activo ubicados dentro de las áreas correspondientes durante el tiempo que determinen los responsables de proceso y la Gerencia.

Cumplido el periodo de archivo activo, los registros se almacenan con la identificación correspondiente en calidad de archivo muerto por el periodo de tiempo acordado entre los responsables de cada área y la Gerencia, y de acuerdo a requisitos reglamentarios, términos legales, necesidades del cliente y de La Sevillana.

Cumplido este tiempo se procede a destruir los documentos, teniendo en cuenta los requerimientos legales para la destrucción de registros contables y similares.

4.2.4.6.5 Disposición: la utilización de registros de calidad por personal no involucrado es autorizada por cada responsable de proceso para los fines pertinentes.

El préstamo de los registros ubicados en el departamento de Archivo y Correspondencia de la Empresa (Fólderes de clientes, correspondencia recibida y despachada) se realiza registrando en formato Préstamo de registros posterior autorización de la Gerencia y Dirección Administrativa.

4.2.4.6.6 Formatos:

- PR01-GC10 Control de documentos externos
- PR01-GC11 Control de registros
- PR01-GC12 Préstamo de registros

4.3 CONCLUSIONES

Gestionar la calidad requiere la identificación y caracterización de los procesos que permiten el funcionamiento de Productos Carnicos La Sevillana sobre la base de su política de calidad y enfocados hacia la satisfacción del cliente mediante lo cual se identifican los procesos necesarios para la calidad y su aplicación en la empresa, de igual forma se determina la secuencia e interacción de los procesos, los criterios y métodos para su operación y el control eficaz, asegurando su normal aplicación y obtención de los objetivos, teniendo en cuenta la respectiva documentación a través de registros y formatos de los procesos involucrados.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

En este numeral la norma exige que se proporcione evidencias del compromiso por parte de la dirección de la empresa con el sistema de gestión de calidad, pero el compromiso de la dirección no se demuestra a través de registros y documentos si no a través de un permanente trabajo directo con los miembros de la organización, comunicando la importancia de cumplir con cada uno de los requisitos del cliente, estructurando una organización participativa y mostrando un pleno conocimiento de lo que se dice en cuanto al sistema de gestión de calidad.

El compromiso es algo que se construye día a día trabajando porque la calidad se haga tangible en los productos a través del sistema de gestión de calidad, con la iniciativa y el liderazgo de la dirección, y el apoyo y el trabajo de los miembros de la organización.

En la empresa Productos Carnicos La Sevillana el compromiso de la dirección se plasma a través de un programa de capacitación en NTC ISO 9001-2000.

Tabla 4. Programa de Capacitación en NTC ISO 9001-2000

TEMA	RESPONSABLE	RECURSOS
Sensibilización de la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Calidad	Director Administrativo	Proyector, Papelería, Talento Humano, Refrigerios y Presupuesto
Que es un Sistema de Gestión de Calidad	Coordinador de Calidad	
Normas Técnicas de Calidad ISO 9001-2000		
Principios del Sistema de Gestión de Calidad		
Levantamiento de procesos del S.G.C	Asesor de Calidad	
Responsabilidad, autoridad frente al S.G.C	Gerente Director Administrativo	
Fabricación de Productos de Calidad	Director de Calidad	
Mejoramiento continuo	Asesor de Calidad	
Manejo de datos e información	Director de Calidad	
Socialización de Políticas, Objetivos e Indicadores de Calidad	Gerente y Director Administrativo	
Entrenamiento para la operación de los nuevos procesos	Director de Calidad	

Fuente: Esta Investigación. Pasto. 2007

Toda actividad en pro de la calidad, debe ser planeada, ejecutada, medida y mejorada para lograr una continuidad, en actividad que se realice en el programa de capacitación se controlara la asistencia del personal y se evaluara el contenido de la actividad, con el fin de seguir el plan, reforzar o cambiar el plan.

Se generan entonces documentos y registros como: programa de capacitación, planillas de asistencia, evaluaciones, informes de capacitación que servirán de soporte al requerimiento 5.1 de la norma. Nuevamente se hace énfasis en que el compromiso se demuestra a través del trabajo no a través de registros y documentos.

Otra actividad importante que la dirección no debe dejar de lado es el establecimiento y la difusión de la Política y los objetivos de Calidad; esto se puede hacer a través de carteleras, cartillas, murales, pero y sobretodo a través del apropiamiento y el entendimiento de la política y los objetivos por parte de los miembros de la empresa.

Por lo tanto la difusión visual es necesaria pero la comprensión es vital, y para hacer que los miembros de la organización comprendan como pueden apropiarse de la política y los objetivos es necesario crear los indicadores y tratar de llevarlos hasta el último nivel para que cada trabajador mire como puede aportar al sistema de gestión de calidad.

5.2 ENFOQUE AL CLIENTE

Las organizaciones, dependen de sus clientes, y por lo tanto debe de entender las necesidades presentes y futuras de ellos, deben de adaptarse a las necesidades e incluso sobrepasar las expectativas de los consumidores.

Todo en la organización, esta orientado hacia el cliente. La norma ISO 9001, trata de adaptarse a la realidad, de que las empresas, dependen de la aceptación y consumo de sus productos y servicios por parte de sus clientes.

Esta necesidad, da origen al principio de la orientación hacia el cliente de toda la actividad productiva de la empresa u organización; por lo que hace necesario conseguir la satisfacción del cliente, cubrir sus necesidades, y satisfacer sus expectativas, a cambio, el consumidor se identificara con la organización, y estará predispuesto a mantener su preferencia hacia la empresa.

El enfoque al cliente es un elemento importante de la norma, en cuanto es el motivo de su origen. El resto de principios, lo único que hacen es intentar satisfacer esta necesidad mediante el cumplimiento y aplicación del resto de los puntos. Cumpliendo los demás principios, es posible cumplir este primer principio de visión orientada hacia el cliente.

5.2.1 Beneficios de la aplicación orientación hacia el cliente:

- Incrementar los beneficios y cuota de mercado mediante respuestas rápidas y flexibles hacia las oportunidades de mercado: el mercado evoluciona rápidamente, igual que los gustos y necesidades de los clientes. El empresario, ha de poder adaptarse y gestionar rápidamente para poder obtener beneficios, los cuales motivan al empresario permitiendo pagar sus sueldos, impuestos, y generar rentabilidad.

- Incrementar la efectividad en el uso de los recursos de la organización, y aumentar la satisfacción de los clientes ya que para obtener beneficios hay que vender y para vender hay que satisfacer al cliente.
- Incrementar la lealtad de los consumidores para repetir el negocio o compra, teniendo asegurado el beneficio, se pueden hacer planes de futuro basado en datos exactos y fiables, es decir, permanecer en el mercado y mejorar la calidad del producto.
- Investigar y entender las necesidades y expectativas de los clientes: la información se obtiene mediante investigación, desde datos estadísticos y encuestas, hasta saber interpretar las quejas de los clientes.
- Asegurar que los objetivos de la organización estén enlazados con las necesidades y expectativas de los clientes: si el producto responde a las expectativas del cliente, este lo adquirirá ahora y en el futuro; si no le gusta será rechazado, porque existe un producto similar que le produce mayor satisfacción y se inclinará por consumir los productos de otra empresa, lo que llevará a la pérdida de ventas, beneficios y cuota de mercado.
- Comunicar las necesidades y expectativas de los clientes a través de la organización: la comunicación debería de ser fluida, para obtener datos e información, saber conocer los defectos, y mejorar el producto o servicio. La comunicación, incluye experiencia y conocimiento técnico para aprovechar todos los recursos y potencialidades del grupo, lo que permite tomar decisiones adecuadas.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar según los resultados: todas las organizaciones deben tener medios para conocer el nivel de la satisfacción del cliente e intentar mejorarlo teniendo en cuenta los datos obtenidos, las capacidades y posibilidades de la organización. El fin último es satisfacer al cliente en el máximo grado posible.
- Manejo sistemático de las relaciones con los clientes: el consumidor debe de sentirse satisfecho en todos los niveles, incluso cuando efectúa quejas, se debe hacer lo posible para eliminar todo elemento de insatisfacción. La organización debe hacer lo posible para subsanar cualquier no conformidad mediante los medios adecuados, que en determinados casos, están fijados por ley.
- La alta dirección se asegura de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan, con el fin de incrementar su satisfacción.

5.3 POLÍTICA DE CALIDAD

Para la construcción de la Política de Calidad, la alta dirección debe asegurarse de cumplir con los siguientes aspectos:

- La política es adecuada al propósito de la organización.
- Incluye el compromiso de cumplir con los requisitos del cliente y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Proporciona una referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.

- Es comunicada y entendida dentro de la empresa.

La Política de Calidad no es más que la directriz gerencial en lo referente a la calidad, que pretende que todos los miembros de la empresa tengan pleno conocimiento de lo relacionado con el Sistema de Gestión de Calidad.

La Política de Calidad, no puede ser independiente al direccionamiento estratégico de la organización, además de estar construida a partir de las metas de la empresa y de las necesidades del cliente, esta tiene que estar alineada con el propósito y el sentido de ser de la empresa, una política que no se relacione con la misión y la visión no logra el compromiso de los miembros de la organización.

La Política de Calidad como directriz del Sistema de Gestión de Calidad debe incluir un compromiso en cuanto al cumplimiento de los requisitos del cliente y la mejora continua, por lo que debe ser revisada periódicamente por parte de la dirección para mantenerla vigente.

Mediante el estudio de satisfacción realizado en este trabajo se logro determinar los principales requisitos del cliente los cuales son: calidad en los productos, servicio al cliente, higiene, ubicación de los puntos de venta y precios.

5.3.1 Construcción de la Política de Calidad para Productos Carnicos La Sevillana: Productos carnicos La Sevillana ofrece productos de alta calidad con el fin de lograr la satisfacción de nuestros clientes a través del mejoramiento continuo de nuestro talento humano, estando a la vanguardia con tecnología de punta y generando rentabilidad en beneficio de la empresa y la sociedad.

5.4 PLANIFICIACIÓN

5.4.1 Objetivos de Calidad: los objetivos de calidad deben establecerse en las funciones y niveles pertinentes dentro de la empresa, deben ser medibles y coherentes con la Política de Calidad.

La alineación de las directrices de la Política de Calidad con los Objetivos de Calidad y la medición de estos a través de los indicadores de gestión de los procesos, constituye el elemento que garantizará la sostenibilidad del Sistema de Gestión de Calidad en el tiempo.

Se debe recordar que dos de los objetivos deben ser obligatorios en el Sistema de Gestión de Calidad que deben garantizar:

- El cumplimiento de los requisitos del cliente
- La mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad

Al igual que la Política de Calidad, los Objetivos de Calidad deben ser comunicados a todos los miembros de la organización; asegurando así el compromiso y la concientización del talento humano en cuanto a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

5.4.1.1 Objetivos de Calidad de Productos Carnicos La Sevillana:

- Lograr la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad
- Proporcionar a sus clientes satisfacción a través del cumplimiento de sus expectativas frente a los productos
- Mantener programas de capacitación permanentes asegurando la competencia laboral de nuestros empleados
- Proveer los recursos necesarios y suficientes para el desarrollo de todos y cada uno de los procesos de la empresa.
- Asegurar el buen estado de la maquinaria, equipos y demás elementos necesarios que permitan el funcionamiento de la empresa

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad: la alta dirección debe asegurarse de que: La planificación del sistema de gestión de calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en 4.1, así como los objetivos de calidad y que se mantiene la integridad del sistema de gestión de calidad cuando se planifican e implementan los cambios en éste.

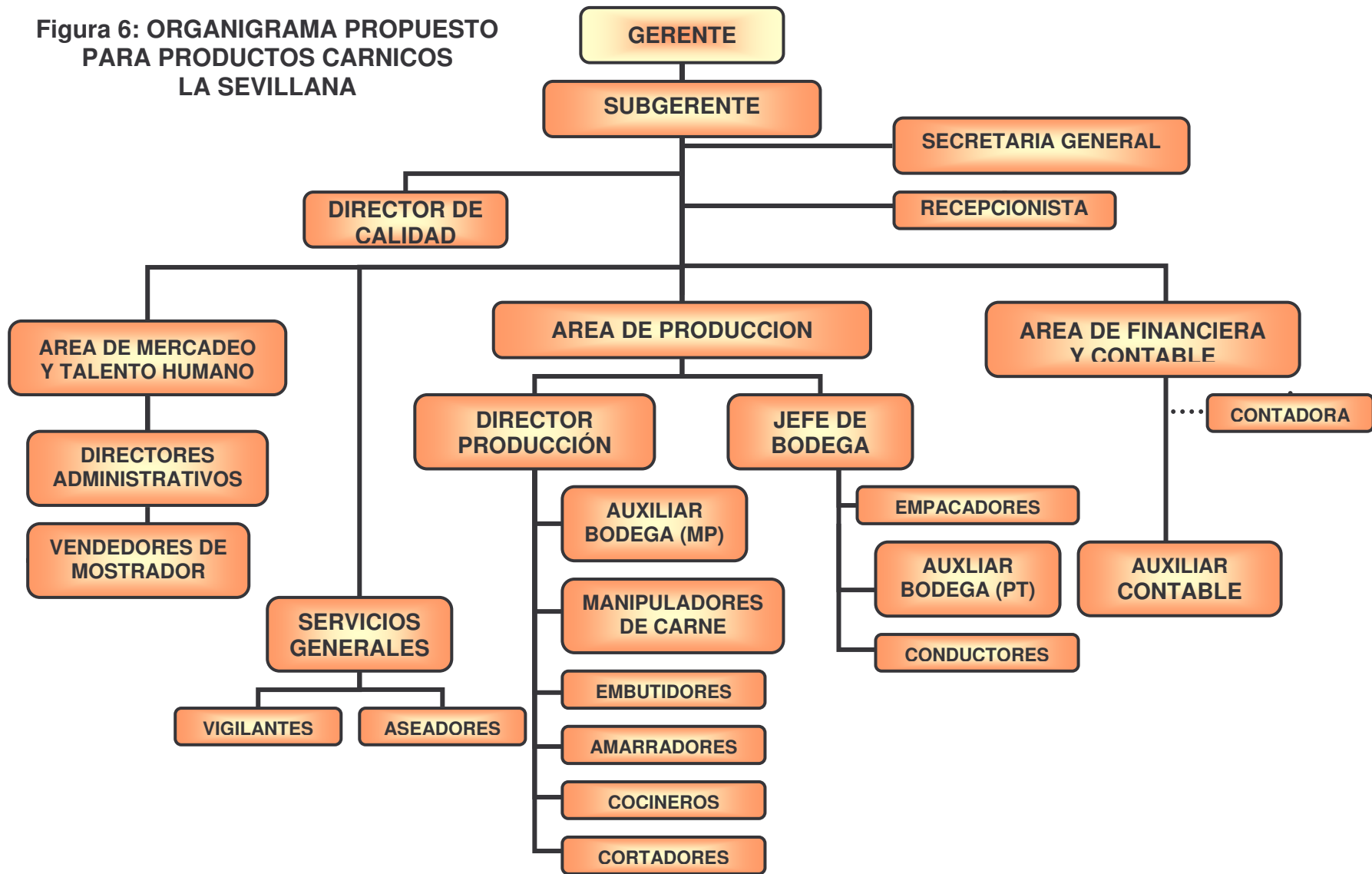
5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

El Gerente de la empresa de productos carnicos La Sevillana para cumplir con su misión comparte responsabilidad con los Directores de todas las áreas quienes formaran parte del comité de calidad y a quienes les confiere la autoridad y libertad de organización, con el fin de tomar las acciones preventivas, correctivas y de mejora en todo lo que afecta la calidad de las actividades. Dichas responsabilidades, funciones e instrucciones se evidencian en el organigrama que se propone a continuación y en los perfiles de cargo, documentos que describen dichos aspectos.

Organigrama (ver anexo 3)

Perfiles de cargo (ver anexo 37)

Figura 6: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA PRODUCTOS CARNICOS LA SEVILLANA



5.5.1 Responsabilidad y Autoridad: la responsabilidad y autoridad de las diferentes áreas que integran la empresa de productos carnicos La Sevillana están definidas en los Perfiles de cargos y en el ámbito operativo, en cada uno de los procedimientos. Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se deben definir nuevas autoridades y responsabilidades de la siguiente manera:

El Gerente debe constituir un comité de calidad para el desarrollo, implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de calidad, que también debe estar integrado por el Director de Calidad, los Directores de cada área quienes serán responsables y representantes de proceso y por los operarios.

5.5.1.1 Responsabilidades del Gerente, Director Administrativo y Director de Calidad:

- ▶ Definir y revisar la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad.
- ▶ Definir Indicadores de Calidad
- ▶ Revisar y aprobar la Planeación de Calidad a seguir en cada año.
- ▶ Establecer las estrategias a seguir para el cumplimiento de Objetivos de Calidad.
- ▶ Analizar resultados y proponer acciones correctivas, preventivas o planes de mejora.
- ▶ Realizar revisiones por la dirección.

5.5.1.2 Responsabilidades de los Directores de cada área:

- ▶ Difundir al personal de su área la Política, Objetivos y Metas de Calidad asegurando su entendimiento.
- ▶ Con base en los Objetivos de Calidad, establecer los indicadores que considere pertinentes en cada una de las funciones y niveles de la organización, que participa en su proceso.
- ▶ Dar a conocer al personal de su proceso y asegurarse que se entienda y se aplique la Política de Calidad.
- ▶ Dar a conocer al personal los Objetivos de Calidad y asegurar su cumplimiento.
- ▶ Realizar la planificación del proceso bajo su responsabilidad.
- ▶ Aprobar el proceso de su responsabilidad y la documentación del mismo, lo cual implica entre otras cosas, que los métodos, herramientas y habilidades requeridas estén especificadas.
- ▶ Establecer los requisitos e indicadores de desempeño validos para el proceso y sus interfaces.

- ▶ Aprobar las mediciones y controles del proceso.
- ▶ Analizar los datos recolectados para detectar las causas potenciales de no conformidad con los requisitos.
- ▶ Analizar el proceso para identificar áreas potenciales de mejora y seleccionar las más adecuadas.
- ▶ Mejorar el proceso continuamente con vista a los objetivos establecidos.
- ▶ Implantar acciones correctivas o preventivas que sean necesarias.
- ▶ Apoyar al responsable de proceso y al representante de dirección.
- ▶ Convocar a reuniones de revisión del proceso, dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos establecidos.
- ▶ Informar al responsable del proceso el avance de su implementación
- ▶ Apoyar en el desarrollo, la implementación y el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad en el proceso bajo su responsabilidad.
- ▶ Apoyar en la definición los requisitos específicos y metas del proceso.
- ▶ Asegurar el cumplimiento de la aplicación de la documentación del proceso.
- ▶ Recolectar y analizar los datos de comportamiento del proceso y/o producto.
- ▶ Asignar número de control a las acciones correctivas, preventivas y controlarlas.
- ▶ Apoyar en la formulación de planes de mejora.
- ▶ Participar en la realización de seguimiento.
- ▶ Participar en la preparación de informes relacionados a la eficacia del proceso del producto y del Sistema de Gestión de la Calidad.

5.5.1.3 Responsabilidades de los operarios:

- ▶ Aplicar la Política de Calidad para el logro de objetivos y metas.
- ▶ Aplicar la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad
- ▶ Informar al representante de cada proceso el avance de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ▶ Evaluar los criterios de aceptación y/o producto no conforme cuando proceda.
- ▶ Apoyar la implementación y el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

- ▶ Asegurar el cumplimiento de indicadores en los procesos que participa.
- ▶ Asegurar la aplicación de la documentación del o l procesos de su área de responsabilidad.
- ▶ Aplicar las acciones correctivas y/o preventivas levantadas en su área de responsabilidad y en las que participa.
- ▶ Proporcionar las facilidades para la realización de las auditorias en su área de responsabilidad.

Los trabajadores de la empresa deben tener definidas sus responsabilidades y la autoridad con la que cuentan dentro del Sistema de Gestión de Calidad, cada persona debe conocer cuales son sus tareas acordes con las actividades definidas en el proceso. La autoridad no solo debe estar representada en un organigrama, si no que debe estar determinada y definida.

La definición de la autoridad y responsabilidad de cada uno de los cargos de la empresa debe ser una actividad que se realice por parte del responsable de cada proceso y apoyada por las personas integrantes. La definición de responsabilidades debe hacerse durante la caracterización del proceso, y entre más detallada sea la determinación de autoridad y responsabilidad más eficiente será la operación del proceso.

El propósito de definir autoridad y responsabilidad es que cuando un responsable de un cargo se ausente por promoción o reemplazo el nuevo empleado tenga claridad en cuanto a sus funciones.

5.5.2 Representante de la dirección: la alta dirección debe designar una persona para que independientemente de otras actividades sea el responsable del Sistema de Gestión de Calidad; debe pertenecer a la dirección ya que su autoridad debe brindar el soporte necesario para la implementación, el seguimiento y el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

El representante de la dirección debe informar oportunamente a la dirección sobre el proceso de implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, durante el proceso de implementación, la dirección y sus representantes deben realizar reuniones periódicas para evaluar las actividades desarrolladas y los resultados alcanzados, este informe debe presentarse durante la revisión de la dirección al Sistema de Gestión de Calidad.

El nombramiento del representante de Calidad debe hacerse luego de tomar la decisión de implementar las normas ISO 9001 y el desarrollo de actividades para promover la toma de conciencia de los trabajadores de la empresa hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente debe ser una tarea sistemática y periódica.

5.5.3 Comunicación interna: la alta dirección de la empresa debe asegurarse que se establecen procesos de comunicación apropiados y que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

El proceso de comunicación interna entre los procesos de la empresa logra atenuar la complejidad de las actividades, los mecanismos de comunicación más convenientes son las buenas relaciones interpersonales y las reuniones productivas.

Es muy importancia comunicar a los trabajadores de la empresa sobre la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, es proceso esta directamente relacionado con dar a conocer los resultados obtenidos a través de los indicadores y con el entendimiento de que la contribución individual fundamental, esto genera empoderamiento por parte de los trabajadores.

Las personas en todos los niveles, son la esencia de la empresa y su completo desarrollo, permite que sus habilidades, sean usadas en beneficio de la empresa.

- ▶ Los trabajadores, directivos, proveedores, distribuidores y los elementos ajenos a la empresa como redes de transporte y comunicaciones, son los elementos que constituyen la empresa y el desarrollo completo de sus potencialidades permiten aprovechar al máximo las capacidades para conseguir los objetivos de la empresa.
- ▶ El interés y el compromiso con el trabajo en equipo, produce motivación entre los integrantes de la empresa por cumplir las expectativas del grupo y mejorar su grado de satisfacción personal, mediante la satisfacción del grupo. Las tareas realizadas con interés obtienen mejores resultados, que si no se estuviese comprometido con la consecución de los objetivos de la empresa mientras que el desinterés y falta de compromiso produce deficientes resultados finales.
- ▶ El compromiso entre los integrantes del grupo, aumenta la capacidad total de los individuos; las habilidades personales son potenciadas mediante la actividad en grupo, consiguiendo mejores resultados.

5.5.3.1 Los Beneficios de la comunicación interna:

- ▶ La motivación compromete a todo el personal dentro de la empresa: si existe motivación entre los integrantes de la empresa ellos trabajaran por mejorar sus resultados e integrarse, por tanto la motivación y la integración son fundamentales para obtener los mejores resultados, así se obtiene sinergia en el grupo. El conjunto de capacidades de cada individuo, potencia la capacidad para resolver problemas, y obtener resultados.
- ▶ La innovación y creatividad mejora los objetivos de la empresa: cuando los integrantes de la empresa se comprometen y toman la iniciativa en su tarea con los canales de comunicación adecuados se generan y transmiten nuevas buenas ideas, motivadas por el interés y obtenidas mediante el análisis de los datos, y la experiencia.
- ▶ Las personas se hacen responsables de sus propios resultados: los integrantes de la empresa actúan por si mismos, tienen la obligación de cumplir con las necesidades y expectativas de su labor en un proceso, tienen que ejercer el liderazgo en su tarea y poner todo lo que se pueda de su parte para que la tarea se realice con éxito y se consigan los resultados deseados.

- ▶ Los integrantes de la empresa deben sentir el deseo de participar y contribuir al proceso de mejora continua: para que los integrantes de la empresa participen es conveniente que estén comprometidos y motivados con la necesidad de participar en la gestión de la calidad, de este modo, el proceso de mejoramiento continuo logra su propio dinamismo.

La comunicación interna conduce a que el talento humano:

- ▶ Entienda la importancia de su contribución y papel dentro de la empresa.
- ▶ Identifique los problemas que reducen su rendimiento.
- ▶ Acepte su parte en los problemas que se presenten y su responsabilidad en resolverlos.
- ▶ Evalúe su rendimiento frente a sus metas y objetivos personales dentro del desarrollo del plan de objetivos y metas globales de la empresa.
- ▶ Busque activamente oportunidades para mejorar sus capacidades, conocimiento y experiencia.
- ▶ Transmita e intercambie libremente conocimiento y experiencia al resto de los integrantes de la empresa.
- ▶ Discuta sobre problemas y desajustes que impidan conseguir los objetivos propuestos.

5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

5.6.1 Generalidades: la alta dirección debe revisar el Sistema de Gestión de Calidad a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia, la revisión debe incluir evaluación de oportunidades de mejora y de cambios en el Sistema de Gestión de Calidad.

La revisión del Sistema de Gestión de Calidad es uno de los aspectos más importantes, que debe realizar la dirección, porque por medio de este proceso se conoce el desempeño de la empresa y se evidencia el su compromiso.

Para realizar una revisión completa es necesario crear un sistema que de manera programada suministre la información necesaria sobre el Sistema de Gestión de Calidad, por lo cual es recomendable que se cuente con entradas como informes de gestión y propuestas de mejora de los responsables de los procesos.

5.6.2 Información para la revisión: en este numeral la norma es clara en cuanto a requisitos mínimos por revisar por parte de la dirección. La revisión de cada uno de los aspectos mencionados es asegurada por la dirección en los informes de gestión de cada proceso, ya que existen entradas a la revisión que son comunes a todos los procesos como:

- ▶ Desempeño de procesos y conformidad del producto

- ▶ Estado de acciones correctivas y preventivas
- ▶ Retroalimentación del cliente
- ▶ Cambios en el Sistema de Gestión de Calidad
- ▶ Recomendaciones de mejora

Además también se deben tener en cuenta los diferentes indicadores de gestión de calidad presentes en este manual y creados para medir la eficiencia del sistema de gestión de calidad en Productos Carnicos La Sevillana, los cuales son los indicadores de:

- ▶ Satisfacción
- ▶ Rentabilidad
- ▶ Eficiencia en atención al cliente
- ▶ Capacitación
- ▶ Rotación de personal
- ▶ Productos conformes
- ▶ Eficiencia en mantenimiento
- ▶ Crecimiento

El resultado de las auditorias le corresponde al encargado de auditoria interna de calidad, la retroalimentación del cliente se obtiene a través de la evaluación de la percepción del cliente, la cual puede hacerse por medio de buzones de sugerencias, encuestas, formularios de registros de inconformidades y otros, en la empresa de productos carnicos La Sevillana los documentos que soportan la revisión son:

- ▶ Registros de no conformidades (ver anexo 20)
- ▶ Registro de quejas y reclamos (ver anexo 64)
- ▶ Informe final de auditoria interna (ver anexo 24)
- ▶ Solicitud acción correctiva y preventiva (ver anexo 23)

La toma de decisiones esta basad a en el análisis de los datos y la información:

- ▶ Para tomar decisiones acertadas es mejor basarse en la objetividad de los datos, y el modo de obtenerlos, su fiabilidad y darles una interpretación adecuada.
- ▶ El Sistema de Gestión de Calidad mejora la calidad de la información obtenida los canales de comunicación para su obtención porque con buena información se pueden hacer estudios, análisis de futuro y de mejora del producto a corto plazo.
- ▶ Otro problema que presentan los datos es su aceptación por parte de los integrantes de la empresa, los datos son basados en hechos reales por tanto son objetivos; quien no quiera aceptar los resultados debe de realizar un esfuerzo para mejorar por si mismo los datos hasta obtener el resultado esperado o exigido.
- ▶ No hay que perder el tiempo, si los datos son negativos, los integrantes de la empresa deben autoanalizarse con la ayuda del colectivo para intentar mejorar los resultados, conseguir las metas y objetivos marcados en el plan de la empresa. No hay que tener reparo en tratar estos temas, el intercambio de información positiva o negativa debe de fluir por la empresa, deben señalarse los defectos y poner pronto solución sin perjudicar a ningún integrante o proceso.

- ▶ La información es la herramienta, materia prima fundamental en la toma de decisiones de la empresa, a mayor calidad en la información mejor calidad en la toma de decisiones, se pueden seguir criterios analíticos cuantificables y exactos si se tiene información perfecta; la información vale tanto como el beneficio o ausencia de pérdidas que se obtengan en base a esa información.

Los beneficios de la toma de decisiones mediante los hechos son:

- ▶ Decisiones basadas en la información y el conocimiento: se debe tener conocimiento de la empresa y sobre todo de la opinión del cliente, estableciendo eficientes canales de comunicación para que la información pueda ser recogida, analizada, resumida y estructurada.
- ▶ Aumentar la habilidad para demostrar la efectividad de decisiones tomadas en el pasado mediante referencia a registros basados en los hechos: la información sobre hechos pasados es muy importante, así como los resultados obtenidos por las estrategias pasadas basadas en esa información. Su objeto es tomar decisiones acertadas en el presente basándose en el método y análisis de la información.
- ▶ Aumentar la capacidad para revisar, afrontar y cambiar opiniones y decisiones: este modo de proceder aumenta la calidad o acierto de las decisiones, identificando a tiempo desviaciones en los objetivos, afrontar cambios no esperados del mercado y aprovechar las oportunidades o simplemente realizar rectificaciones adecuadas e instantáneamente cuando se presenten para conseguir cumplir los objetivos del plan estratégico de la empresa.

La toma de decisiones mediante los hechos, conduce a:

- ▶ Asegurar que los datos e información son suficientemente precisos y fiables: con unos datos precisos es posible aplicar métodos de evaluación adecuados, realizar predicciones fiables y tomar decisiones adecuadas.
- ▶ Que los datos sean accesibles para cualquiera que los necesite: la información debe estar disponible para quien la requiera y ser fácilmente obtenible; la información no tiene connotaciones de ningún tipo, los resultados y evaluaciones que puedan desprenderse de los datos deben aceptarse y asumirse objetivamente, se ahorra tiempo en resolver los problemas y ahonda en el conocimiento de las necesidades de los procesos de la empresa permitiendo lograr más fácilmente los objetivos propuestos.
- ▶ Utilizar una buena metodología para el análisis de los datos y de la información para la acertada toma de decisiones.
- ▶ Tomar decisiones y realizar acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición es primordial a la hora de tomar decisiones, analizar los hechos apoyándose en experiencias pasadas para realizar predicciones y tomar las decisiones más acertadas. Las decisiones deben ser tomadas de modo que los datos y experiencias pasadas no han de entrar en contradicción con las futuras decisiones.

5.6.3 Resultados de la revisión: esta actividad se desarrolla después del análisis de las entradas para la revisión, es una retroalimentación que se realiza a partir de las conclusiones incluidas en el informe de revisión; es aquí donde la dirección encausa nuevamente la empresa hacia el cumplimiento de las metas establecidas.

La gerencia debe tomar las decisiones y establecer acciones oportunas sobre la mejora de cada proceso en relación con los requisitos del cliente y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y después de tomar decisiones se debe otorgar los recursos necesarios para la mejora. Las evidencias a proporcionar son una evaluación del Sistema de Gestión de calidad y una lista de decisiones, acciones y recursos para la mejora.

5.7 CONCLUSIONES

Los responsables de la alta dirección por la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad tienen definidos las funciones, requisitos, canales adecuados para certificar que la información relativa a la operación y eficacia de los procesos fluye a través de toda la organización.

Cada proceso tiene definidos los criterios para asegurar que la información necesaria, documentos, responsabilidades, registros e indicadores se encuentran disponibles para el personal apropiado y es utilizada debidamente en el proceso de toma de decisiones. Es así como Productos Carnicos La Sevillana utiliza cualquier medio disponible para informar sobre cambios y proyectos de la empresa.

Todas las actividades de formación y capacitación van encaminadas en dos direcciones que son asegurar la competencia técnica en el desarrollo de cada una de las funciones, y cerciorarse que el conocimiento y la comprensión de esta funciones sobre el Sistema de Gestión de Calidad, su ubicación dentro del mismo, la importancia de su compromiso con la calidad y la mejora continua son indispensables para el cumplimiento de la política y objetivos de calidad.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS

Se debe indicar con precisión un listado de los recursos necesarios para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Para la empresa de productos carnicos La Sevillana es muy importante conocer el monto de la inversión para la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de calidad porque es el aspecto de mayor peso a la hora de tomar decisión de crear un Sistema de Gestión de Calidad.

Después de determinar el presupuesto para la implementación, se debe definir los recursos necesarios para los procesos, como infraestructura, personal, equipos, y otros elementos necesarios para satisfacer al cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

Garantizando que se cuenta con todo lo necesario para lograr la calidad, se necesita de recursos para garantizar que se elabore un producto de calidad para los clientes. En efecto, este es otro aspecto de la planificación estratégica de calidad. Entre los recursos a los que nos referimos aquí se encuentran las personas, materiales, maquinaria, métodos, ambiente de trabajo y manejo oportuno del tiempo. Se requiere de considerable destreza para conseguir la cantidad correcta de recursos para que la empresa funcione en forma eficiente.

6.2 RECURSOS HUMANOS

6.2.1 Generalidades: el trabajo de cada uno de los integrantes de la empresa afecta la calidad de los productos, por lo tanto todos deben ser competentes con base a una educación, formación, experiencia y habilidades necesarias para el buen desarrollo del cargo asignado, cada uno de los cargos debe cumplir con una competencia definida en un documento como el perfil de cargo o manual de funciones que describa claramente su competencia en cuanto a educación, formación, experiencia y habilidades.

- ▶ Educación: Se define como el grado de educación formal básica
- ▶ Formación: Se refiere a la educación adicional para cumplir el cargo
- ▶ Experiencia: Conocimiento practico con hechos o eventos
- ▶ Habilidad: Es la capacidad de hacer algo bien

6.2.2 Personal, formación y competencia: Se debe establecer la competencia para cada uno de los cargos de la empresa, entre más exigencia se establezca para cada cargo mejor será el rendimiento y el crecimiento de la empresa.

Al determinar las competencias de los cargos, se identifican debilidades ya que los miembros actuales de la empresa no pueden cumplir con los nuevos requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad, por lo tanto hay que tomar acciones de formación y capacitación para cumplir con lo establecido, además se debe verificar la eficacia de la formación y capacitación.

- ▶ **Asignación de personal:** Una forma de asignar personal es verificar si el trabajador es competente para asumir cada tarea que se identifique. Se debe asegurar que tengan la formación suficiente y sean competentes para realizar las labores que se les asigna, mediante la evaluación de su competencia, sobre la base de una combinación de educación aplicable, formación, destrezas y experiencia.
- ▶ **Formación y evaluación de la competencia:** Al asignar personal, en primer lugar, se debe decidir el nivel de pericia requerido para hacer bien el trabajo

Luego se deben revisar las destrezas determinadas del personal e identificar cualquier brecha entre lo que se les exige y lo que tienen, la cual debe llenarse con formación y evaluación de los resultados, es cuando se debe identificar al personal competente después de la formación posterior; si la brecha continua se debe encontrar recursos alternativos. Obviamente, se deben adelantar muchas acciones al respecto antes de que el cliente requiera los productos por lo tanto, la planificación temprana resulta esencial.

Después de la formación, puede ser necesaria contar con un periodo de práctica a fin de desarrollar las destrezas hasta el nivel requerido. Cuando el personal esta listo, se debe evaluar su competencia. Esto puede hacerse en forma de un examen práctico, trabajando junto con un experto que pueda evaluarlos u otra forma de evaluación del desempeño. Otra opción consiste en evaluarlos continuamente al tiempo que gana experiencia práctica.

Los empleados deben ser concientes de su función en la empresa y el papel que juegan en la elaboración de productos con calidad. Esta toma de conciencia deben ser parte del programa de formación y debe cubrir los objetivos de la calidad pertinentes que se ha establecido.

Por ultimo, se debe mantener registros de la competencia del personal, los registros deben incluir los niveles de educación y formación con los que cuentan, también deben incluir la evaluación de sus habilidades, experiencia y competencia para desempeñarse en las diferentes situaciones que se presenten dentro del desarrollo de sus labores.

6.2.3 Proceso de Talento Humano

6.2.3.1 Convocatoria de personal: las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener información ellos para decidir sobre la posibilidad de admitirlos.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienen como objetivo a atraer candidatos para la vacante. El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación con mercado que exige información y persuasión. La función del

reclutamiento es atraer candidatos, para seleccionar los futuros integrantes de la empresa teniendo las necesidades presentes y futuras de la misma.

6.2.3.2 Selección: el proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse.

El reclutamiento y selección del Talento Humano deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal de esta manera intenta solucionar dos problemas básicos: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

6.2.3.3 Diseño, descripción y análisis de cargos: la descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, como lo hace y por que lo hace.

Un cargo puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (para que lo hace).

El análisis de cargos es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos, es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

6.2.3.4 Evaluación del desempeño: es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño y generalmente, se realiza a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de la persona, medir su desempeño en el cargo y de su potencial de desarrollo.

6.2.3.5 Entrenamiento y desarrollo: es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también de suministrar a los empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

6.2.3.6 Relaciones laborales: se basa en la política de la empresa, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

6.2.3.7 Desarrollo organizacional: se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia a la empresa como sistema total. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

6.2.4 Proceso de Talento Humano para Productos Carnicos La Sevillana

6.2.4.1 Objetivo: vincular y capacitar personal responsable y comprometido, con destrezas y aptitudes suficientes para garantizar productos de alta calidad.

6.2.4.2 Alcance: el presente procedimiento comprende las actividades establecidas por la Empresa para la vinculación, evaluación y capacitación del personal operativo.

6.2.4.3 Referencias normativas: el presente procedimiento se establece y aplica de acuerdo a la norma internacional ISO-9001:2000, especialmente los numerales 6.2 y 6.4 (Recursos Humanos y Ambiente de trabajo) y el Código Sustantivo del Trabajo.

6.2.4.4 Definiciones

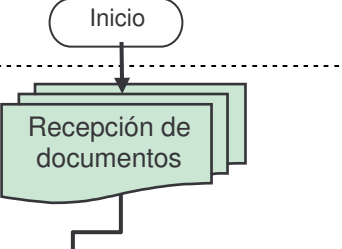

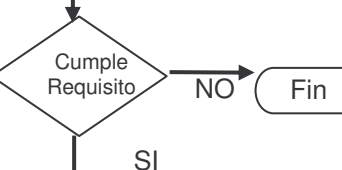
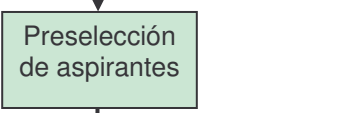
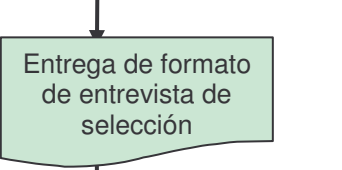

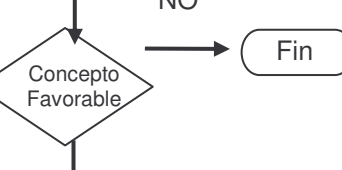

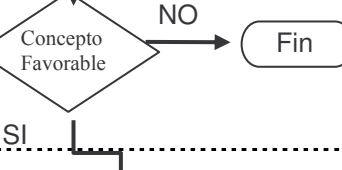
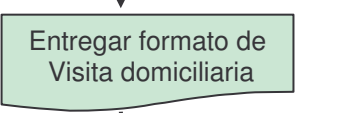

- ▶ **Contrato de trabajo:** Es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera empleador, y la remuneración cualquiera que sea su forma, salario. (Definición Código Sustantivo del Trabajo).
- ▶ **Ambiente Laboral:** Conjunto de condiciones adecuadas para el buen desempeño de un oficio.

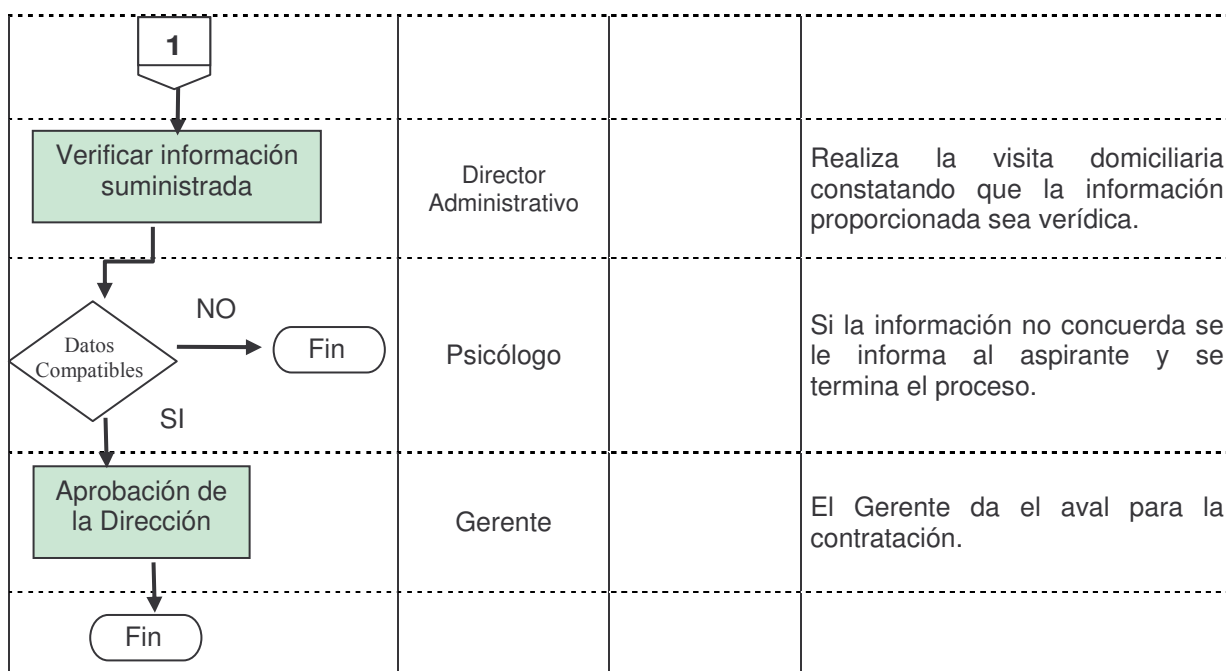
6.2.4.5 Responsable y participantes: los responsables del presente procedimiento son: el Gerente y el Director Administrativo y quienes participan son: Directores de todas las áreas, el Director de Calidad y el personal de la empresa

6.2.4.6 Descripción del proceso

6.2.4.6.1 Proceso de selección de personal: la Gerencia y el área producción establecen previamente el perfil de cargo del personal operativo sobre el cual se realiza la selección de candidatos.

Tabla 5. Proceso de Selección de Personal

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	DETALLE
			
	Director Administrativo		Se revisa la documentación presentada por los aspirantes y se confronta con los requisitos exigidos por la empresa para el cargo.
	Director Administrativo		Si se determina que no cumple con los requisitos exigidos por la empresa se le informa al aspirante y se termina e proceso.
	Director Administrativo		Se escogen las hojas de vida conformes y se cita a los candidatos para las entrevistas.
	Director Administrativo	Formato de entrevista de selección PR03-TH02	Se entrega el formato a cada candidato para su diligenciamiento.
	Psicólogo	Formato de valoración Psicológica PR03-TH05	Se realiza la entrevista psicológica, se diligencia el respectivo formato y se analiza la información para la emisión del concepto respectivo.
	Psicólogo		Si el candidato es no apto psicológicamente para el cargo se emite el concepto y se termina el proceso.
	Gerente	Formato de evaluación de personal PR03-TH03	Se realiza la entrevista y se procede al diligenciamiento del formato de evaluación para la emisión del concepto respectivo.
	Gerente		Si se determina que no es apto se le informa al aspirante y se termina e proceso.
	Director Administrativo	Formato de visita domiciliaria PR03-TH04	Se entrega al candidato el formato para que lo diligencie.
			



Una vez terminada el ciclo de selección se ordena la realización de exámenes médicos y de laboratorio, y se da inicio al proceso de inducción.

6.2.4.6.2 Proceso de inducción del personal: el comité operativo coordina en conjunto con el área de Recursos Humanos y el área de calidad el programa de inducción de acuerdo a la siguiente matriz.

Tabla 6. Etapas del Proceso de Inducción

ETAPA	CONTENIDO	ENCARGADO	MÉTODO
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Origen y estado de La Sevillana-Conformación de la Empresa (área administrativa y operativa). 2. Presentación de la política y objetivos de calidad y seguridad, misión y visión. 3. Recurso humano 	Director Administrativo	Presentación de video institucional como forma didáctica del conocimiento. Presentación del organigrama de la Empresa
CONTRATO LABORAL	<ol style="list-style-type: none"> 4. Explicación de los términos del contrato laboral. 5. Presentación de los conceptos y fundamentos de la ley de seguridad social. 6. Presentación de los derechos adquiridos en salud, pensión y riesgos profesionales. 7. Explicación del modo de usar estos servicios. 8. Presentación y explicación del programa de salud ocupacional 	Director Administrativo, Gerente	Charla

ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS	9. Presentación y explicación del sistema de gestión de calidad de la Empresa, Introducción NTC ISO-9001:2000.	Director de Calidad	Charlas, presentación de diapositivas.
	10. Presentación de normas generales, bases para la elaboración un buen producto, entrega de dotación y presentación de jefes inmediatos	Director de producción	Charlas, presentación de acetatos.
	11. Manejo de maquinaria, grupos de demás elementos necesarios .		Charlas, presentación de maquinaria, equipos y elementos necesario en el cargo a desempeñar

6.2.4.6.3 Proceso de contratación de personal: el Director Administrativo responsable del área de Talento Humano es el encargado de realizar las actividades relativas a la contratación, las cuales se expresan a continuación:

Tabla 7. Proceso de Contratación de Personal

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE
Inicio		
Recepción de documentos	Director Administrativo	Recibe la documentación completa del nuevo empleado (incluyendo exámenes médicos y psicológicos) y abre su expediente laboral.
Afiliaciones a empresas promotoras de salud	Director Administrativo	Elabora y diligencia el respectivo contrato, realiza las gestiones pertinentes para la afiliación del trabajador a la EPS, ARP, AFP y caja de compensación familiar
Despacho de Documentación respectiva	Director Administrativo	Luego de que el personal contratado ha diligenciado y firmado los formatos, el responsable del proceso remite la documentación a la empresa promotora de salud respectiva.
Actualización y archivo	Director Administrativo	Se procede a registrar a los nuevos contratados en la base de datos del sistema y se archiva la documentación del nuevo trabajador.
Fin		

6.2.4.7 Evaluación de competencia: la evaluación de competencias del personal operativo la realiza el Director Administrativo en conjunto con los responsables en el proceso de contratación, atendiendo los requisitos preestablecidos por la Empresa en los Perfiles de Cargo. De esta manera la evaluación realizada anualmente tendrá en cuenta los siguientes aspectos: nivel académico, formación, experiencia y habilidades, el Psicólogo realiza la prueba de habilidades cognitivas.

La evaluación de competencias del personal administrativo que afecta directamente la calidad de los productos, es realizada el Gerente y el Psicólogo de la Empresa. Para este proceso se diligenciará el formato de evaluación de competencias para el personal.

6.2.4.8 Evaluación del desempeño: la evaluación del desempeño se realiza gradualmente sobre todo al personal del área de producción y esta a cargo del jefe inmediato, con el objetivo de identificar necesidades de capacitación y oportunidades de mejora.

6.2.4.9 Formación del personal: el Director de Calidad, en conjunto con los responsables del área de producción realizan la programación anual de capacitación teniendo en cuenta las necesidades de los operarios identificadas en las evaluaciones de competencia y desempeño. Al final de cada mes se discute con el personal el contenido y practicidad de las sesiones de formación.

6.2.4.10 Incentivos laborales: los responsables del área operativa en coordinación con el área de talento humano, establecen un mecanismo de incentivos con el propósito de crear sentido de pertenencia del personal con la empresa. De esta manera se puede celebrar el día del trabajo 1 de Mayo, con la programación de eventos deportivos en sus distintas modalidades u otras actividades lúdicas, igualmente se puede crear un programa de incentivos para las personas que brinden soluciones más efectivas a los problemas que se presenten en la empresa.

6.2.4.11 Satisfacción laboral: la dirección de la empresa, junto con el comité de calidad gestionan y realizan las siguientes actividades con el fin de mejorar la satisfacción de trabajador:

- ▶ Implementación anual de la encuesta de satisfacción
- ▶ Revisión y análisis de los resultados
- ▶ Determinación de la necesidad de tomar acciones
- ▶ Elaboración e implementación de un plan de acción
- ▶ Seguimiento de los resultados del plan ejecutado

6.3 INFRAESTRUCTURA

La realización de los procesos necesarios para la gestión de la calidad requiere de la asignación de recursos técnicos (infraestructura) adecuados que aseguren el cumplimiento de los requisitos establecidos y la consecución de los objetivo, por lo tanto la infraestructura debe encontrarse debidamente identificada y mantenida para asegurar su buen estado y su normal funcionamiento.

6.3.1 Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados: la planta de la empresa de productos carnicos La Sevillana fue construida de acuerdo a las necesidades que surgieron a partir del momento en que la empresa empezó a crecer y la planta que era utilizada no cumplía con los requerimientos de la producción, al incrementarse notablemente la demanda de sus productos, de esta necesidad nació el proyecto de la construcción de una planta que se adaptó a todos los procesos pertenecientes al empresa brindando mayor capacidad de producción y asegurándose de cumplir todos los requisitos que se exigen para la elaboración de este tipo de alimentos, así como espacios de trabajo adecuados que proporcionan confort y seguridad al personal.

También La Sevillana cuenta con varios puntos de venta, modernos y conformes a las actuales exigencias y preferencias de los clientes en este tipo de productos, dotados de todos los elementos necesarios para brindar a los clientes un excelente servicio.

6.3.2. Equipo de computación y de comunicación: la empresa Productos Carnicos La Sevillana para la realización de sus cotidianas funciones administrativas cuenta con equipos de computación y comunicación adecuados a las necesidades existentes en esta área; así mismo cuentan con programas que les permiten realizar de forma eficiente sus labores y mantener información organizada y actualizada de todos los procesos de la empresa. Es además conveniente que previamente a la adquisición de todo hardware y software se realice la respectiva capacitación para asegurar su uso correcto y su máximo aprovechamiento por el personal que lo usara.

6.3.3 Maquinaria y equipos: Para la elaboración de los productos la empresa Productos Carnicos La Sevillana cuenta con las siguientes maquinas y equipos:

- ▶ 1 Báscula industrial
- ▶ 2 Molinos industriales, (uno para carne y otro para grasa)
- ▶ 2 Mezcladoras (una de 200 Kg. y otra 500 Kg.)
- ▶ 1 Emulsificadora
- ▶ 1 Cutter
- ▶ 2 Embutidoras
- ▶ 7 Fondos de cocción y ahumadores
- ▶ 4 Selladoras al vacío (una automática, dos por ciclo, y una de doble campana.
- ▶ 2 Tajadoras (una industrial y otra eléctrica manual)
- ▶ 1 Fechadora
- ▶ 3 Cuartos fríos (uno para materia prima, otro para producto en proceso y otro para producto terminado).
- ▶ 2 Balanzas electrónicas
- ▶ Canastillas cerradas y abiertas

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

Este requisito corresponde al ambiente necesario para lograr la conformidad del producto, el cual incluye factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales del lugar de trabajo que puede afectar la calidad.

La empresa debe determinar los requisitos de las condiciones de un ambiente de trabajo propicio para el cumplimiento de la calidad y los requisitos del cliente, esto se puede demostrar o evidenciar a través de la gestión con acciones desarrolladas en pro de la mejora de condiciones que eran deficientes antes de determinar los factores necesarios para garantizar la conformidad del producto que se ofrece al cliente.

En la medida en que las condiciones ambientales sean determinantes para la elaboración de los productos, la documentación técnica relacionada con los procesos y equipos, las identificarán señalando los límites y medios de control necesarios.

6.5 CONCLUSIONES

La realización de los procesos necesarios para la gestión de la calidad requiere de la asignación de recursos técnicos adecuados que aseguren el cumplimiento de los requisitos establecidos y la consecución de los objetivos, teniendo en cuenta que la inversión que se hace en la implementación de este sistema es directamente proporcional a los beneficios que se obtienen durante su ejecución.

En general la dirección de Productos Carnicos La Sevillana, dispone de unas instalaciones y oficinas adecuadas a la naturaleza de los procesos que se desarrollan en su interior. De forma específica la planta utilizada para la elaboración de los productos cuenta con las mejores condiciones para el eficiente desarrollo de sus actividades.

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Se debe identificar los procesos para la respectiva elaboración de los productos, identificar que se pretende lograr con ellos, planearlos e implementarlos. Al hacer esto, tenga en cuenta la información que a reunido en el proceso de planificación y asegúrese de que los requisitos del cliente se entiendan, se asimilen y se convierten en realidad.

La norma NTC ISO 9001-2000 en este numeral establece que se debe planificar la realización del producto y que debe ser coherente con el resto del sistema de gestión de calidad y debe accionarse mediante dos factores:

- Los requisitos del cliente
- La capacidad de sus procesos

El numeral exige que se establezca el propósito de cada proceso y se tenga un objetivo mensurable para el mismo, es una repetición del numeral 5.4.2, se exige establecer la forma como cada proceso afecta su capacidad de cumplir con sus objetivos de calidad; los objetivos y requerimientos del servicio en la empresa de productos carnicos La Sevillana ya están dados y fueron ampliamente explicados en el capítulo 4 y 5.

También se pide que se establezca además de los objetivos y los requisitos del producto los siguientes aspectos:

- Que involucra el proceso
- Los recursos que requiere
- Las instalaciones que necesita
- La documentación que requiere

Estos aspectos están claramente relacionados en los planes de calidad de cada proceso y el conglomerado de los mismos.











El numeral pide además que se cuente con un sistema de registros que proporcione evidencias de los controles que se han implementado y también debe probar que fueron efectivos. Un componente esencial del sistema de gestión de calidad es la capacidad de mostrar lo que ocurrió. Esto es extremadamente importante desde el punto de vista de régimen corporativo, lo mismo que para el logro de objetivos de calidad.

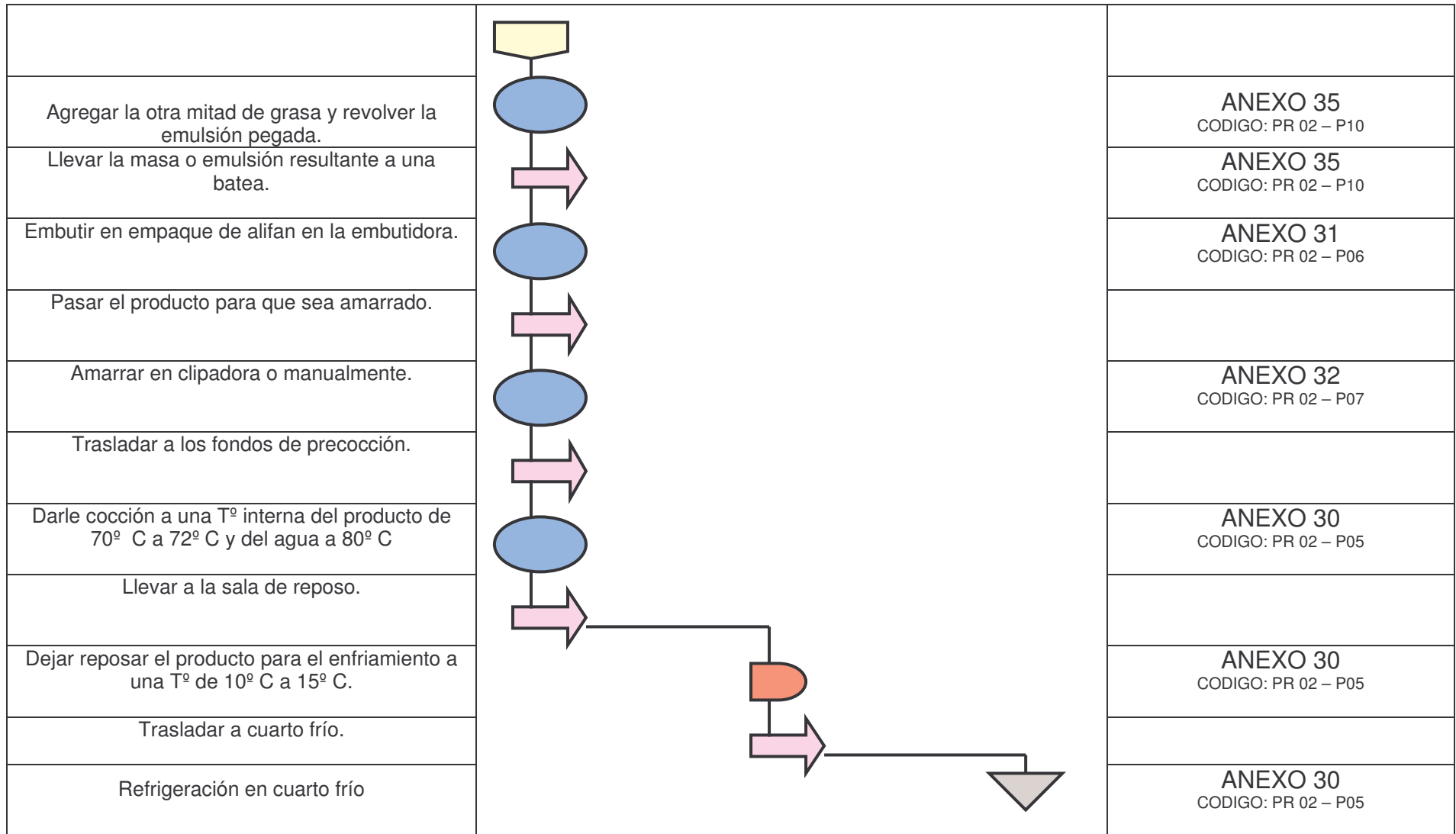
La importancia de llevar registros no se encuentra en la cantidad de estos, si no en la suficiente información que brinde confianza a cualquier auditor.

Como ejemplo se presenta el proceso de elaboración del salchichón cervecero con su respectiva descripción, actividad y formatos.

Tabla 8. Proceso de Elaboración del Salchichón Cervecero

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	DEPENDENCIA			FORMATO
	PRODUCCIÓN	EMPAQUE	ALMACENAMIENTO	
Inicio				
Solicitud de materias primas.				ANEXO 26 CODIGO: PR 02 – P01
Recepción de materias primas.				ANEXO 27 CODIGO: PR 02 – P02
Ingreso de insumos condimentos y especias a bodega.				ANEXO 28 CODIGO: PR 02 – P03
Revisión y selección de carne				ANEXO 29 CODIGO: PR 02 – P04
Picar o cortar la carne.				ANEXO 35 CODIGO: PR 02 – P10
Transportar la carne a los cuartos fríos.				

		
Refrigeración de carnes a una T° de 0° C por lo menos 12 horas.		ANEXO 30 CODIGO: PR 02 – P05
Moler carne y grasa por separado. Molino disco 2 – 3 ml		ANEXO 35 CODIGO: PR 02 – P10
Mezclar la carne y la mitad de la grasa. Cutter o mezcladora de 4 a 5 vueltas.		ANEXO 35 CODIGO: PR 02 – P10
Agregar condimentos. Dejar pasar 3 vueltas con el cutter o mezcladora encendido (a).		ANEXO 35 CODIGO: PR 02 – P10
Agregar mitad de hielo o agua bien fría, reducir a media la velocidad.		ANEXO 35 CODIGO: PR 02 – P10
Agregar color liquido al 1 % o humo, se puede adicionar en milímetros de la formula.		ANEXO 35 CODIGO: PR 02 – P10
Agregar la proteína y harina.		ANEXO 35 CODIGO: PR 02 – P10
Adicionar el hielo restante o agua bien fría.		ANEXO 35 CODIGO: PR 02 – P10
		



7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto: existen tres clases de requisitos: requisitos especificados por el cliente, requisitos legales y los requisitos de la empresa.

En la empresa ya se realizó la identificación de los requisitos generales que el cliente busca en los productos que son:

- Calidad
- Servicio al cliente
- Higiene
- Ubicación de los puntos de venta
- Nutrición
- Precios

En cuanto a los requisitos legales podemos nombrar los siguientes:

- Registro ante Cámara de Comercio
- Registro ante la DIAN
- Uso de suelos
- Registro de sanidad
- Registro INVIMA

7.2.2 Revisión de requisitos relacionados con los productos: en Productos Carnicos La Sevillana se revisan los requisitos relacionados con los productos antes de elaborarlos y distribuirlos.

El proceso de revisión de requisitos y condiciones para la elaboración del producto incluye:

- Los requisitos especificados por el cliente: incluyendo los requisitos para las actividades de entrega.
- La capacidad que tiene la empresa de productos carnicos La Sevillana para cumplir con las condiciones ofrecidas.

7.2.3 Comunicación con el cliente: la empresa debe tener un medio de comunicación eficaz para que los clientes sepan sobre los productos que ofrece, y lo más importante un medio para la retroalimentación del cliente como: quejas, reclamos y disgustos.

En La Sevillana la comunicación con el cliente se realiza a través de una línea telefónica, la que permite de manera fácil y oportuna atender las inquietudes, sugerencias, quejas y reclamos de los clientes, y de la cual se informa por medio de los avisos que hay en los diferentes puntos de venta.

7.3 DISEÑO Y DESARROLLO

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo: la organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- Las etapas del diseño y desarrollo.
- La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.
- Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo: deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros (véase 4.2.4).

Estos elementos de entrada deben incluir:

- Los requisitos funcionales y de desempeño.
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable.
- Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Estos elementos deben revisarse para verificar su adecuación. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo: los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación. Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
- Proporcionar información apropiada para la compra y la producción
- Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto.
- Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo: en las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado.

- Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.
- Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con las etapas o etapa de diseño y desarrollo que se está revisando.

Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (véase 4.2.4).

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo: se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo, deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo: se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido.

Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto.

Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo: los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación.

La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.4 COMPRAS

La organización que desee obtener compras de calidad, debe asegurarse de los proveedores, asegurar cumplimiento con los requisitos de compra especificados. La atención a la compra de los productos depende del impacto que tiene el producto adquirido sobre el producto o servicio final que ofrece la empresa.

Es muy importante mantener registros de la evaluación a proveedores dicha evaluación debe ser en función de su capacidad para suministrar los productos de acuerdo a los registros de la empresa, entonces hay que seleccionar y establecer criterios de evaluación según los aspectos que para la empresa compradora influyan directamente con su producto final.

7.4.1 Proceso de compras: para La Sevillana las compras son de vital importancia, para el buen desarrollo de sus actividades sin embargo no existe un proceso formal establecido; por lo tanto se propone el siguiente proceso para su realización:

7.4.1.1 Objetivo: garantizar la suficiencia de todos los elementos necesarios para la producción.

7.4.1.2 Alcance: el presente procedimiento aplica sobre toda compra realizada de los elementos necesarios para La Sevillana a saber: maquinaria, equipos, dotación, vehículos y elementos y papelería de oficina.

7.4.1.3 Referencias normativas: este procedimiento se establece y aplica de acuerdo a la norma internacional ISO-9001:2000, especialmente los numerales 6.3 (Infraestructura) y 7.4.1, 7.4.2, 7.4.3 (Compras).

7.4.1.4 Definiciones

- ▶ **Proveedor:** Organización o persona que suministra a La Sevillana un producto o servicio
- ▶ **Bienes:** Elementos identificados por La Sevillana como esenciales para la elaboración y comercialización de los productos carnicos.

7.4.1.5 Responsable y participantes: el responsable del presente procedimiento es la Gerencia y el Director Administrativo y como participantes se encuentran los directores de las demás áreas.

7.4.1.6 Descripción del proceso de compras

Tabla 9. Proceso de Compras

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	DETALLE
	Responsables de cada área		El responsable de cada área identifica los elementos que hacen falta para la realización de sus actividades.
	Responsables de cada área	Formato Solicitud de Compra PR 04 - C01	El responsable de cada área realiza la solicitud de compra de los elementos requeridos.
	Responsables de cada área	Formato de listado Maestro de Proveedores PR 04 - C06	El responsable de cada área selecciona y evalúa al proveedor o proveedores en coordinación con el Director Administrativo y Financiero según las necesidades establecidas
	Gerente y Administradora		Proceder a recibir y revisar las propuestas o cotizaciones.
	Director Administrativo		Se elaboran órdenes de compra de bienes y/o servicios previa autorización de la Gerencia.
	Gerente Director Administrativo	Formato orden de Compra y verificación del producto PR 04 - C02, PR 04 - C03	Se entrega al proveedor la orden de compra y las especificaciones del producto y/o servicio requerido.
	Responsables de Cada área y Auxiliar de Almacén		Una vez obtenido el producto o servicio se procede a su verificación.
	Auxiliar de Almacén		Si el producto no cumple con las especificaciones establecidas se procede a informar al proveedor y se inicia nuevamente el proceso.
			Los nuevos elementos son verificados y se les hace entrada en el kardex al almacén

7.4.1.7 Evaluación de proveedores: los proveedores nuevos son evaluados con la revisión de los primeros pedidos de productos o servicios en el anexo 56 “Evaluación de proveedores de productos” y anexo 57 “Evaluación de proveedores de servicios”.

Para ello el evaluador tiene en cuenta la puntualidad en la entrega, las condiciones del producto y/o servicio y la calidad del mismo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta etapa del proceso, el responsable o evaluador determina el ingreso del proveedor en el listado maestro de proveedores, Ver anexo 58 “Listado Maestro de Proveedores”, para lo cual informa al Gerente y a la Administradora.

7.4.1.8 Reevaluación de proveedores: la reevaluación de proveedores es realizada cada seis meses por el responsable Director Administrativo en conjunto con los responsables de los procesos involucrados en la solicitud del producto.

En caso de haber obtenido calificaciones deficientes o regulares el registro es enviado al proveedor a fin de que ejecute las respectivas acciones de mejoramiento.

7.4.2 Información de las compras: la empresa debe poseer la información que consiste en documentos que soportan las compras, desde el momento que se realiza la solicitud hasta que se recibe el producto o servicio y se da ingreso a la organización.

7.4.3 Verificación productos comprados: cuando la información o producto entregado por un proveedor afecte directamente la calidad de los productos proporcionados, se verifica su cumplimiento con los requerimientos o condiciones establecidas por un convenio por las áreas solicitantes, conservando registros del cumplimiento y aceptación de esta.

7.5 PRODUCCIÓN Y ELABORACIÓN DEL PRODUCTO

7.5.1 El control de la producción y elaboración del producto: en el control de la producción y de la elaboración del producto la empresa debe llevar a cabo estas actividades bajo condiciones controladas que deben incluir:

- Disponibilidad de información que describa las características del producto.
- Disponibilidad de instrucciones de trabajo cuando sea necesario.
- El uso del equipo apropiado.

7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados (véase 7.2.1). y 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.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- Calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones con mediciones nacionales o internacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación.
- Ajustarse o reajustarse según sea necesario.
- Identificarse para poder determinar el estado de calibración.
- Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.
- Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase 4.2.4).

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

7.7 CONCLUSIONES

El grado en que el Sistema de Gestión de Calidad permita comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, cumplir con sus requisitos y exceder sus expectativas facilitará el compromiso y esfuerzo de toda la organización para mejorar continuamente y alcanzar las metas trazadas.

La relación entre la calidad percibida en función de la esperada, marca el grado de satisfacción. Por ello Productos Carnicos La Sevillana debe reconocer los resultados que está obteniendo con respecto a la satisfacción de sus clientes externos, e interesarse siempre por conocer esta percepción con el fin de adoptar medidas que le lleven a entender percibir y mejorar tanto la satisfacción, como lealtad de sus clientes.

Resulta imprescindible atender a la calidad relacionada con el proceso ya que el nivel de calidad no está determinado solo por el nivel de las dimensiones de calidad técnica y funcional, sino más bien por el grado entre las percepciones del resultado y las expectativas del cliente sobre los productos.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO CONTINUÓ

8.1 GENERALIDADES

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, los cuales son medición, análisis y mejora para:

- Demostrar la conformidad del producto.
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de calidad.
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

8.2.1 Satisfacción del cliente: en la empresa Productos Carnicos La Sevillana la satisfacción e inquietudes de los clientes se conoce a través de tres medios:

- La encuesta de satisfacción que se realiza periódicamente.
- Estudios de mercado
- La información de las llamadas a la línea telefónica habilitada

Otro medio informal pero talvez el mas efectivo para conocer la satisfacción e inquietudes del cliente es a través de los vendedores quienes generan confianza a los clientes y les pueden preguntar abiertamente sobre su apreciación de los productos.

8.2.2 Auditoria interna: La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorias internas dentro de la creación, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de calidad para determinar:

- La conformidad del sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con los procesos planeados
- Su implantación y mantenimiento

El programa de auditorias se determina tomando en cuenta la importancia de los procesos y las áreas a ser auditadas, así como los resultados de las auditorias previas.

El plan de auditoria define los criterios, alcance y los métodos de auditoria. La selección de auditores y la ejecución de las auditorias aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoria ya que los auditores no pueden auditar su propio trabajo.

El personal responsable del área a ser auditada debe asegurarse que las acciones se tomen sin demoras injustificadas para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Dentro de las auditorias internas, se pueden distinguir dos tipos básicos: Auditorias del Sistema que corresponden a comprobaciones sobre el propio Sistema de Calidad, incidiendo sobre el establecimiento e implantación del mismo. Auditorias del Producto que corresponden a la comprobación de que los productos o servicios se

ajustan a los requerimientos exigidos, incidiendo la efectividad del sistema para conseguirlo. En ambos casos se realiza la corrección de deficiencias mediante el establecimiento de acciones correctivas; a través de ellas se trata de obtener información objetiva sobre el funcionamiento del sistema y su efectividad para conseguir productos de calidad. El auditor no es un enemigo al que se trata de hurtar la información sino un colaborador y el auditado no es un inepto con el que haya que discutir, razones por las cuales, el personal auditor ha de ser diplomático y no, agresivo. No se debe auditar por auditar sino que hay que fijar objetivos y estos, deben ser conocidos tanto por el auditor como por el auditado.

Las Auditorias del Sistema tratan no solo de poner de manifiesto la existencia de un correcto Sistema de Calidad documentado, sino también de que dicho sistema es conocido por toda la organización y no solo por el comité de calidad y que además, se cumple. Existen dos aspectos fundamentales a auditar:

- La existencia documental del sistema (Manual de Calidad y Manual de Procedimientos).
- La implementación real de dicho sistema documental a todos los niveles de la empresa.

Estos dos aspectos pueden dar lugar a diversas auditorias independientes en las que se contemplen distintas cuestiones o a una única auditoria que englobe a todas ellas. Hemos considerado la posibilidad de realización de diversas auditorias del sistema, indicando para cada una de ellas sus características básicas.

La Auditoria sobre la Política de Calidad sirve para asegurarse que la Política de Calidad esta documentalmente precisada en el Manual de Calidad. Esta política de calidad ha de abarcar tanto la política de estrategia de la organización, como la política de calidad funcional a política de cada área. Han de establecerse los objetivos a conseguir, el sistema de medida de su grado de cumplimiento, así como la modificación periódica de los mismos.

La Auditoria sobre la Organización se asegura que las funciones y responsabilidades de todos los estamentos y personas, estén definidas claramente en el Manual de Calidad así como la autoridad en la toma de decisiones, especialmente en la que pueda estar directamente ligada a la calidad, con un apartado específico dedicado a la organización de calidad con los siguientes aspectos:

- Quien puede modificar una decisión tomada y en base a que puede hacerlo.
- Como se recogen documentalmente las posibles revocaciones en función de la jerarquía establecida.
- Cuantas personas pueden decidir sobre un mismo asunto.

La Auditoria del Sistema Documental consiste en la comprobación de que los documentos recogidos en el Manual de Calidad, están debidamente diligenciados y archivados por las personas o estamentos responsables. La constancia documental es necesaria para la comprobación de la bondad del sistema. En la mayoría de las ocasiones, el sistema de calidad falla porque los documentos que figuran como soporte del mismo no están bien diseñados, son complejos, o difícilmente comprensibles para quien los tiene que diligenciar o la información que pretenden

recoger es escasa o superflua. Si se pretende implantar un sistema de calidad es bueno tomar como base del mismo, los documentos que existan con algunas ligeras modificaciones puesto que es mas fácil asumir por parte de quien tiene que utilizarlo, una modificación dentro de un impreso existente, que un nuevo impreso totalmente desconocido.

Un buen auditor debe reconocer no solo la falta de algún documento con información necesaria, sino también detectar en los existentes los defectos que pueden restarle utilidad. Esta auditoria, una vez implementado el sistema de calidad, se realizara periódicamente de forma rutinaria, debiendo comprobar lo siguiente:

Todos los documentos están debidamente archivados en el lugar que les corresponde y además todos los documentos archivados están debidamente diligenciados, complementados y firmados por los responsables que en cada caso correspondan.

La Auditoria del Proceso tiene por objeto la valoración de la eficacia del sistema de calidad mediante la comprobación de que los procesos y desarrollo del trabajo en las distintas secciones, se ajusta a los procedimientos especificados, y en especial a los conocimientos de los mandos responsables, asegurándose de que sean correctos para la consecución de una calidad optima. En general, la documentación necesaria para la puesta en práctica de esta auditoria aparte del Manual de Procedimientos, son las instrucciones de mantenimiento y conservación, valorándose tanto de la aptitud como la actitud del personal.

8.2.2.1 Proceso de Auditoria para Productos Carnicos La Sevillana

8.2.2.2 Objetivo: evaluar la eficacia del sistema de gestión de calidad de Productos Carnicos La Sevillana, verificando su implementación e identificando fallas y oportunidades de mejoramiento.

8.2.2.3 Alcance: este procedimiento aplica a toda auditoria interna incluida dentro del Programa de Auditorias Internas de Productos Carnicos La Sevillana.

8.2.2.4 Referencias normativas: este procedimiento se desarrolla y aplica de acuerdo a la norma internacional ISO-9001:2000, especialmente el capítulo 8 (Medición, Análisis y Mejora), numeral 8.2.2 (Auditoria Interna), 8.5.2 (Acción Correctiva), y 8.5.3 (Acción Preventiva).

8.2.2.5 Definiciones

- ▶ **Auditoria Interna:** Actividad independiente para verificar, mediante la evaluación de evidencia objetiva, si los procesos y elementos establecidos por la empresa se han desarrollado, documentado, implementado y mantenido efectivamente.
- ▶ **Equipo de Auditoria Interna:** Persona o grupo de personas capacitadas encargadas de desarrollar el programa de auditorias internas establecido.
- ▶ **Auditado:** Sector, actividad o persona que está siendo evaluada mediante la evidencia objetiva de los procesos.

- ▶ **Programa de Auditoria:** Conjunto de una o más auditorias planificadas para un periodo de tiempo y dirigidas hacia un propósito específico.
- ▶ **Criterios de Auditoria:** Conjunto de políticas, procedimientos, o requisitos utilizados como referencia para el desarrollo de la auditoria.
- ▶ **Hallazgos de auditoria:** Resultados de la evaluación de la evidencia reunida contra los criterios de auditoria.
- ▶ **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- ▶ **No conformidad critica:** Por lo general relacionada con la seguridad, que da como resultado que la auditoria se interrumpa temporalmente.
- ▶ **No conformidad mayor:** Desviación seria con relación a los criterios e la auditoria, implica un riesgo alto para la organización, tomará tiempo para resolverla.
- ▶ **No conformidad menor:** No es demasiado seria, implica un riesgo bajo para la organización, se puede resolver en tiempo corto.
- ▶ **Acción Correctiva:** Acción implementada por el director del área evaluada para eliminar las causas de una no conformidad, o de cualquier otra situación existente no deseada, de manera de prevenir su recurrencia.
- ▶ **Acción Preventiva:** Acción implementada por el director del área evaluada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- ▶ **Seguimiento de Acción Correctiva:** Evidencia efectiva que muestra que la Acción Correctiva ha sido implementada y se mantiene.
- ▶ **Listas de chequeo o verificación:** Lista de requisitos o preguntas básicas que se deben plantear con referencia a los pasos y decisiones en el proceso y son elaboradas por el equipo auditor.

8.2.2.6 Responsable y participantes: El director de calidad es el responsable de gestionar el cumplimiento del Programa de Auditorias Internas. El grupo de auditores internos nombrado en la empresa es el encargado de la implementación, aplicación y actualización del presente procedimiento.

8.2.2.7 Descripción del proceso: Las auditorias internas serán realizadas con el fin de hacer seguimiento a los procesos auditados e identificar sus debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora.

8.2.2.7.1 Programación de auditorias: El director de calidad es el encargado de programar las auditorias internas y nombrar el equipo auditor para cada una de ellas con el visto bueno de la gerencia.

El Programa de Auditoras deberá implementarse y revisarse teniendo en cuenta las necesidades de auto evaluación del sistema de calidad o de uno o algunos de sus

procesos. Podrá reformarse en los casos en que un proceso específico esté presentando fallas, o con base en resultados de auditorías previas, complejidad de los procesos a auditar, solicitudes del cliente, inclusión de nuevas técnicas y tecnologías, y en general cualquier cambio sustancial dentro del sistema de calidad.

Las auditorías internas para revisión del S.G.C., deberán programarse en un ciclo anual; ésta servirá como entrada principal de la revisión gerencial sobre el sistema.

8.2.2.7.2 Designación del equipo auditor: El director de calidad designa al equipo auditor teniendo en cuenta el grado de competencia para llevar a cabo las auditorías programadas. De esta forma, el (los) auditor (es) debe (n):

- Conocer los principios, procedimientos y técnicas de auditoría.
- Poseer conocimientos específicos en calidad.
- Poseer conocimiento del S.G.C., de la Empresa y del área a auditar.
- Tener experiencia en la Empresa.
- Poseer atributos personales tales como: ética, honestidad, observancia, diplomacia, respeto, seguridad, decisión, precisión, coherencia y orden en las ideas

Teniendo en cuenta los requisitos mencionados, el director de calidad evalúa la competencia del personal, la formación, experiencia, habilidades y atributos.

La dirección debe garantizar la preparación efectiva del personal escogido, en la realización de auditorías internas.

8.2.2.7.3 Planeación de la auditoría interna: A fin de orientar las actividades a realizarse en la auditoría y darlas a conocer al personal auditado, el equipo auditor elabora un plan guía. Este plan contempla:

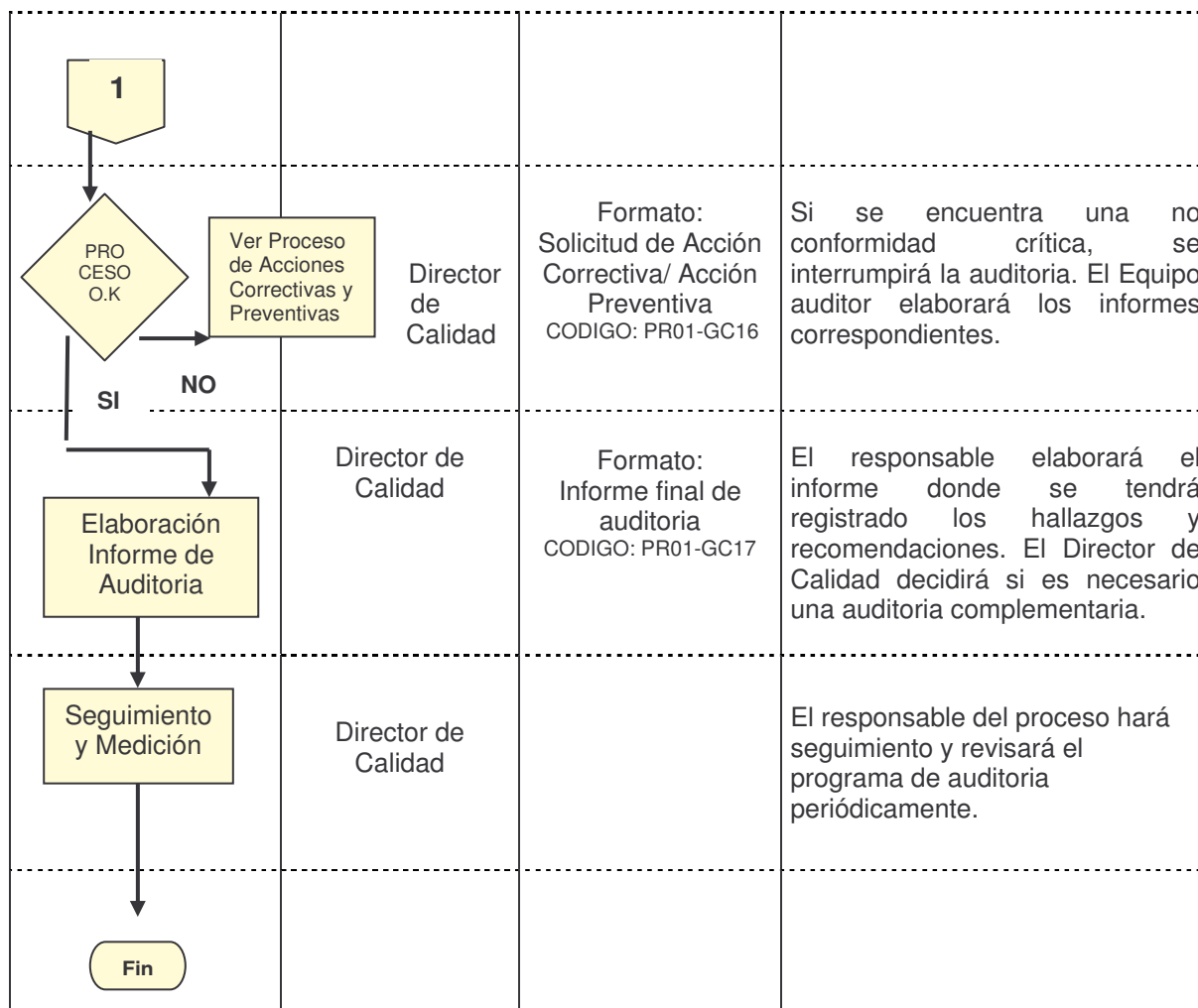
- Los objetivos
- Los criterios de la auditoría
- El alcance (incluye la identificación de los procesos a auditar)
- Identificación del equipo auditor
- La fecha y lugar en que se realizará la auditoría
- El tiempo y duración estimado por proceso
- Los requisitos normativos a evaluar por proceso
- La identificación de los responsables por proceso (entrevistados)

- Observaciones del equipo auditor, relacionadas con los procesos críticos o necesidades logísticas

Una vez realizado el Plan, se entrega copia al auditado para información, con al menos ocho días de antelación.

Tabla 10. Proceso para Auditorías Internas

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	DETALLE
Planificación y Preparación	Director de Calidad	Formato Programa de auditorias internas CODIGO: PR01-GC14	Se elabora el programa de periodicidad de la auditoria, se hace una recolección de la información y se informa al equipo auditor previamente notificado.
Reunión de Preauditoria	Director de Calidad	Formato Plan de auditoria CODIGO: PR01-GC15	Se establecen responsabilidades y se determinan las fechas, alcance, criterios, logística, funciones y documentación.
Revisión de la documentación	Director de Calidad	Formato Registro de no conformidades CODIGO: PR01-GC13	Se revisará cualquier información pertinente y relevante y se consignaran en el registro de no conformidades
Reunión de Apertura	Director de Calidad		Se efectúa una reunión con la dirección y en conjunto de revisa el alcance, el plan y la conveniencia.
Realización de La Auditoria	Director de Calidad		El equipo auditor realiza las entrevistas, registra observaciones y recoge la evidencia, la relación y cumplimiento o no de las actividades o procedimientos. De ser necesario se realizaran reuniones de enlace con los auditados.
Evaluación de los hallazgos	Director de Calidad		El equipo auditor se reunirá para evaluar los hallazgos y decidir si el proceso cumple o no con el procedimiento.
1			



8.2.2.7.4 Formatos:

- Anexo 21. Programa de Auditoria Interna
- Anexo 22. Plan de auditoria Interna
- Anexo 20. Registro de no conformidades
- Anexo 23. Solicitud de Acción Correctiva/ Acción Preventiva
- Anexo 24. Informe Final de auditoria Interna

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos: la empresa Productos Carnicos La Sevillana debe empezar a aplicar y documentar los métodos adecuados para el seguimiento y medición de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad, con la finalidad de evaluar su capacidad para cumplir con los resultados planeados, de esta manera cuando no se logró cumplir con los resultados planeados, debe evaluarse la necesidad de tomar acciones preventivas y/o acciones correctivas, como sea apropiado, con el fin de asegurar la conformidad de los productos.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto: Productos Carnicos La Sevillana debe inspeccionar que los productos elaborados y ofrecidos cumplan con los requisitos planificados y especificados en la documentación del SGC, así como con las características inherentes a los productos. Las actividades de seguimiento deben llevarse a cabo desde el momento de elaboración del producto.

8.3 CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

La organización debe asegurarse que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifique y controle para prevenir su consumo o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado:

- La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:
- Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada
- Autorizando su consumo, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable por el cliente.
- Tomando acciones para impedir su consumo originalmente previsto.

Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido. Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su consumo, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.

La Sevillana identifica los productos que no cumplen con las características y especificaciones establecidas a través de 5 medios:

- Control de Calidad
- Cliente
- Auditorias
- Muestras de laboratorio
- Buzón de sugerencias

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 donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes. El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- La satisfacción del Cliente (Véase 8.2.1)
- La conformidad con los requisitos del producto (Véase 7.2.1)
- Las características y tendencias de los procesos y de los productos incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas
- Comportamiento de los proveedores.

Productos carnicos La Sevillana debe recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la adecuación y efectividad del Sistema de Gestión de Calidad creando un

plan de control con el fin de evaluar en donde se puede realizar una mejora continua para asegurarse de la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad a implementar.

Mensualmente los Representantes de Proceso deben recopilar principalmente los datos resultantes de:

- Medición de los Procesos.
- Medición de los Productos.
- Cumplimiento de Metas a través de seguimiento de indicadores
- Medición de la Satisfacción del Cliente.

Trimestralmente: Se debe analizar igualmente el desempeño de los Proveedores.

Los Representantes de Proceso en Conjunto con el Representante de la Dirección, deben analizar los resultados obtenidos para evaluar donde puede realizarse alguna mejora en el Sistema de Gestión de la Calidad y en su caso aplicar acciones preventivas o correctivas.

Las conclusiones a las que se llegan, deben ser presentadas a los directivos para su respectivo análisis y aprobación.

8.5 MEJORA

8.5.1 Mejoramiento continuo: La Sevillana debe mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad mediante el uso de la Política de Calidad, los objetivos de Calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

La continua mejora de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de la organización.

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua: mejora en todos los campos de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y otros aspectos que puedan mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto.

Técnicamente puede haber dos clases de mejora de la calidad: mediante un avance tecnológico o mediante la mejora de todo el proceso productivo, a la hora de mejorar es mejor centrarse en algunos aspectos sin dispersar esfuerzos.

Si tecnológicamente no se puede mejorar o no tiene un coste razonable, la única forma de mejorar el producto es mediante un sistema de mejora continua: siempre hay que intentar mejorar los resultados lo que lleva a una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.

La mejora continua alcanza los mejores resultados, no es labor de un día, es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos: Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos requerimientos superiores por lo que se necesita obtener un rendimiento superior en la tarea y resultados del conjunto de la organización.

Se debe mejorar día a día y tomarlo como hábito, que dejar las cosas tal como están: lo peor es un rendimiento irregular con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización porque los datos e información no es fiable ni homogénea. Como conclusión sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de calidad, ni tomar decisiones acertadas ni cumplir las metas y objetivos establecidos.

8.5.1.1 Beneficios del mejoramiento continuo:

- ▶ La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización: al disponer de una buena técnica difícilmente mejorable a un costo aceptable, es más barato intentar mejorar los productos finales para otros métodos más económicos e igualmente eficaces. La organización tiene un carácter social, puesto que esta formada por miembros con un mismo objetivo común. Mejorando la marcha de las relaciones de la organización se mejora la capacidad de conseguir los objetivos y metas.
- ▶ Concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización: han de mejorarse las actividades que realmente tengan influencia en la calidad final del producto, no han de desperdiciarse esfuerzos y recursos hacia mejorar los aspectos que no tengan relación con la consecución de los objetivos.
- ▶ Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades: una buena forma de mejorar es identificar y aprovecharse de las oportunidades, si se requiere menos esfuerzo para conseguir la tarea, la mejora que supone aprovechar la oportunidad hace más fácil la consecución de los objetivos de la organización.

Aplicar la mejora continua, conduce a:

- ▶ El empleo de toda una organización consistente: con una sólida organización que se adapte a las necesidades y expectativas del proceso productivo es más sencillo mejorar el rendimiento de la organización.
- ▶ Proporcionar gente con entrenamiento en los métodos y herramientas de! proceso de mejora continua: mediante la implicación y la mejora continua los miembros de la organización pueden afrontar los cambios en la organización y mejorar la técnica en el desarrollo de sus tareas.
- ▶ Que los productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización: la mejora continua ha de aplicarse a todos los miembros, resultados, componentes y procesos de la organización, es algo en el que cada individuo debe de ser su propio líder y obtener resultados.

- ▶ Establecer metas de guía y medidas para continuar con la mejora continua: para proceder efectivamente a la mejora continua hay que fijar nuevos objetivos que mejoren los resultados anteriores de la organización, basándose en anteriores resultados, los datos y la experiencia. Este es el método para establecer la mejora continua.

8.5.2 Acción Correctiva: La Sevillana debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con el objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)
- Determinar las causas de las no conformidades
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelven a ocurrir
- Determinar e implementar las acciones necesarias
- Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4)
- Revisar las acciones correctivas tomadas.

8.5.3 Acción Preventiva: La Sevillana debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:
Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.

8.5.4 Proceso de Acción Correctiva y Preventiva para Productos Carnicos La Sevillana

8.5.4.1 Objetivo: Mejorar el funcionamiento del S.G.C, mediante la implantación de acciones correctivas y preventivas sobre no conformidades detectadas en el desarrollo de los procesos.

8.5.4.2 Alcance: Este procedimiento aplica sobre fallas sustanciales presentadas en los procesos, y que llegan o pueden llegar a afectar la calidad de los productos.

8.5.4.3 Referencias normativas: Este procedimiento se establece y aplica de acuerdo a la norma internacional ISO 9001:2000, especialmente el capítulo 8 (Medición, análisis y Mejora) numeral 8.5 (Mejora).

8.5.4.4 Definiciones

- ▶ **Acción Correctiva:** Acción implementada por el director del área evaluada para eliminar las causas de una no conformidad, o de cualquier otra situación existente no deseada, de manera de prevenir su recurrencia.
- ▶ **Acción Preventiva:** Acción implementada por el responsable del área evaluada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

► **Acción correctora:** O tratamiento inmediato, es la acción que se ejecuta con el fin de corregir una falla leve y/o transitoria que no necesita de un análisis de causa y de acciones mayores para ser resuelta.

► **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

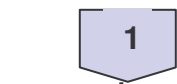
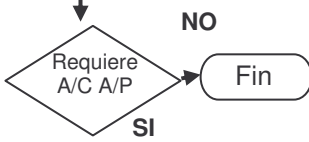
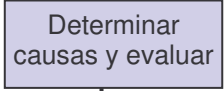
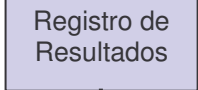
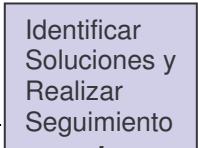

8.5.4.5 Responsable y participantes: El responsable por los procesos de calidad (Control de documentos, control de registros, acciones correctivas y preventivas, auditoría interna) es el Director de Calidad y quienes participan en ellos, los responsables por proceso y/o la Gerencia.

8.5.4.6 Fuentes: La acción correctiva y la acción preventiva se aplica con base en la información arrojada por resultados de auditorías internas y externas, reclamos del cliente, resultados de indicadores, revisiones por la dirección, informes presentados por los directores y/o operarios sobre toda falla que afecte o pueda llegar a afectar la calidad de los productos.

8.5.4.7 Descripción del Proceso de Acción Correctiva y Preventiva

Tabla 11. Proceso de Acción Correctiva y Preventiva

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	DETALLE
Identificar la No conformidad	Funcionario Productos Carnicos La Sevillana	Formato Tramitación de reclamos CODIGO: PR06-CO02	Cualquier persona de la empresa puede identificar una no conformidad que incida en la producción y en la realización de un proceso.
Identificar la no Conformidad e Informar al Involucrado	Director de Calidad	Formato solicitud de acción correctiva CODIGO: PR01-GC16	Se registra la no conformidad en el formato "No conformidades del Sistema de Gestión de Calidad" y se informa al involucrado.
Definir el Tratamiento De la no Conformidad	Director de Calidad	Formato solicitud de acción correctiva CODIGO: PR01-GC16	Si se tiene la competencia se define el tratamiento de la no conformidad, de lo contrario con el Jefe Inmediato .El tratamiento de la no conformidad y el responsable se consignan en el formato "No conformidades del Sistema.
Analizar la Información	Director de Calidad, responsables del proceso		Se analiza la información para determinar si la no conformidad requiere implementar acciones correctivas o preventivas.
1			

			
	<p>Director de Calidad</p>		<p>Si se determina que la no conformidad no requiere implementarle la metodología de acciones correctivas el procedimiento llega a su fin</p>
	<p>Director de Calidad, responsables del proceso</p>		<p>Determinar las causa de la no conformidad y evaluar las necesidades de implementar acciones.</p>
	<p>Director de Calidad, responsables del proceso</p>	<p>Formato solicitud de acción correctiva CODIGO: PR01-GC16</p>	<p>Registrar resultados en el formato respectivo.</p>
	<p>Director de Calidad, responsables del proceso</p>		<p>Identificar las soluciones efectivas que pueden contribuir a eliminar o prevenir la no conformidad detectada, y alcanzar los objetivos y metas del respectivo proceso.</p>
			

8.5.4.8 Aplicabilidad: La acción correctiva y preventiva se implementa sobre:

- No conformidades y observaciones detectadas en auditorias internas y externas.
- Los reclamos del cliente tramitados por el responsable del área operativa y elevado a No Conformidad.
- Fallas sustanciales de los procesos encontradas en el desarrollo de los mismos, o en revisiones por la dirección.

En los casos en que se trate de una falla de corrección inmediata no se generará acción correctiva, sino un tratamiento inmediato o acción correctora. Corresponde al Director de Calidad determinar la aplicación de una acción correctiva o un tratamiento inmediato.

Las solicitudes se cierran cuando exista suficiente evidencia para verificar la eliminación total de la falla real o potencial y se considera que no va a ser recurrente.

8.5.4.9 Formatos:

- Anexo 23. Solicitud de Acción Correctiva/Acción Preventiva
- Anexo 63. Tramitación de reclamos

8.6 CONCLUSIONES

El sistema de control de calidad tiene como finalidad fundamental demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los objetivos y resultados esperados, lo cual cubre todos los aspectos de los procesos clave, incluidos en el Mapa de Procesos y para cada proceso clave se ha definido indicadores de percepción subjetiva del cliente sobre el nivel de desempeño del proceso, y también indicadores de medición objetiva sobre el nivel de rendimiento, cumplimiento, capacidad, y conformidad del proceso.

Para determinar si todas las actividades del Sistema de Gestión de Calidad han sido adecuadamente planificadas, están implantadas mantenidas al día, sometidas a mejora continua y cumplen con la política de calidad, la norma de referencia y para alcanzar los objetivos previstos se debe llevar a cabo auditorias programadas que garanticen la correcta aplicación de las directrices del cumplimiento de los planes y programas propuestos.

CONCLUSIONES

- Un Sistema de Gestión de Calidad, sirve a los intereses generales de la organización y actúa de acuerdo con los principios de la eficacia, jerarquía, descentralización, y coordinación, por lo cual se pretende diseñar un manual de calidad utilizando como base la teoría de la norma ISO 9001-2000 y una metodología orientada a la investigación como garantía de aseguramiento, con el objeto de avalar, facilitar, informar y orientar en el acceso, derechos y tramitación administrativa correspondiente.

Dicha base teórica ayuda a que todo el personal involucrado en los aspectos relacionados con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, mejore los planes y objetivos trazados, asegurando de esta manera su eficiente aplicación.

- En la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad no se debe olvidar que su finalidad principal es conseguir un resultado, por ello la construcción del manual se suele realizar teniendo en cuenta las percepciones del cliente, y a partir de estas identificar las actividades, y los factores relevantes de la cadena satisfacción - cliente.

Para ello se utilizó uno de los instrumentos de recolección de información más eficientes como lo es la encuesta a clientes reales de Productos Carnicos La Sevillana, con el fin de considerar y analizar el numeral 5.2 exigido por la norma ISO 9001-2000, que se enfoca en los requisitos del cliente, obteniendo como resultado datos estadísticos y gráficos que a su vez se convirtieron en herramientas útiles para mejorar la atención al cliente, y por ende su nivel de satisfacción.

Como medida de eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, este manual lleva a cabo una evaluación sistemática de la satisfacción de los clientes en relación con los diferentes productos ofrecidos. Dicha evaluación forma parte de los procesos para la mejora de la calidad.

- Una de las actividades que se desarrollan en el contenido de la norma ISO 9001-2000 es la gestión de los procesos, lo cual se define como el conjunto de técnicas que asegura que los procesos asistenciales claves están continuamente coordinados y mejorados, por lo tanto la gestión de los procesos dentro de la perspectiva de la gestión de calidad, es la gestión de la mejora continua diariamente.

Para ello se debe tener en cuenta que los procesos son gestionados para asegurar que los requerimientos de la norma ISO 9001-2000 se cumplen. El campo que cubre la gestión de procesos incluye la planificación y la administración de actividades necesarias para conseguir un alto nivel de desempeño del sistema, e identificar las oportunidades para la mejora de la calidad, rendimiento y lo más importante alcanzar la satisfacción del cliente

- Cuando se dice que “el personal es el principal activo de las organizaciones” se está ante una expresión con mucho sentido, ya que el eje fundamental de una empresa son las personas que gestionan un conocimiento y en este caso los que llevan a cabo la

ejecución del Sistema de Gestión de Calidad, en busca de un resultado final que beneficie tanto a la organización, como a las personas que pertenecen a ella y a la sociedad en general.

En una organización no tiene sentido poner todo, o la mayoría del interés en el Sistema de Gestión de Calidad si no se considera al personal a la vez, por lo que desde el inicio se debe contar con su apoyo, y tener en cuenta su opinión a la hora de plantear un cambio en el sistema, método de trabajo, o proceso, así mismo lo primero que hay que hacer es comunicar e informar al personal involucrado haciéndoles sentir que son un ente indispensable de apoyo para que se cumplan.

Para lo anterior se debe conocer en que medida las personas que trabajan en la empresa, según su ámbito competitivo, tienen satisfechas sus expectativas personales y laborales encontrándose motivados y satisfechos en su puesto de trabajo.

- Todas las actividades del Sistema de Gestión de Calidad son adecuadamente planificadas, están implantadas y mantenidas al día, están sometidas a mejora continua y son ajustadas para cumplir la política de calidad, la norma de referencia y para alcanzar los objetivos previstos en el manual de calidad.

Mediante el mejoramiento continuo se establece el proceso de planificación y preparación de la auditoria, las responsabilidades del equipo auditor y del auditado, el proceso de ejecución, la finalización de las auditorias y la preparación del informe, su circuito y el cierre de las actividades de seguimiento correspondiente a las acciones correctivas definidas por el personal responsable del área auditada o el comité de la calidad.

- Para que el sistema de gestión de calidad se desarrolle eficazmente es importante diseñar el camino a recorrer, para alcanzar la excelencia y crear infraestructuras que ayuden al cambio, aportando los recursos necesarios para el buen funcionamiento del proyecto, concientizándose de que es el único camino para llegar a obtener la calidad.
- Tener en cuenta los costos generados por la aplicación del manual de calidad, entendido como una estructura que se utiliza para la medición y asignación de los costos en que se incurren para desarrollar las actividades necesarias desde la elaboración de los productos hasta la obtención de la satisfacción de los clientes, así como lo que implica todo el proceso de calidad.

Es indispensable para ello analizar a fondo toda la organización, conocer los puntos críticos y priorizar las áreas de mejora para definir puntos de partida realistas, que promuevan propuestas de mejora para toda la empresa.

- Este manual abarca todos los requisitos de documentación y registros requeridos por la norma ISO 9001-2000 los procesos fueron adecuados para el Sistema de Gestión de Calidad, por lo tanto representa la base fundamental para la implementación que sería el siguiente paso en el proceso de certificación, por lo tanto la aplicación de este manual es importancia para Productos Carnicos La Sevillana ya que se constituye como la base fundamental para iniciar el proceso de certificación, el cual si se obtiene los resultados esperados los beneficios serán directamente proporcionales a la inversión realizada.

RECOMENDACIONES


- Capacitar y formar al personal en las normas técnicas de calidad ya que los perfiles de cargo actuales demuestran debilidades en cuanto a los nuevos requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Aprovechar el estudio de satisfacción que se aplicó a los clientes de La Sevillana del cual se obtuvo importante información acerca de sus requisitos y su respectivo cumplimiento, así mismo diseñar e implementar diversas estrategias enfocadas en su satisfacción.
- Aunque no se implemente el Sistema de Gestión de Calidad, la adopción de este manual puede significar para la empresa un mejoramiento eficaz de sus procesos y procedimientos.
- En cuanto a la documentación de procesos, se recomienda que sea lo más sencillo y práctico posible, para que los formatos puedan ser diligenciados y entendidos con facilidad por todo el personal de la organización.
- El gerente de la empresa posee muchas capacidades sin embargo no tiene los suficientes conocimientos sobre el Sistema de Gestión de Calidad, por lo tanto debe capacitarse antes que el personal para que mediante su liderazgo pueda dirigirlos e involucrarlos en el proceso, ya que él es un punto de referencia a quien todos tratarán de imitar.
- Utilizar métodos de control y medición que garanticen la obtención de los objetivos de calidad propuestos en el manual, dichos métodos deberán estar fundamentados en lo que respecta a la mejora continua y deben ser aplicables y medibles.
- Crear el ambiente laboral adecuado, con el fin de que la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad, garantice la comodidad y satisfacción del cliente interno, teniendo en cuenta los requisitos y exigencias de la norma ISO 9001-2000.
- La organización debe contar con los recursos tanto físicos, financieros y talento humano, coordinarlos de tal forma que permitan la implementación del manual de calidad con el fin de certificar cada uno de los procesos que están inmersos en el sistema.
- Realizar un seguimiento periódico sobre la situación general de la empresa identificando fortalezas y oportunidades que le permitan proponer cambios tanto en la organización como en el Sistema de Gestión de Calidad.
- El sistema de toma de decisiones debe ser menos centralizado, y se deben tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados, ya que de esta manera se podrá agilizar los procesos, y garantizar el buen funcionamiento de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 1993. Mc Graw Hill. Pág. 173.
- Dolan, Simon. Schuler, Randall. Valle, Ramon. La Gestión de los Recursos Humanos. 1999 Mc Graw Hill
- Harring, James. Administración Total del Mejoramiento Continuo.1997. Mc Graw Hill. Pág. 42.
- Hoyle. ISO 9000 Manual de Sistemas de Calidad. 1996. Tercera edición. Madrid. Paraninfo
- Juran. Manual de Control de Calidad. Editorial Limusa, centro de calidad ITESM. Mc Graw Hill
- Manual de Estándares de Acreditación. 1998. Barcelona. Fundación Avedis Donabedian
- Méndez, Carlos. Metodología de la Investigación. 2002. Mc Graw Hill. Pág. 72.
- Modelo par el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación, y servicio posventa
- Normas Técnicas de Calidad ISO 9001-2000.
- Sistemas ISO 9000 de Gestión de la Calidad. 1993. Centro de Comercio Internacional UNCTD/GATT. Pág. 197.
- Villegas de la Vega, Jesús A. Garza Zuazua, Juan Carlos M. Cambio y Mejoramiento Continuo. 1993. Ed. Diana. Pág. 266.
- Portafolio de Servicios ICONTEC INTERNACIONAL 2006.
- Pola, Maseda. Auditorias Internas del Sistema de Calidad ISO 9000. 1996.
- Madrid. CDN Ciencias de la Dirección
- Walton, M. Como Administrar con el método Deming. 1997 Editorial Norma


ANEXOS

ANEXO 1

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: PR01-GC01 VERSIÓN:001 FECHA:04/2007	
	DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE CALIDAD		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	
ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	
	SI	NO	
1. Generalidades del S.G.C			
1.1 Tiene conocimiento de lo que es un S.G.C			
1.2 Tiene conocimiento de lo que son las NTC ISO 9001-2000			
1.3 Ha tenido alguna capacitación sobre calidad			
1.4 Sabe lo que es una política de calidad			
1.5 La empresa posee una política de calidad			
2. Orientación al Cliente			
2.1 La empresa cuenta con un proceso para identificar las necesidades del cliente			
2.2 Considera que se analizan las necesidades potenciales y futuras del cliente			
2.3 Consideran que se mejoran los productos adaptándose a las necesidades del cliente			
2.4 La realización de sus productos proporciona valor agregado a los clientes			
3. Liderazgo			
3.1 Considera que el líder es la persona para dirigir			
3.2 La dirección se asegura de que la responsabilidad y la autoridad estén definidas			
3.3 Hay un proceso de comunicación apropiado en la empresa			
3.4 La dirección revisa que la organización cumpla con lo planificado			
3.5 La empresa posee una misión y visión			
3.6 Esa misión y visión es comunicada en la empresa			
4. Participación del personal			
4.1 Entiende su propia autoridad y responsabilidad			
4.2 Comprende la misión y visión de la empresa			
4.3 Siente que contribuye al logro de los objetivos de la empresa			
4.5 tiene disposición para trabajar en equipo			
4.6 Usted contribuye en la toma de decisiones			
5. Enfoque basado en procesos			
5.1 La empresa tiene un mapa de procesos			
5.2 Sabe a que proceso contribuye con su trabajo			
5.3 Sabe como funciona la empresa de manera general			
5.4 Le gustaría conocer todos los procesos de la empresa			
5.5 Contribuiría con un levantamiento de procesos			

6. Mejora continua		
6.1 Usted esta dispuesto a asumir cambios para mejorar la coordinación de actividades		
6.2 La organización tiene la capacidad de mejorar continuamente		
6.3 La empresa toma acciones para corregir la fallas		
6.4 La empresa permite que las fallas vuelvan a ocurrir		
6.5 L empresa provee los recursos para mejorar y eliminar las fallas		
6.6 La empresa identifica cuando se han fabricado productos deficientes		
6.7 La empresa corrige de alguna forma el productos deficientes		
6.8 La empresa se esfuerza por ofrecer cada vez productos mejores		
7. Toma de decisiones		
7.1 En la empresa consideran su opinión en la toma de decisiones		
7.2 Para la toma de decisiones se basan en datos		
7.3 Se recolectan datos necesarios para medir el desempeño de la organización		
7.4 Hay concesiones para tratar de mejorar los resultados negativos		
7.5 La empresa recolecta y suministra información para la toma de decisiones		
7.6 La toma de decisiones es centralizada		
8. Relación con los proveedores		
8.1 Considera que en la empresa existe un proceso identificado par evaluar continuamente a los proveedores		
8.2 La comunicación con los proveedores es adecuada		
8.3 Los proveedores se cambian continuamente		
8.4 Se ha permanecido fiel con los proveedores		
8.5 Considera que los productos y servicios que le prestan los proveedores son de calidad		
8.6 Existe alguna forma de evaluar a los proveedores		
8.7 Ha tenido problemas con los proveedores		
8.8 Los proveedores cumplen con los requisitos exigidos por la empresa		

ANEXO 2

	<h3>MANUAL DE CALIDAD</h3>	CODIGO: PR01-GC02 VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
	<h3>ESTUDIO DE SATISFACIÓN</h3>	
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
<h3>ENCUESTA PARA CLIENTES</h3> <p>Segmento: clientes actuales de la empresa de productos carnicos La Sevillana Objetivo: Identificar y evaluar el cumplimiento de los requisitos del cliente</p> <p>1. Cuales de los siguientes productos de la empresa de productos carnicos “La Sevillana” consumen ustedes con mayor frecuencia?</p> <p>Chorizos <input type="checkbox"/> Salchichas <input type="checkbox"/> Salchichones <input type="checkbox"/> Hamburguesas <input type="checkbox"/> Jamones <input type="checkbox"/> Mortadelas <input type="checkbox"/> Carnes Frescas <input type="checkbox"/></p> <p>2.Cuál de las siguientes razones hace que ustedes prefieran los productos de “La Sevillana”?</p> <p>Calidad <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Imagen de la Empresa <input type="checkbox"/> Presentación de los Productos <input type="checkbox"/> Servicio al Cliente <input type="checkbox"/></p> <p>3. A través de que medio de comunicación conocieron de la empresa de productos carnicos “La Sevillana”?</p> <p>Radio <input type="checkbox"/> Televisión Prensa <input type="checkbox"/> Volantes <input type="checkbox"/> Pasacalles <input type="checkbox"/> Vehículos <input type="checkbox"/> Amigos y/o Familiares <input type="checkbox"/></p> <p>4. Ustedes califican la calidad de los productos de “La Sevillana” como:</p> <p>Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/></p> <p>5. Cómo considera ustedes los precios de los productos de “La Sevillana”?</p> <p>Muy accesibles <input type="checkbox"/> Accesibles <input type="checkbox"/> Poco accesibles <input type="checkbox"/></p> <p>6. Ustedes consideran que la imagen de la empresa de productos carnicos “La Sevillana” es:</p> <p>Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/></p>		

7. Cómo calificarían ustedes el servicio de atención al cliente en la empresa de productos carnicos “La Sevillana”?

Excelente Bueno Regular Deficiente

8. Qué otras empresas productoras de embutidos y de carnes frías conocen ustedes en Pasto? Mencíónelas

9. Para ustedes cuales son los requisitos más importantes que deben ofrecer los productos de La Sevillana?

Calidad Servicio al Cliente Higiene
Ubicación Puntos de Venta Nutrición Precios

10. Consideran ustedes que se cumplieron los requisitos al consumir los productos de La Sevillana?


De manera total De manera parcial No se cumplieron

11. Por favor nombrar requisitos cumplidos y requisitos no cumplidos

Requisitos cumplidos

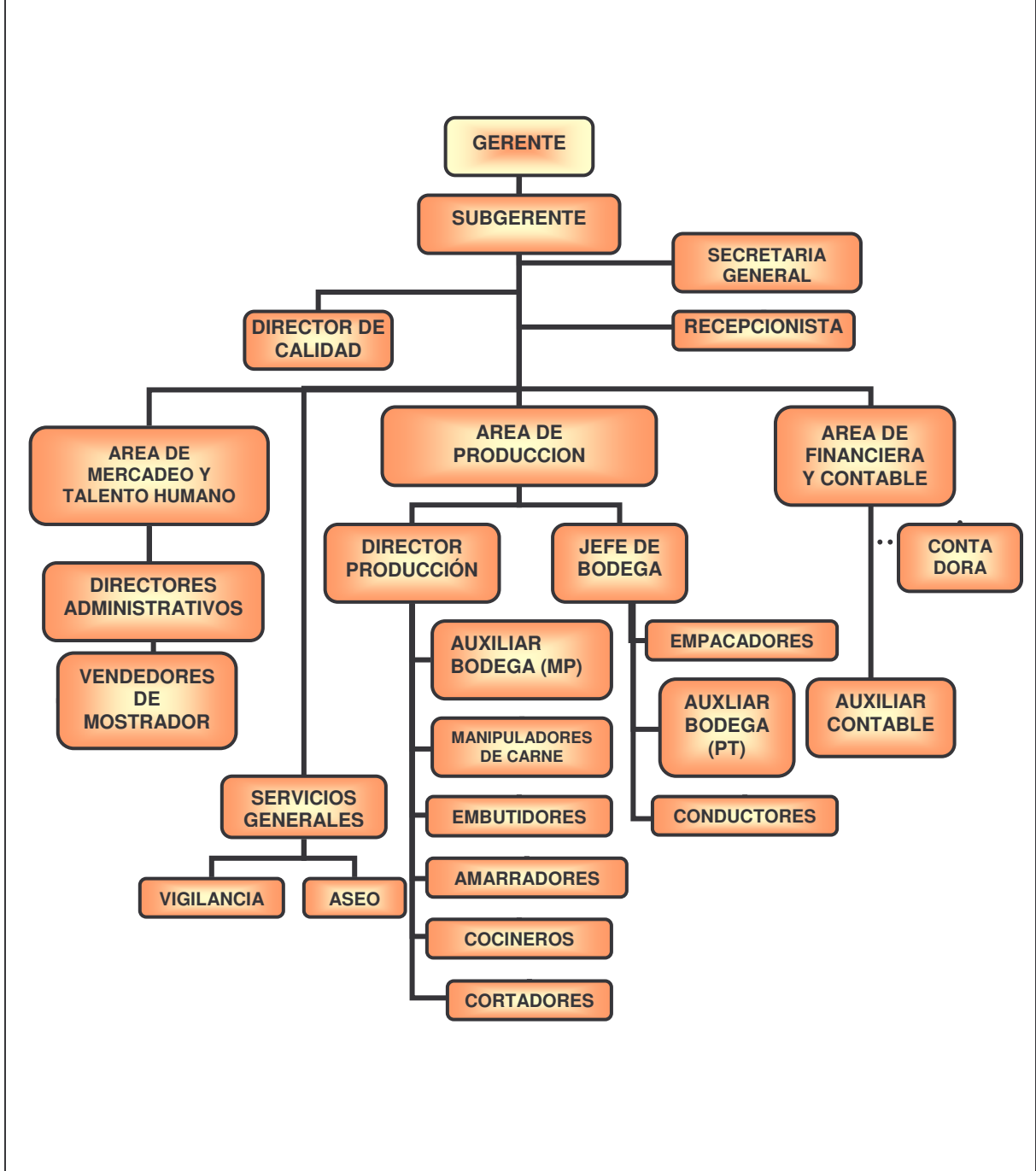
Requisitos no cumplidos

ANEXO 3


	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE CALIDAD</h2>	CODIGO: PR01-GC03 VERSIÓN: 001 FECHA:04/2007
<h3 style="margin: 0;">ORGANIGRAMA PROPUESTO</h3>		

ANE
XO 3

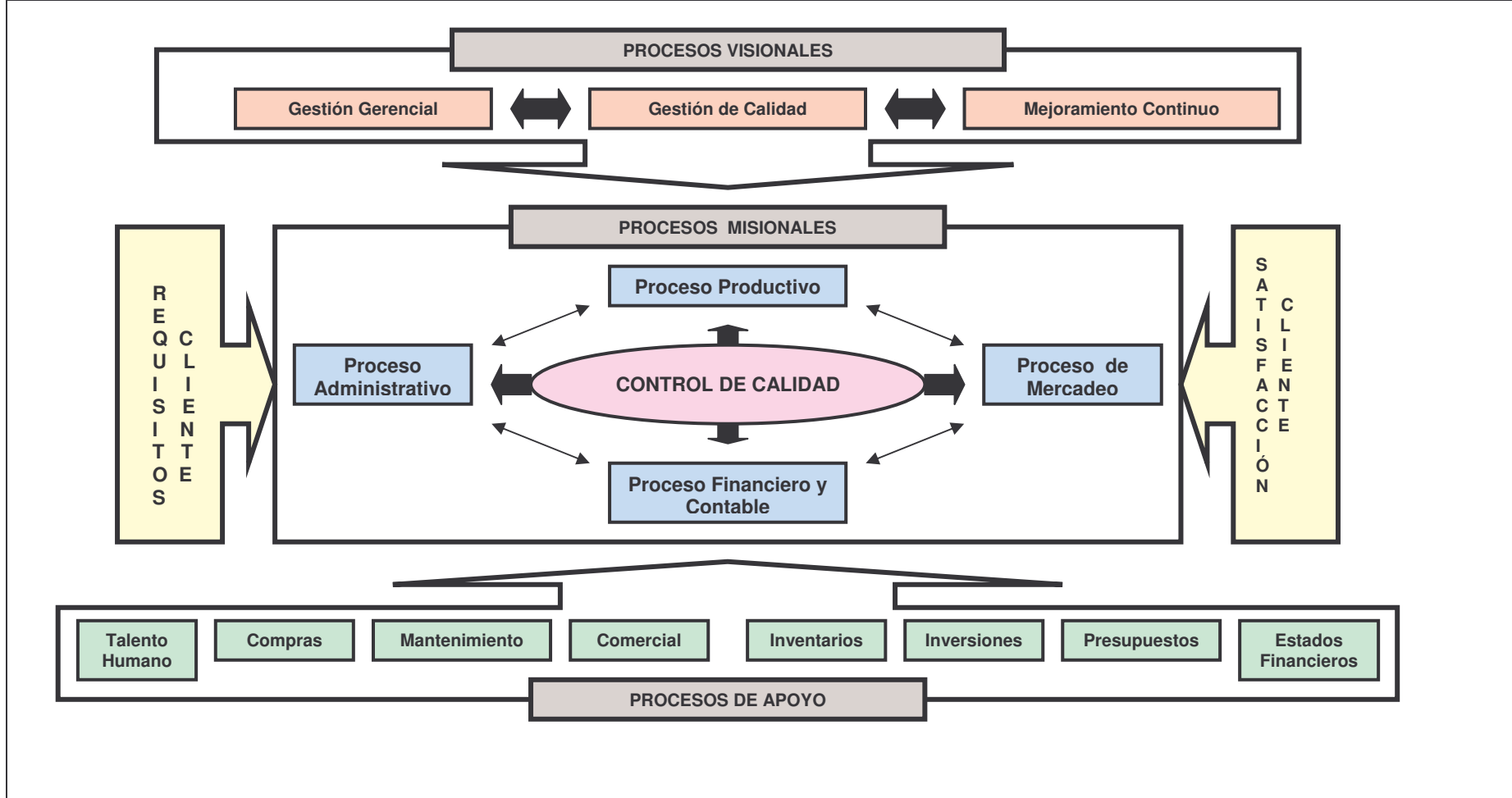
Elaboró: _____ Revisó: _____ Aprobó: _____




ANEXO 4

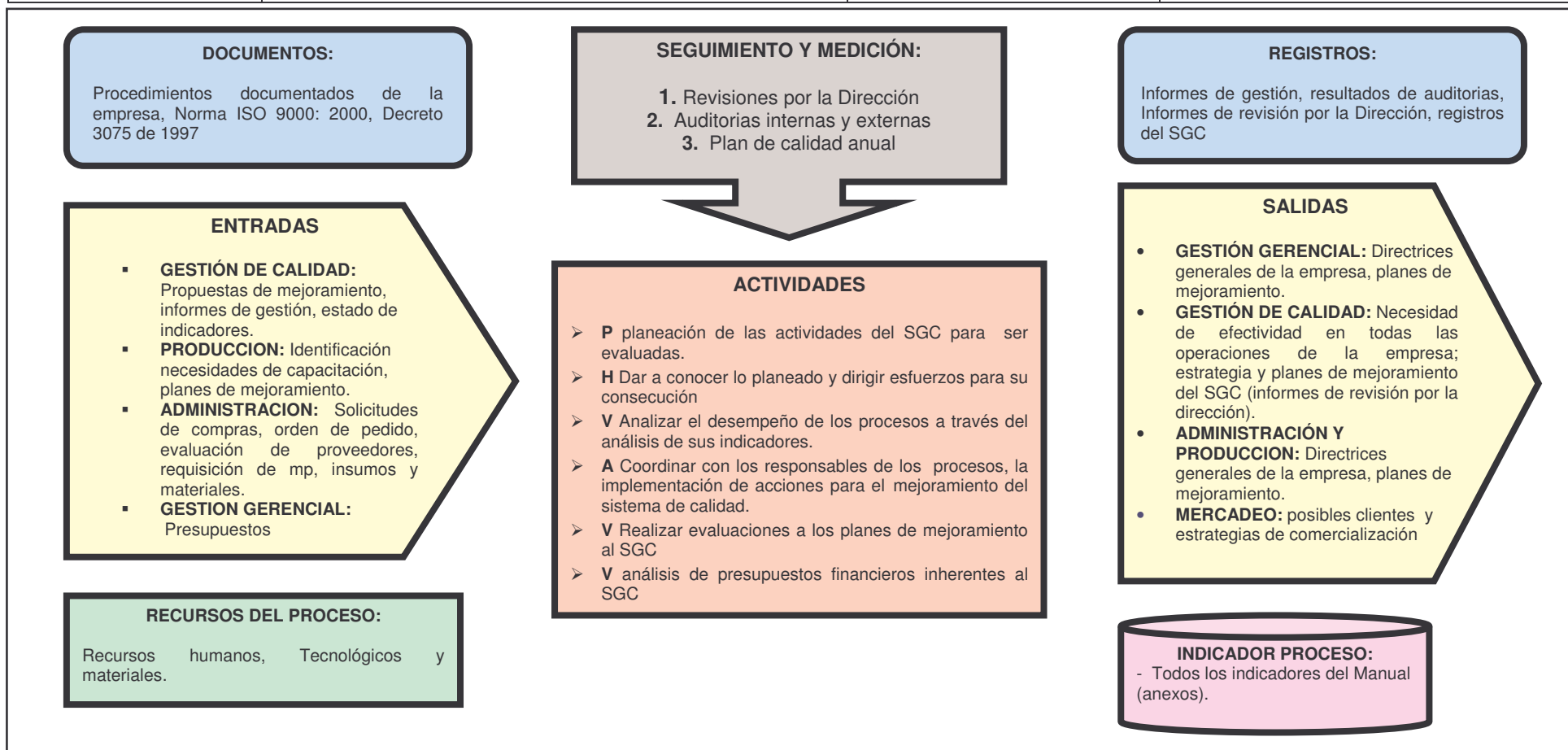
	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: PR01-GC04 VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
	MAPA DE PROCESOS	

Elaboró: _____ Revisó: _____ Aprobó: _____




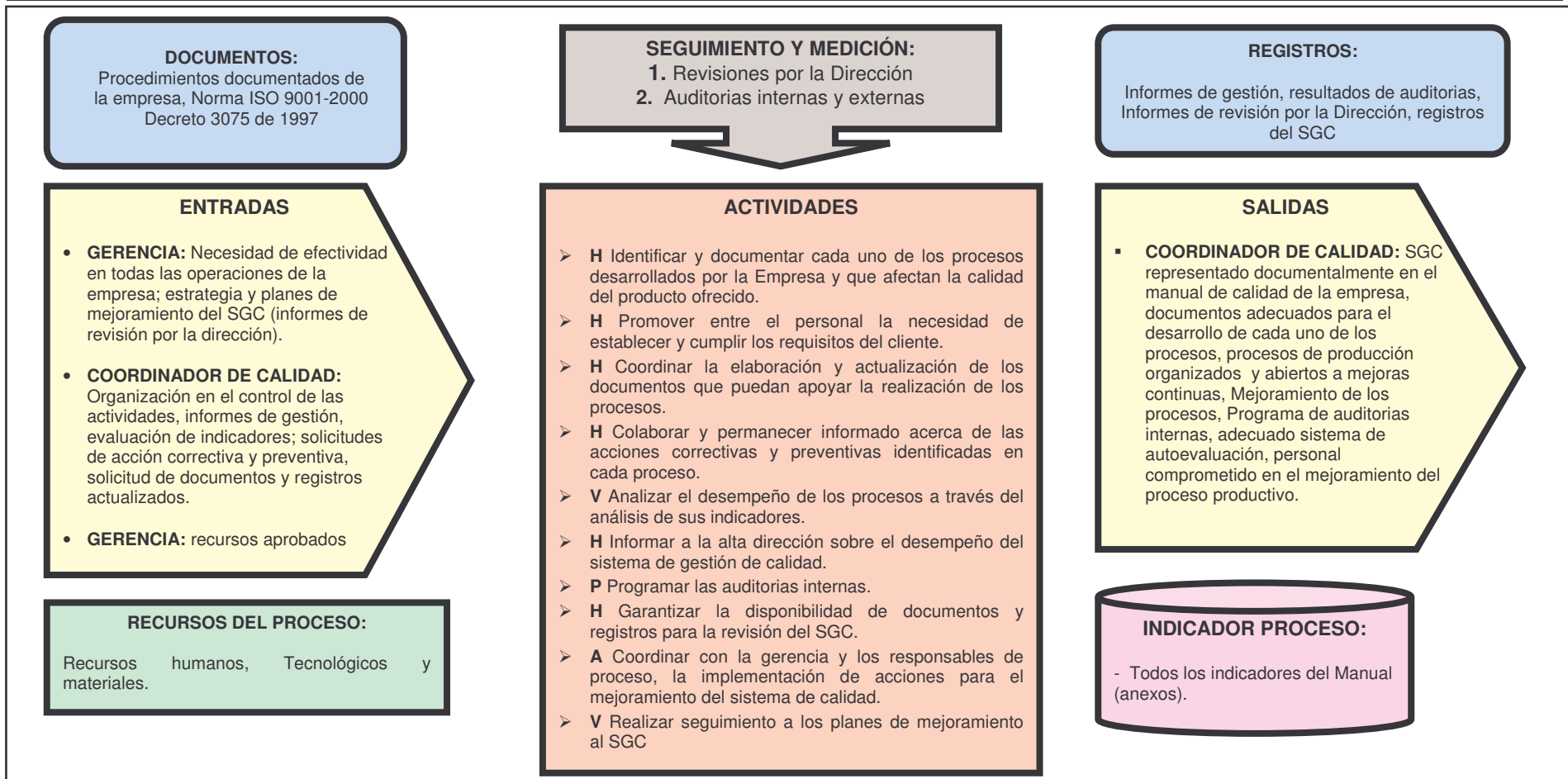
ANEXO 5

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN GERENCIAL		CODIGO: PR 01 - GG VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
	OBJETIVO: Evaluar periódicamente el desempeño de los procesos a través del análisis de sus indicadores del sistema de gestión de calidad implementado en la empresa.	RESPONSABLE: Gerente	PARTICIPANTES: Directores de todas las áreas, Personal de la empresa



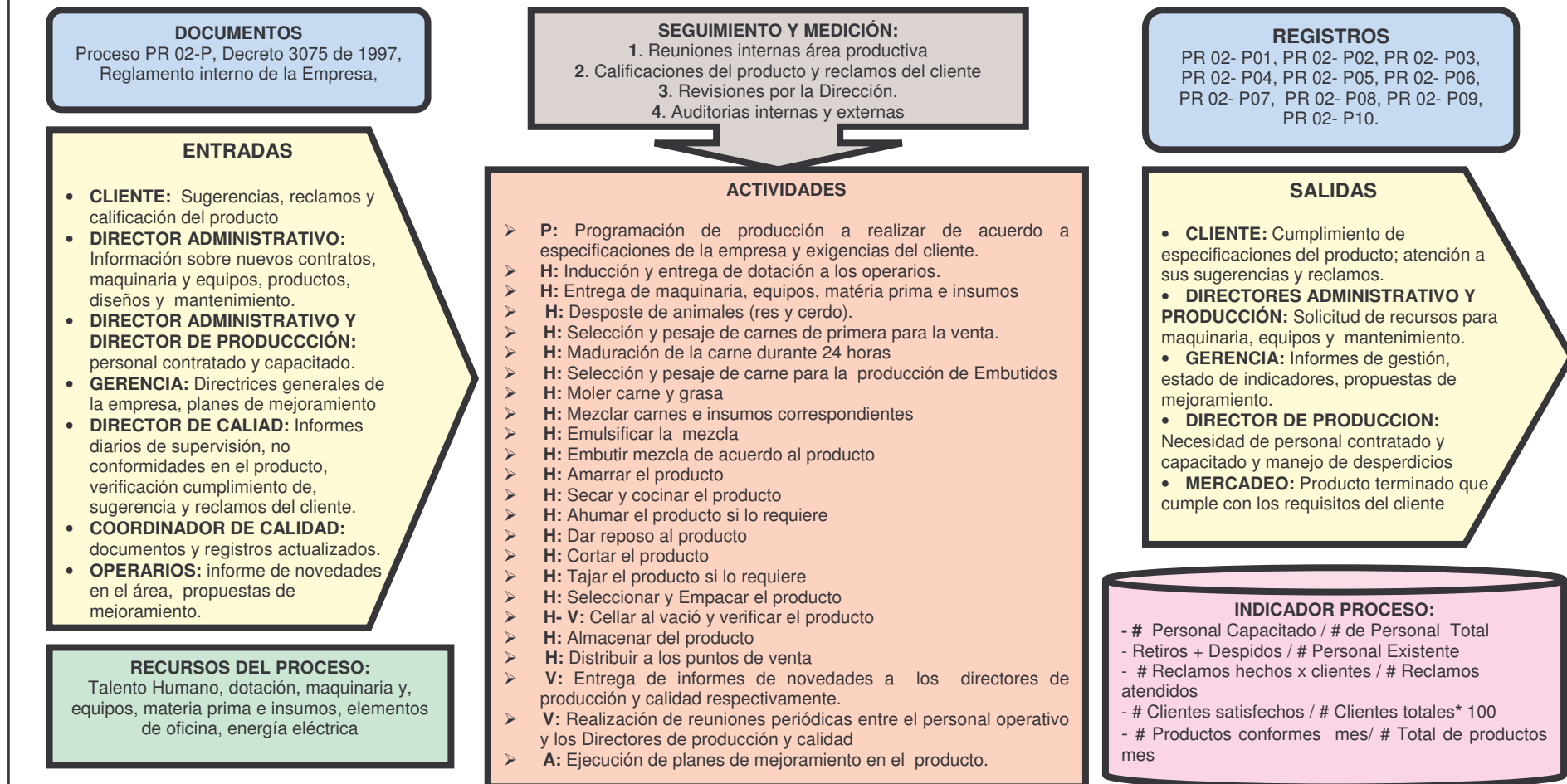
ANEXO 6

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD		CODIGO: PR01-GC VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
	OBJETIVO: Mejorar los procesos productivos de la empresa a fin de lograr calidad en los productos.	RESPONSABLE: Director de Calidad	PARTICIPANTES: Gerencia, Directores de todas las áreas, Personal de la empresa



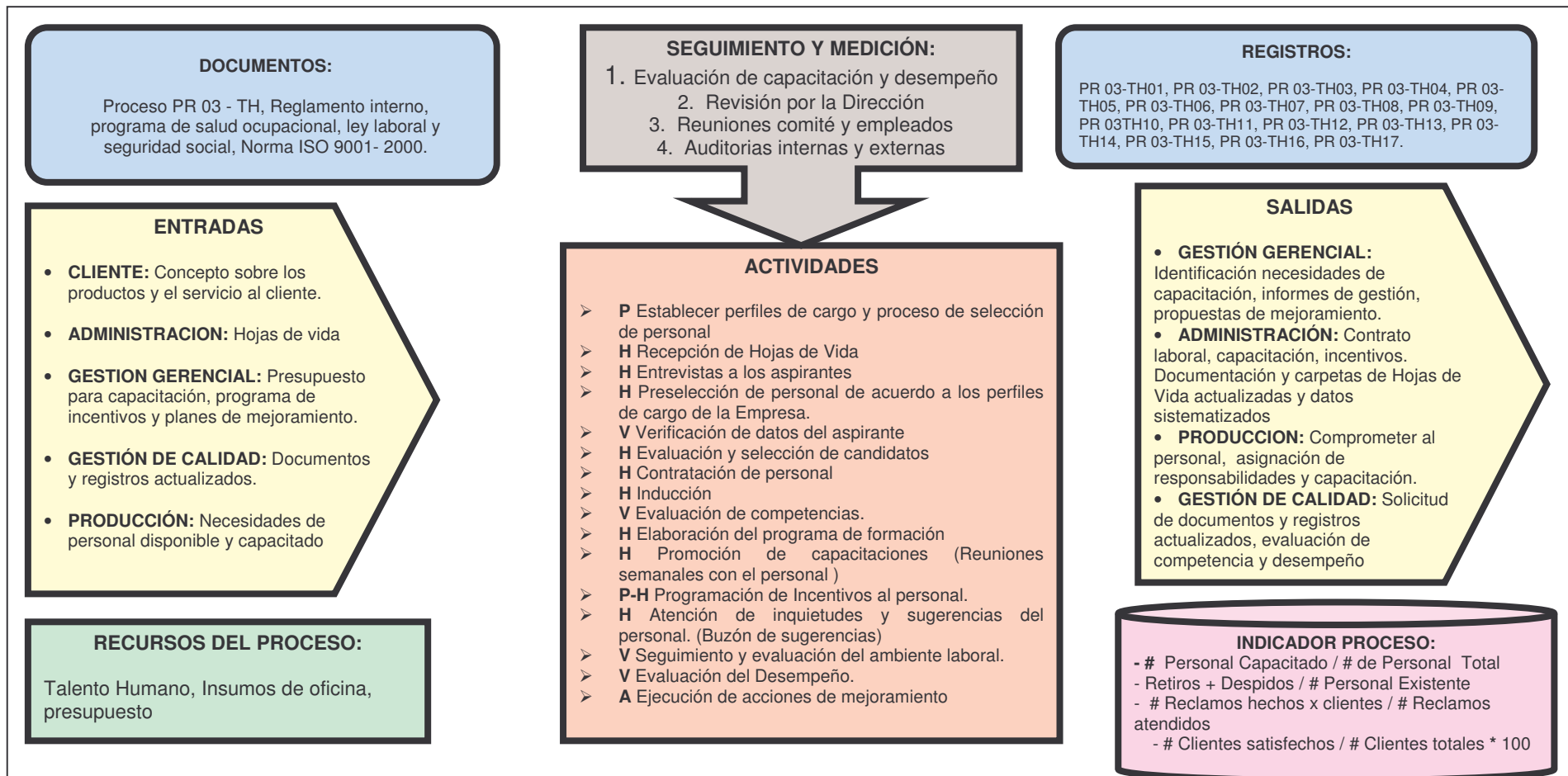
ANEXO 7

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO		CODIGO: PR02-P VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
	OBJETIVO: Ofrecer óptimos productos que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente	RESPONSABLE: Director de Producción y Director de Calidad	PARTICIPANTES: Gerencia, Director de producción, Director de calidad y operarios



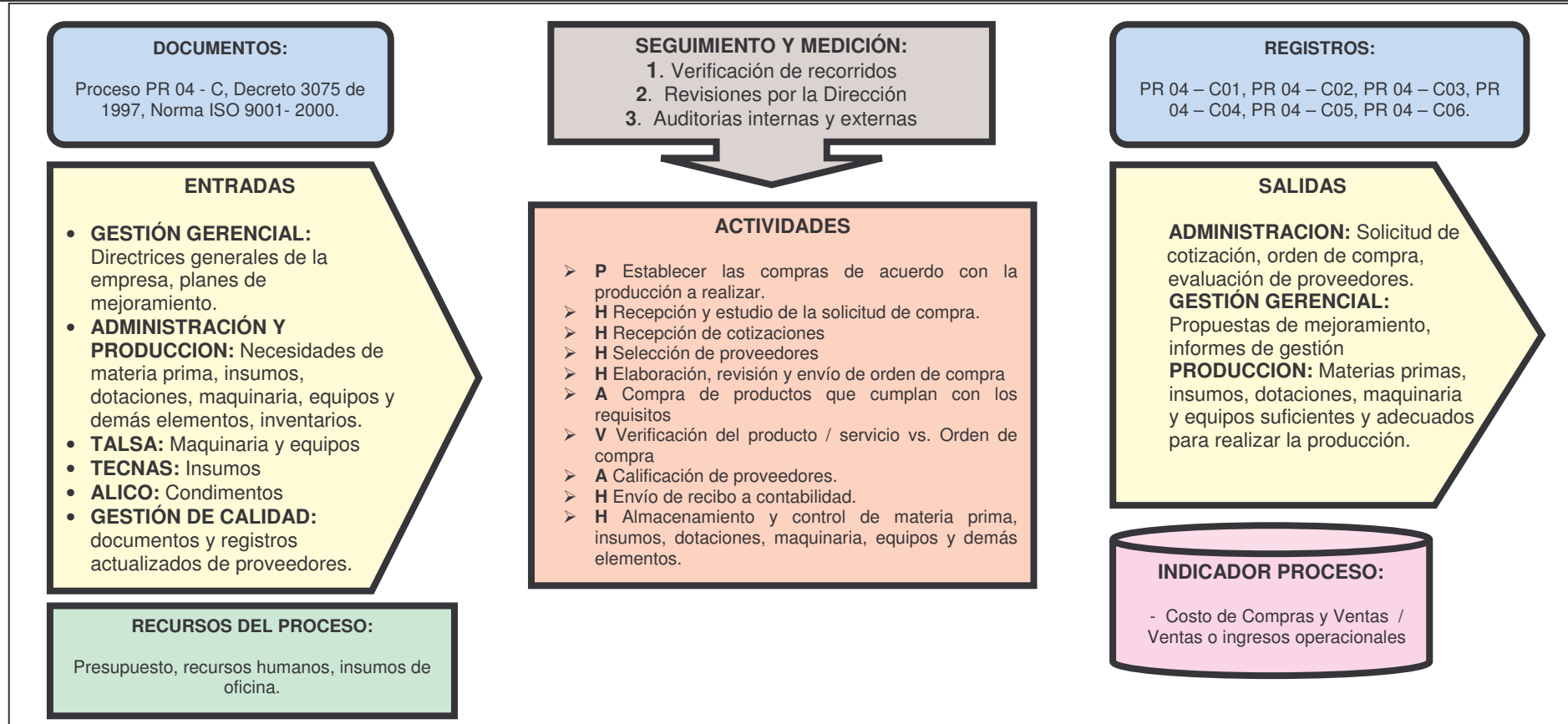
ANEXO 8

	<h3 style="margin: 0;">CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO</h3>	CODIGO: PR03-TH VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
OBJETIVO: Vincular y capacitar personal responsable y comprometido, con destrezas y aptitudes suficientes para garantizar un productos de alta calidad.	RESPONSABLE: Director Administrativo	PARTICIPANTES: Gerencia, Director de producción, Director de calidad y operarios

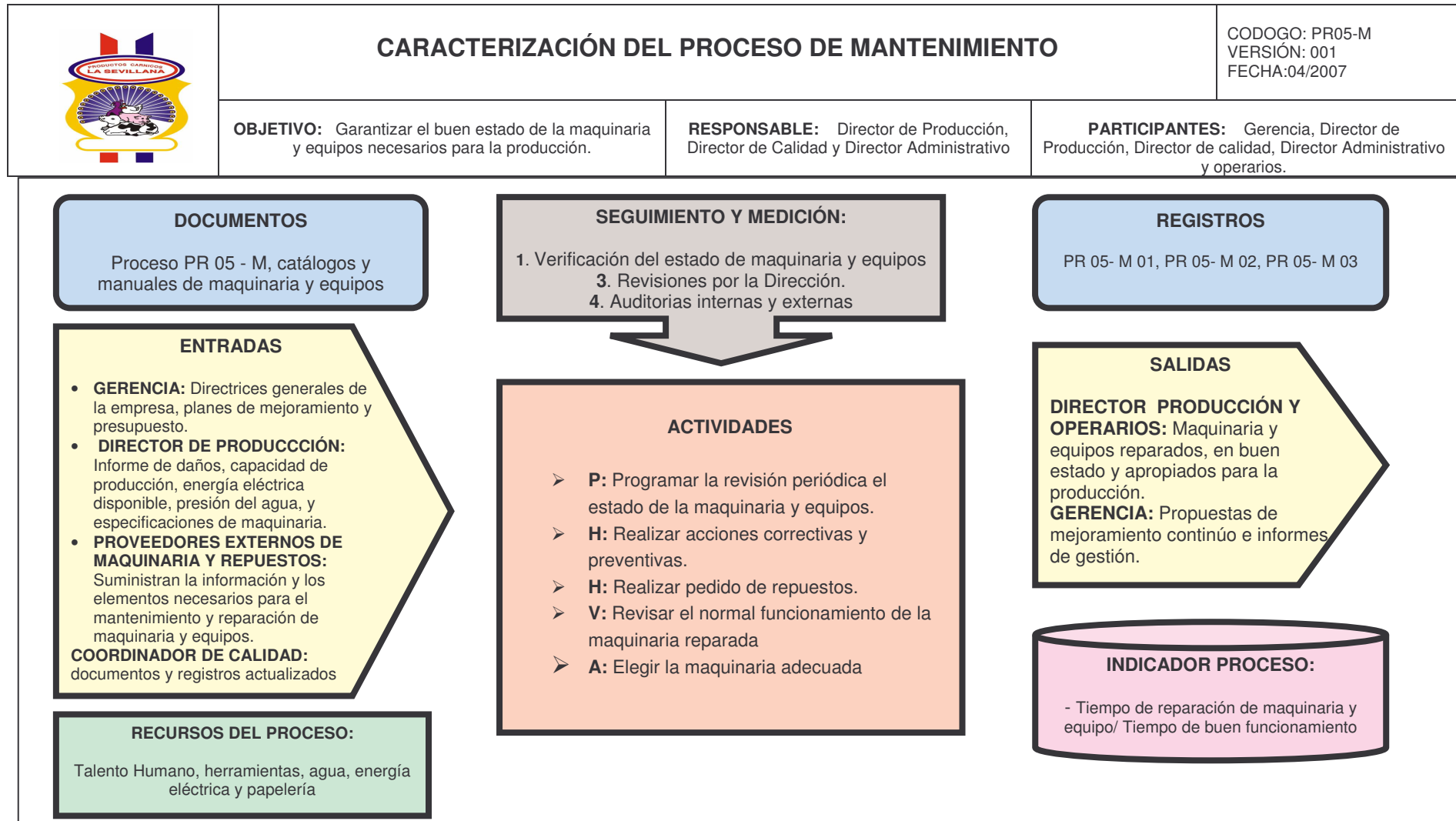


ANEXO 9

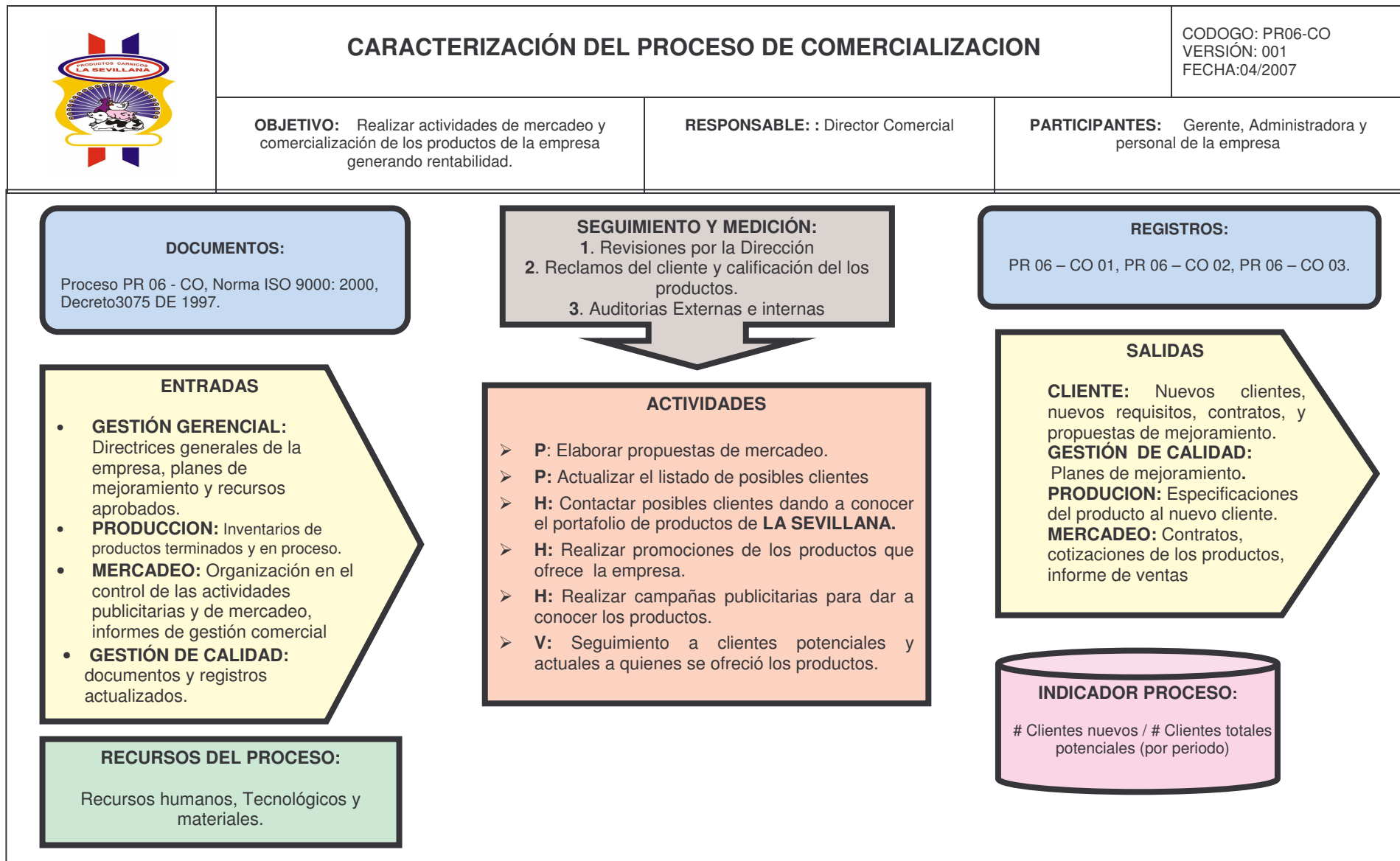
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS		CODIGO: PR04-C VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
	OBJETIVO: Garantizar la suficiencia de todos los elementos necesarios para la producción	RESPONSABLE: Gerente y Administradora	PARTICIPANTES: Gerente, Administradora y Director de Producción




ANEXO 10



ANEXO 11



ANEXO 12


	MANUAL DE CALIDAD		CODIGO: PR01-GC05 VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007									
	PROCESO DE IMPLANTACION											
Elaboró:			Revisó:			Aprobó:						
ETAPA	ACTIVIDAD	ENCARGADO	TIEMPO / MESES									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. Preparación	1.1 Definir perfil previo											
	1.2 Formulación del proyecto											
	1.3 Taller de sensibilización											
	1.4 Formación de Grupo Guía											
	1.5 Profundización en la norma											
2. Implantación	2.1 Conformación de subgrupos tácticos y documentación del sistema											
	2.1.1 Definición del control de documentos											
	2.1.2 Procesos relacionados con el cliente											
	2.1.3 Control de los proveedores y de los insumos											
	2.1.4 Control de los sistemas de apoyo											
	2.1.5 Control del diseño y/o desarrollo de productos											
	2.1.6 Control de las operaciones											
	2.1.7 Definición del control de registros											
	2.1.8 Gestión del talento humano (programa de entrenamiento)											
	2.2 Control del proyecto de implementación											
3. Mejora Continua	3.1 Planeación											
	3.2 Acciones correctivas y preventivas											
	3.3 Mejora continua											
4. Auditoria Interna	4.1 Formación de auditores internos											
	4.2 Plan de auditoria											
	4.3 Preauditoria											
	4.4 Ajustes											
	4.5 auditoria precertificación											
	4.6 Ajustes											
5. Revisión Gerencial	5.1 información											
	5.2 Revisión del sistema											
	5.3 Acciones de ajuste											

OBSERVACIONES:

ANEXO 13

	MANUAL DE CALIDAD		CODIGO: PR01-GC06 VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
	PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL S.G.C		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	
CONCEPTO			COSTO
Programa de capacitación de personal			4.680.000
Director de Calidad			11.400.000
Asesor de calidad			5.200.000
Auditoria interna			1.500.000
Preauditoria ente certificador			4.000.000
Auditoria ente certificador			5.200.000
Certificación			18.000.000
Recertificación anual			4.500.000
Implementación, operación y seguimiento de nuevos procesos del S.G.C			12.000.000
Papelería			900.000
TOTAL			67.380.000

ANEXO 14

		
	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: PR01-GC07 VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
	ACTA DE REUNIÓN PERSONAL Y DIRECCIÓN	
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
ORDEN DEL DIA		
PARTICIPANTES		
NOMBRE	CARGO	FIRMA

ANEXO 16


	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO :PR01-GC09 VERSIÓN: 001 FECHA:04/2007
	SOLICITUD DE ELABORACIÓN, ACTUALIZACIÓN O ANULACIÓN DE DOCUMENTOS	
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
NOMBRE:	CÓDIGO:	
DOCUMENTO:		
AREA / SECCION:		
CREACIÓN: <input type="checkbox"/>	ACTUALIZACIÓN: <input type="checkbox"/>	MODIFICACION: <input type="checkbox"/>
CAUSAS DE (CREACION, ACTUALIZACION O MODIFICACION):		
COMENTARIOS AL DOCUMENTO PROPUESTO:		
MODIFICACIONES PROPUESTAS AL DOCUMENTO:		

ACEPTADO: <input type="checkbox"/>	NO ACEPTADO: <input type="checkbox"/>
RESPONSABLE DEL PROCESO:	RESPONSABLE DEL PROCESO:
DIRECTOR DE CALIDAD:	DIRECTOR DE CALIDAD:

ANEXO 18

	MANUAL DE CALIDAD							CODIGO :PR01-GC11 VERSIÓN: 001 FECHA:04/2007		
	CONTROL DE REGISTROS									
Elaboró:			Revisó:			Aprobó:				
PROCEDIMIENTO	NOMBRE DE REGISTRO	CODIGO	TIPO	RESPONSABLE	ALMACENAMIENTO Y RECUPERACION	ACCESO	RETENCION	DISPOSICION		


ANEXO 19

	MANUAL DE CALIDAD		CODIGO: PR01-GC12 VERSIÓN: 001 FECHA:04/2007
	PRESTAMO DE REGISTROS		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	
FECHA:			
SOLICITADO POR:	<input type="text"/>		
OFICINA:	<input type="text"/>		
CLASE DE REGISTRO:	<input type="text"/>		
AUTORIZADO POR:	RECIBIDO:		


ANEXO 22

	MANUAL DE CALIDAD				CODIGO: PR01-GC15 VERSIÓN: 001 FECHA:04/2007
	PLAN DE AUDITORIA INTERNA				
Elaboró:		Revisó:		Aprobó:	
OBJETIVO:					
ALCANCE:					
CRITERIOS:					
AUDITOR LIDER:					
EQUIPO AUDITOR:					
PROCESOS AUDITADOS:					
DIAS DE AUDITORIA:					
REUNION DE APERTURA/ FECHA Y HORA:					
FECHA	HORA	ACTIVIDAD	REQUISITO	AUDITADO	AUDITORES
RESPONSABLE:		APROBADO:		FECHA:	
_____		_____		_____	
Representante de Calidad		Gerente			

ANEXO 23

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: PR01-GC16 VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007			
	SOLICITUD ACCION CORRECTIVA / ACCION PREVENTIVA				
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____			
ACCION CORRECTIVA: <input type="checkbox"/>	ACCIÓN PREVENTIVA: <input type="checkbox"/>				
PROCESO:					
DESCRIPCIÓN					
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; border: none;">Firma del Auditor/ Quien detecta</td> <td style="width: 33%; border: none;">Fecha</td> <td style="width: 33%; border: none;">Firma Responsable del Proceso</td> </tr> </table>			Firma del Auditor/ Quien detecta	Fecha	Firma Responsable del Proceso
Firma del Auditor/ Quien detecta	Fecha	Firma Responsable del Proceso			
ANALISIS DE CAUSA					
PLAN DE ACCION CORRECTIVA/PREVENTIVA					
TAREAS	RESPONSABLE				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 60%; border: none;">Fecha Prevista de Implementación</td> <td style="width: 40%; border: none;">Firma Responsable del Proceso</td> </tr> </table>			Fecha Prevista de Implementación	Firma Responsable del Proceso	
Fecha Prevista de Implementación	Firma Responsable del Proceso				
SEGUIMIENTO					
CIERRE DE LA SOLICITUD					
OBSERVACIÓN:					
APRUEBA Y CIERRA LA SOLICITUD:					
Nombre: _____					
Firma: _____		Fecha: _____			


ANEXO 24

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: PR01-GC17 VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
	INFORME FINAL DE AUDITORIA	
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
PROCESO AUDITADO:		FECHA:
1. RESPONSABLE DEL PROCESO:		
2. EQUIPO AUDITOR:		
3. OBJETO DE LA AUDITORIA:		
4. ALCANCE:		
5. PERSONAL ENTREVISTADO:		
6. CRITERIOS:		
7. ASPECTOS FAVORABLES:		
8. ASPECTOS DEBILES:		
9. SOLICITUDES DE ACCIÓN CORRECTIVA:		
10. SOLICITUDES DE ACCIÓN PREVENTIVA:		
11. CONCLUSIONES GENERALES:		


AUDITOR

AUDITADO


ANEXO 25

	MANUAL DE CALIDAD			CODIGO: PR01-GC18 VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN			
Elaboró:		Revisó:		Aprobó:
FECHA:				
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	CUMPLIMIENTO DE METAS	LOGROS OBTENIDOS	RESULTADO DE INDICADORES	CALIFICACIÓN
Documento del sistema de calidad				
Control de documentos				
Control de los registros				
Auditoria de calidad				
No conformidades				
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN				
Política de calidad				
GESTIÓN DE RECURSOS				
Revisión de recursos				
Recursos humanos				
Infraestructura y ambiente de trabajo				
REALIZACIÓN DEL PRODUCTO				
Planificación de la realización del producto				
PROCESOS RELACIONADOS CON LOS CLIENTES				
Requisitos relacionados con os productos				
Comunicación con los clientes				
Respuesta a reclamos				
Contratación				
Cientes nuevos				
Renovación de contratos				
Perdida de contratos				

ANEXO 32

	MANUAL DE CALIDAD					CODIGO: PR 02 – P07 VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007							
	CONTROL DE RENDIMIENTO												
Elaboró:			Revisó:			Aprobó:							
OBJETIVO: Establece un control sobre el rendimiento de empaque, tajado y freído.					ALCANCE: Aplica para operarios del área de corte, empaque, tajado y freído.								
FECHA:			LOTE DE:			PRODUCTO:							
NOMBRE OPERARIO	CANTIDADES										TOTAL	HORAS	OBSERVACIÓN

ANEXO 35

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: PR 02 – P10 VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
	REGISTRO DE FORMULACIÓN	

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
-----------------	----------------	----------------


Fecha:	Producto:
---------------	------------------

CANTIDADES														
CARNE RES	CARNE CERDO	CARNE POLLO	HIELO	AGUA	HARINA	SAL	NITRAL	FOSFATO	C DE SODIO	PLASMAL N	CONDIMENTO	HUMO LIQUIDO	ERITORBATO	COLOR ROJO

ANEXO 36

	MANUAL DE CALIDAD								CODIGO: PR 02 – P11 VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007			
	DISEÑO Y REALIZACIÓN DEL PRODUCTO											
Elaboró:				Revisó:				Aprobó:				
FECHA:						HORA:						
EMPRESA:						EJECUTOR:						
FECHA DE INICIO:						FECHA FINALIZACIÓN:						
PLAN DE DISEÑO:												
ETAPAS	ACTIVIDAD	FASES						SEMANAS				
		CLIENTE	PROVEEDOR	INGENIERIA	MERCADEO	ADMININ. FINC	PRODUCCIÓN	1	2	3	4	
PLANEACIÓN	Definición del proyecto											
	Estudio de mercado											
	Estudio técnico											
	Est. adm y financiero											
FACTIBILIDAD	Factibilidad											
DISEÑO Y CONTROL	Diseño técnico											
	Ejecución											
	Verificación											
	Validación											
	Revisión											
PRODUCCIÓN	Producción											
OBSERVACIONES:												

ANEXO 37

	<h3 style="margin: 0;">MANUAL DE CALIDAD</h3>	CODIGO: PR03-TH01 VERSIÓN: 001 FECHA:04/2007
<h3 style="margin: 0;">PERFIL DE CARGO</h3>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
FECHA:		
CARGO:		
JEFE INMEDIATO:		
AREA:		
1.MISION:		
2. FUNCIONES		
2.1 Diarias:		
2.1 Periódicas:		
3. RESPONSABILIDADES		
3.1 Maquinaria y Equipo:		
3.2 Informes:		
3.3 Documentos:		
4. DECISIONES		
4.1 Autónomas:		
4.2 Consultadas:		
5. COMPETENCIAS		
5.1 Educación:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Básica Primaria 	SI	NO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secundaria 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especializaciones 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maestrías 		

5.2 Formación:
5.3 Habilidades:
5.4 Experiencia:
6. AMBIENTE DE TRABAJO
6.1 Posiciones y esfuerzo:
6.2 Condiciones ambientales:
6.3 Riesgos ocupacionales:
7. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE
8. GESTION DE CALIDAD
8.1 Objetivo:
8.2 Indicador de Gestión:

ANEXO 38


	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: PR03-TH02 VERSIÓN:001 FECHA:04/2007
	ENTREVISTA DE SELECCIÓN	
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
FECHA:		
I. DATOS PERSONALES		
Nombre:		
Estado Civil:		Edad:
II. NIVEL ACADEMICO		
Primaria: <input type="checkbox"/>	Secundaria: <input type="checkbox"/>	Otros: <input type="checkbox"/> Cuales: _____
III. INFORMACION LABORAL		
Ultima Empresa en que trabajó:		
Tiempo de servicio:		
Funciones realizadas:		
Motivo retiro:		
1. ¿Qué concepto cree haber dejado en sus jefes anteriores?		
2. ¿Qué concepto tiene de sus jefes anteriores?		
3. ¿Cómo era la relación con sus compañeros de trabajo?		
4. ¿Qué opinión tiene del trabajo que usted ha desempeñado?		
5. ¿Con qué aptitudes cree contar para desempeñarse en su trabajo?		
6. ¿Qué significan para usted los siguientes términos?		
Responsabilidad:		
Orden:		
Honradez:		
Confianza:		
Seguridad:		

IV. INFORMACION FAMILIAR	
1.	Conformación de su grupo familiar:
2.	Ocupación de los miembros de su familia:
3.	Relaciones y ambiente familiar:
4.	Ocupaciones durante el tiempo libre:
V. RASGOS DE PERSONALIDAD	
1.	¿Qué concepto tiene de sí mismo?
2.	¿Cuáles cree que son sus cualidades?
3.	¿Cuáles considera que son sus defectos más notorios?
4.	¿Cuáles son sus habilidades sociales?
5.	¿Por qué desea ingresar a La Sevillana?

FIRMA DEL ASPIRANTE

ENTREVISTADOR

ANEXO 40

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: PR03-TH04 VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
VISITA DOMICILIARIA		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
FECHA:		
NOMBRE:		

ENCUESTA PARA VISITA DOMICILIARIA

1. ¿Quiénes son las personas con las que comparte la mayor parte de su tiempo?

2. ¿Cuál es el empleo que ha usted le ha gustado más?

3. ¿Qué sitios frecuenta?

4. ¿Cómo es la relación con su familia y qué papel desempeña dentro de su hogar: mediador, neutral, conflictivo?

5. ¿En que actividades se ha desempeñado la mayor parte de su tiempo y de ellas cuál es la que más le gusta?

6. ¿Cuál es el objeto o pertenencia material que más valora?

VISITA DOMICILIARIA

FECHA:

NOMBRE DE QUIEN ATIENDE LA VISITA:

RELACIÓN CON EL CANDIDATO:

I. DATOS FAMILIARES E INFORMACIÓN GENERAL


A. PERSONAS CON LAS QUE VIVE

Nº	NOMBRE	PARENTESCO	ACTIVIDAD U OCUPACIÓN

B. LA RELACIÓN FAMILIAR ES:
 Muy Buena Buena Regular Deficiente

C. EL PAPEL QUE DESEMPEÑA EL CANDIDATO DENTRO DE LA FAMILIA ES DE:
 Mediador: Neutral: Conflictivo:

ANEXO 41

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: PR03-TH05 VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
	VALORACIÓN PSICOLOGICA PARA SELECCIÓN	
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
FECHA:		
NOMBRE:		
EDAD:	LUGAR DE PROCEDENCIA:	
ESCOLARIDAD:		

I. ASPECTOS CLÍNICOS	EVALUACIÓN	
CON INDICADORES Y/O ANTECEDENTES QUE SE EVIDENCIAN EN EL TRABAJADOR SE ELIMINA Y NO SE CONTINUA EL PROCESO.	PRESENTE	AUSENTE
Factores de Riesgo de suicidio en el aspirante		
Antecedentes de enfermedad mental familiar		
Trastornos adaptativos		
Trastornos de el estado de animo (TEAS)		
Trastorno de personalidad		
Esquizofrenia y otros trastornos sicóticos		
Trastorno relacionados con sustancias		
Trastornos sexuales y de la identidad sexual		
Trastornos de inicio en la infancia, en la niñez, adolescencia.		
Otros trastornos no especificados		
Si ha encontrado indicadores de algún tipo de trastornos, especifique su impresión diagnóstica aquí:		
II. PREDICTORES DE RISGO DE DESORDEN DE CONDUCTA	EVALUACIÓN	
SE EVALUA Y CALIFICA LOS FACTORES DE RIESGO, SI SE ENCUENTRAN 4 ITEMS NO SE CONTINUA CON EL PROCESO.	PRESENTE	AUSENTE
Participación en actividades de tipo delictivo o vandálico		
Problemas con la ley o la justicia		
Participación en grupos de delincuencia juvenil		
Agresión contra otras personas / contra si mismo		
Deterioro físico / psicológico a causa de consumo de S.P.A		
Consumo combinado de varios tipos de S.P.A		
Compartir agujas u otro tipo de material para el consumo de S.P.A / la Realización de tatuajes, pircing, riesgo de transmisión de enfermedad		
Por la presencia de los ítems anteriores el aspirante es rechazado:		
Especifique se diagnostico si determina riesgo elevado:		

III. ANTECEDENTES FAMILIARES	EVALUACIÓN				
	EXCELENTE O MARCADA	BUENO O PRESENTE	REGULAR O LATENTE	DEFICIENTE O POCO DEFINIDA	AUSENTE
Composición familiar / apoyo					
Calidad en las relaciones					
Estabilidad emocional					
Conocimiento del trabajo a realizar					
IV. INTELIGENCIA Y ESTILOS DE AFRONTAMIENTO					
Inteligencia: juicio, razonamiento verbal					
Adaptabilidad a situaciones nuevas					
Autoconfianza y seguridad					
Aceptación de normas del trabajo, disciplina, organización					
Manejo y relación con las figuras de autoridad					
Tolerancia a la frustración					
V. ESQUEMAS DESCRIPTORES DE LA PERSONA Y HABILIDADES DIRECTAS					
Autocontrol					
Independencia / proyección					
Iniciativa / creatividad / recursividad					
Trabajo en equipo					
Actitud personal general					
CALIFICACIÓN POR PUNTAJE DEL ASPIRANTE					
CONCEPTO					
Resultado de valoración. Marque con una X el rango de ubicación de la persona.					
PERFIL FAVORABLE: <input type="checkbox"/>					
PERFIL NO FAVORABLE: <input type="checkbox"/>					
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:					

FIRMA Y SELLO PSICOLOGO EVALUADOR
TELEFONO:

ANEXO 42

	MANUAL DE CALIDAD		CODIGO: PR03-TH06 VERSIÓN:001 FECHA:04/2007
	ACTA DE ENTRAGA DE DOTACIÓN		
Elaboró:		Revisó:	Aprobó:
FECHA:			
NOMBRE:			
CEDULA:			
PRIMERA FECHA <input type="checkbox"/>		SEGUNDA FECHA <input type="checkbox"/>	TERCERA FECHA <input type="checkbox"/>
CANTIDAD	DETALLE	TALLA	
ENTREGADO POR:		RECIBIDO POR:	


ANEXO 43

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: PR03-TH07 VERSIÓN:001 FECHA:04/2007			
	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL PERSONAL OPERATIVO				
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:			
<p>Esta encuesta se realiza con la intención de crear vías de comunicación entre el personal operativo y los Directores del área de producción. A través del diligenciamiento de este cuestionario, La Sevillana se propone detectar posibles fallas e identificar opciones de mejoramiento del ambiente laboral. Para garantizar la sinceridad en las respuestas y con el fin de que la encuesta produzca los resultados esperados, ésta será de carácter confidencial por tanto no es necesario que lleve su firma.</p>					
FACTORES	EVALUACIÓN				
PUESTO DE TRABAJO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente
El trabajo en mi Unidad está bien organizado.					
Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.					
En mi Unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.					
En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.					
AREA DE PRODUCCIÓN					
Los jefes del área de producción demuestran un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.					
Los jefes del área de producción solucionan los problemas de manera eficaz.					
Los jefes del área de producción delegan eficazmente funciones de responsabilidad.					
Los jefes del área de producción toman decisiones con la participación del personal operativo					
Los jefes del área de producción me mantienen informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.					
AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS					
La relación con los compañeros de trabajo es buena.					
Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.					
Me siento parte de un equipo de trabajo.					

Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
El ambiente de trabajo me produce stress.					
COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN					
La Sevillana, se interesa por la capacitación de usted y sus compañeros					
Me siento orgulloso de pertenecer a La Sevillana.					
Me resulta fácil la comunicación con mi superior.					
Las condiciones de trabajo de mi puesto son seguras (no representan riesgos para la salud).					
Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.					
Cuando se presentan daños, se realizan correcciones de manera oportuna a las maquinas y equipos.					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Tiene alguna observación que hacer hacia el personal operativo de la empresa? 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Tiene alguna observación en cuanto al personal administrativo? 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por favor, señala tres sugerencias de mejora en las áreas que consideres prioritarias: 					

¡Gracias por contribuir al mejoramiento continuo de nuestra empresa!

ANEXO 44

	<h3 style="margin: 0;">MANUAL DE CALIDAD</h3>	CODIGO: PR03-TH08 VERSIÓN: 001 FECHA:04/2007
<h3 style="margin: 0;">CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL PERSONAL ADMINISTRATIVO</h3>		

Elaboró: _____ **Revisó:** _____ **Aprobó:** _____

FECHA: _____


Con el fin de mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de La Sevillana; le solicitamos el favor de evaluar los factores que aparecen a continuación, de acuerdo con la percepción que usted tenga:

Muy Bueno (**MB**); Bueno (**BU**); Regular (**RE**); Deficiente (**DE**); Muy deficiente (**MD**)

FACTORES PERCEPCIÓN	MB	BU	RE	DE	MD
Organización y distribución del en la empresa.					
Comunicación con la Dirección de La Sevillana.					
Comunicación con su jefe inmediato.					
Competencia de su Jefe inmediato para orientar sus labores					
Herramientas suficientes y adecuadas (Espacio y elementos) para desempeñar su trabajo					
Trabajo en equipo					
Coordinación con las demás áreas de la empresa					
Relaciones con sus compañeros de trabajo					
Estimulo para mejorar su desempeño					
Atención a sus recomendaciones					

Observaciones: _____

ANEXO 45

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: PR03-TH09 VERSIÓN:001 FECHA:04/2007	
	EVALUACIÓN DE COMPETENCIA DEL PERSONAL		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	
FECHA:	CARGO:		
NOMBRE:	PROCESO:		
Escala de calificación de 1 a 10 (10% a 100%). Mínimo de calificación requerida: 70%			
EDUCACION	CALIF.	EXPERIENCIA	CALIF
PORCENTAJE 1: HABILIDADES	20% CALIF.	PORCENTAJE 2: FORMACION	30% CALIF
PORCENTAJE 3:	30%	PORCENTAJE 4:	20%
Escala de calificación de 1% a 10%.		Mínima calificación requerida: 70%	
CALIFICACION OBTENIDA:		APROBO: SI	NO
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NECESIDADES DE FORMACION:			
OBSERVACIONES:			

EVALUADOR(ES)


ANEXO 46

	MANUAL DE CALIDAD			CODIGO: PR03-TH010 VERSIÓN:001 FECHA:04/2007
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
Elaboró:		Revisó:		Aprobó:
FECHA:			CARGO:	
NOMBRE:				
Muy Bueno (MB) ; Bueno (BU) ; Regular (RE) ; Deficiente (DE)				
FACTORES	CONCEPTO			
	MB	BU	RE	DE
1. Cumplimiento de funciones				
2. Manejo de maquinaria y equipos				
3. Manejo de documentos y registros				
4. Uso adecuado del uniforme				
5. Conocimiento del área de trabajo				
6. Conocimiento y explicación de la Política de Calidad de la Empresa				
7. Control sobre elementos suministrados por la empresa				
8. Estado de orden y presentación del lugar de trabajo				
CONCEPTO:				
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:				
CONCLUSIÓN DEL PERIODO DE EVALUACIÓN: Considera que el trabajador evaluado esta calificado para desempeñar sus funciones: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
COMPROMISOS ADQUIRIDOS:				

EVALUADOR

FIRMA DEL EMPLEADO

ANEXO 47


	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: PR03-TH011 VERSIÓN:001 FECHA:04/2007		
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:		
FECHA:	CARGO:			
NOMBRE:	JEFE INMEDIATO:			
Muy Bueno (MB) ; Bueno (BU) ; Regular (RE) ; Deficiente (DE)				
FACTORES	CONCEPTO			
	MB	BU	RE	DE
1. Interés y rendimiento en el desempeño de su cargo				
2. Idoneidad en su cargo – aptitudes y formación requerida				
3. Responsabilidad, seriedad y compromiso con su cargo				
4. Participación y trabajo en equipo				
5. Manejo y solución de problemas				
6. Acatamiento de disposiciones, normas y procedimientos				
7. Atención al cliente				
8. Sentido de pertenencia				
9. Lealtad y colaboración con la empresa				
10. Iniciativa y creatividad para el mejoramiento de sus funciones				
CUALIDADES OBSERVADAS	ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR			
CONCLUSIÓN PERIODO DE EVLUACIÓN: Considera que el trabajador evaluado esta calificado para desempeñar sus funciones:				
SI <input type="checkbox"/>				NO <input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES EVALUADOR:				
OBSERVACIONES DE GERENCIA:				

EVALUADOR


GERENCIA

TRABAJADOR

ANEXO 48


	MANUAL DE CALIDAD			CODIGO: PR03-TH012 VERSIÓN:001 FECHA:04/2007		
	LISTADO DE CHEQUEO DE INDUCCIÓN					
Elaboró:		Revisó:		Aprobó:		
FECHA:		NOMBRE:				
FUNCIONARIOS ENCARGADOS:						
ETAPA	FECHA			CONTENIDO	RESPONSABLE	FIRMA
	DIA	MES	AÑO			
PRIMERA: Introducción				1. Origen y estado de La Sevillana. Conformación de la empresa (área administrativa y operativa) 2. Presentación de la Política y Objetivos de Calidad, Misión y Visión	Director Administrativo	
SEGUNDA: Contrato Laboral TERCERA: Seguridad Social				3. Explicación de los términos del contrato laboral 4. Presentación de los conceptos y fundamentos de la ley de seguridad social 5. Presentación de los derechos adquiridos en salud, pensión y riesgos profesionales 6. Explicación del modo de usar estos servicios 7. Presentación y explicación del programa de salud ocupacional	Gerente y Director Administrativo	
CUARTA: Elaboración del Producto				8. Presentación de política de higiene y seguridad industrial (BPM) 9. Presentación y explicación del S.G.C de la empresa, introducción de las NTC ISO 9001-2000	Coordinador de Calida	
				10. Reglamento interno de la empresa 11. Manejo de maquinaria y equipos	Director de Producción	

ANEXO 49

	<h3 style="margin: 0;">MANUAL DE CALIDAD</h3> <hr/> <h3 style="margin: 0;">IRREGULARIDADES DEL PERSONAL</h3>	CODIGO: PR03-TH013 VERSIÓN:001 FECHA:04/2007
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
El señor _____, quien se encontraba realizando sus funciones en el área de _____ en el horario de las _____ a las _____ del día ____ de _____ de 20__ fue sorprendido infringiendo sus obligaciones y deberes y/o asumiendo conductas contrarias a las reglamentarias Marque con una X la falta o fallas que haya comprobado		
FALTAS Y/O FALLAS COMETIDAS		
Impuntualidad: <input type="checkbox"/> Relevos no autorizados: <input type="checkbox"/> Presentación Personal Inapropiada: <input type="checkbox"/> Mal manejo de maquinaria y equipos: <input type="checkbox"/> Irrespeto al usuario: <input type="checkbox"/>	Inasistencia: <input type="checkbox"/> Abandono del lugar de trabajo: <input type="checkbox"/> Ejecución de actividades distintas a las propias del puesto: <input type="checkbox"/> Irrespeto al compañero de trabajo: <input type="checkbox"/> Hurto en complicidad: <input type="checkbox"/>	
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO		
VERSIÓN DE TESTIGOS		
1.		
2.		
PRUEBAS ANEXAS		
1.		
2.		
3.		
Señor _____ acepta usted sin reparo de ninguna clase, los hechos relacionados por su jefe inmediato en el presente informe SI ___ NO ___, sírvase presentar los respectivos descargos.		

FIRMA DEL TRABAJADOR

ANEXO 50

	<h3 style="margin: 0;">MANUAL DE CALIDAD</h3>	CODIGO: PR03-TH014 VERSIÓN: 001 FECHA:04/2007
	<h3 style="margin: 0;">REGISTRO DE ASISTENCIA</h3>	

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
-----------------	----------------	----------------


FECHA:

No	NOMBRE	HORA ENTRADA	HORA SALIDA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			

VERIFICADO POR

APROBADO POR

ANEXO 52

	MANUAL DE CALIDAD			CODIGO: PR03-TH016 VERSIÓN: 001 FECHA:04/2007
	REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:		
FECHA:				
TEMA:				
OBJETIVOS:				
ASISTENTES				
Nº	NOMBRE	FIRMA	EVALUACIÓN	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
OBSERVACIONES: Excusa valida para no asistencia, resultados de evaluaciones, no asistentes.				


ANEXO 54

	MANUAL DE CALIDAD		CODIGO: PR 04 - C02 VERSIÓN:001 FECHA:04/2007
	ORDEN DE COMPRA		
Elaboró:		Revisó:	Aprobó:
FECHA:			
PROVEEDOR:			
NIT:		DIRECCIÓN:	
CIUDAD:		TELÉFONO:	
CANTIDAD	REFERENCIA	NOMBRE PRODUCTO / SERVICIO	OBSERVACIONES
MONTO DE LA COMPRA:		FACTURA DE COMPRA Nº	
APROBADO POR:			
FECHA DE ENTREGA:		FIRMA DEL PROVEEDOR:	

ANEXO 55

	MANUAL DE CALIDAD		CODIGO: PR 04 - C03 VERSIÓN: 001 FECHA: 04/2007
	VERIFICACIÓN DE ENTREGA		
Elaboró:		Revisó:	Aprobó:
FECHA:			
PROVEEDOR:			
NIT:		DIRECCIÓN:	
CIUDAD:		TELÉFONO:	
TOTAL <input type="checkbox"/> PARCIAL <input type="checkbox"/> ENVIO 1 <input type="checkbox"/> ENVIO 2 <input type="checkbox"/> ENVIO 3 <input type="checkbox"/>			
CRITERIOS DE VERIFICACIÓN		OBSERVACIONES	
1. Cumplimiento de especificaciones del producto			
2. Cumplimiento de fechas de entrega			
3. Cantidades enviadas de acuerdo a lo Previsto			
4. Adecuado empaque y transporte del producto			
RECIBIDO POR:		VERIFICADO POR:	
FIRMA DEL PROVEEDOR:			

ANEXO 56

	MANUAL DE CALIDAD				CODIGO: PR 04 - C04 VERSIÓN:001 FECHA:04/2007	
	CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES - PRODUCTOS					
Elaboró:		Revisó:		Aprobó:		
FECHA:						
PROVEEDOR:						
NIT:			DIRECCIÓN:			
CIUDAD:			TELEFONO:			
PRODUCTO QUE SUMINISTRA:						
CRITERIO DE CALIFICACIÓN: (1) Deficiente, (2) Aceptable, (3) Bueno, (4) Excelente						
FACTORES A EVALUAR					CALIFICACIÓN	
A. CALIDAD	1	2	3	4	PUNTAJE ASIGNADO	PUNTAJE OBTENIDO
Cumplimiento de especificaciones del producto					20%	
Cumplimiento en fechas de entrega					15%	
Cantidades enviadas de acuerdo a lo previsto					15%	
Adecuado empaque y transporte del producto					10%	
SUBTOTAL					60%	
B. NIVEL DEL SERVICIO	1	2	3	4	PUNTAJE ASIGNADO	PUNTAJE OBTENIDO
Atención cuando se hacen los pedidos					10%	
Respuesta a pedidos urgentes					10%	
Atención de quejas, reclamos y devoluciones					10%	
Información oportuna sobre alza de precios					10%	
SUBTOTAL					40%	
TOTAL					100%	
FORMULA: Puntaje Asignado x Calificación Asignada / 4						
CRITERIO DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN		ACCIÓN A SEGUIR			
Proveedor calificado	85% - 100%		Verificar en próxima evaluación que mantiene la capacidad demostrada			
Proveedor que requiere seguimiento	65% - 84%		Verificar en próxima evaluación incremento en los aspectos por mejorar			
Proveedor no calificado	0% - 64%		No registrarlo en el Listado Maestro de Proveedores – Cambio de Proveedor			
ASPECTOS POR MEJORAR						

EVALUADOR (ES) _____

ANEXO 57

	MANUAL DE CALIDAD				CODIGO: PR 04 - C05 VERSIÓN:001 FECHA:04/2007	
	CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES - SERVICIOS					
Elaboró:		Revisó:		Aprobó:		
FECHA:						
PROVEEDOR:						
NIT:			DIRECCIÓN:			
CIUDAD:			TELEFONO:			
SERVICIO QUE SUMINISTRA:						
CRITERIO DE CALIFICACIÓN: (1) Deficiente, (2) Aceptable), (3) Bueno, (4) Excelente						
FACTORES A EVALUAR	1	2	3	4	CALIFICACIÓN	
					PUNTAJE ASIGNADO	PUNTAJE OBTENIDO
Calidad en el servicio					16%	
Cumplimiento en tiempo de entrega					12%	
Respuesta a información técnica					12%	
Atención cuando se requiere el servicio					12%	
Respuesta a solicitudes urgentes					12%	
Atención de quejas, reclamos y devoluciones					12%	
Información oportuna sobre alza de precios					12%	
Capacidad técnica para cubrir futuras necesidades					12%	
SUBTOTAL					100%	
FORMULA: Puntaje Asignado x Calificación Asignada / 4						
CRITERIO DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN		ACCIÓN A SEGUIR			
Proveedor calificado	85% - 100%		Verificar en próxima evaluación que mantiene la capacidad demostrada			
Proveedor que requiere seguimiento	65% - 84%		Verificar en próxima evaluación incremento en los aspectos por mejorar			
Proveedor no calificado	0% - 64%		No registrarlo en el Listado Maestro de Proveedores – Cambio de Proveedor			
ASPECTOS POR MEJORAR						


EVALUADOR (ES) _____

ANEXO 58


	MANUAL DE CALIDAD					CODIGO: PR 04 - C06 VERSIÓN: 001 FECHA:04/2007
	LISTADO MAESTRO DE PROVEEDORES					
Elaboró:		Revisó:		Aprobó:		
NIT O CEDULA	NOMBRE DEL PROVEEDOR	DIRECCIÓN	TELEFONO	CIUDAD	PRODUCTO / SERVICIO QUE SUMINISTRA	

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

ANEXO 59

	MANUAL DE CALIDAD									CODIGO: PR05-M01 VERSIÓN: 001 FECHA:04/2007		
	PLAN DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS											
Elaboró:				Revisó:					Aprobó:			
FECHA:							HORA:					
Equipo	Limpieza			Lubricación			Chequeo			Mantenimiento Preventivo		
	Frecuencia	Responsable	Documento	Frecuencia	Responsable	Documento	Frecuencia	Responsable	Documento	Frecuencia	Responsable	Documento
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
OBSERVACIONES:												

ANEXO 64

	MANUAL DE CALIDAD		CODIGO: PR06-CO03 VERSIÓN: 001 FECHA:04/207
	REGISTRO DE QUEJAS Y RECLAMOS		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	
Fecha:			
1. NUMERO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS RECOLECTADAS			
1.	8.		
2.	9.		
3.	10.		
4.	11.		
5.	12.		
6.	13.		
7.	14.		
2. DESCRIPCIÓN DE QUEJAS			
3. DESCRIPCIÓN DE SUGERENCIAS			
4. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES			