



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS DEL MAR

CARRERA DE BIOQUÍMICA EN ACTIVIDADES PESQUERAS

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
BIOQUÍMICO EN ACTIVIDADES PESQUERAS.**

Tema:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL, DIRIGIDO A LAS
NORMAS ISO 9001, BRC, IFS Y HACCP, APLICADO EN LAS INDUSTRIAS
ATUNERAS.**

Autor: MARIO AUGUSTO SANTANA GARCÍA

Tutor: Blga. Sandra X. Solórzano Barcia

Manta, agosto de 2015

DERECHOS DE AUTORÍA

Yo, Santana García Mario Augusto, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Facultad de “Ciencias del Mar” de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí según lo establecido por la ley de Propiedad intelectual y su Reglamento.

Santana García Mario Augusto

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Blga. Sandra X. Solórzano Barcia certifica haber tutelado la tesis **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL, DIRIGIDO A LAS NORMAS ISO 9001, BRC, IFS Y HACCP, APLICADO EN LAS INDUSTRIAS ATUNERAS”**, que ha sido desarrollada por Santana García Mario Augusto, previo a la obtención del título de **BIOQUIMICO EN ACTIVIDADES PESQUERAS**, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACION DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

Blga. Sandra X. Solórzano Barcia

TUTOR DE TESIS.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis de “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL, DIRIGIDO A LAS NORMAS ISO 9001, BRC, IFS Y HACCP, APLICADO EN LAS INDUSTRIAS ATUNERAS.**”, que ha sido desarrollada por Santana García Mario Augusto, previo a la obtención del título de Bioquímico en Actividades Pesquera, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACION DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí. U.L.E.A.M

Blgo. Jaime Sánchez Moreira Mg.A

Dr. David Villarreal De La Torre.

Ing. Pamela Quijije Alvarado Mg.GE

AGRADECIMIENTO

Esta tesis, a más de requerir esfuerzo, dedicación y perseverancia por parte nuestra, no habría podido culminarse con éxito sin el apoyo incondicional de aquellas personas que han confiado en mí y han pensado en los logros que podemos obtener al lograr desarrollar nuestras intelectualidades. Por ello y porque es el único modo que tengo de gratificar a quienes me han ayudado en este gran logro:

Agradezco a Dios, aquel que me da la salud, bienestar y la fortaleza para seguir adelante, la ayuda de seguir con vida y el privilegio de tener trabajo y una linda familia.

Es necesario agradecer a la Blga. Sandra x. Solórzano Barcia por aceptar dirigir este plan de tesis, brindándome su cordial ayuda demostrando con hechos que sin dedicación, perseverancia, humildad y apoyo no se puede llegar a un objetivo.

Y es el mayor honor poder agradecer a mis padres, principalmente a mi mamita Monserrate y hermanos por su apoyo incondicional por su sigue adelante que es aquel aliento que te hace convertir en triunfador.

DEDICATORIA

Deseo expresar mis más sinceras muestras de agradecimiento:

A Dios por brindarme la vida, salud y ganas de seguir adelante.

A mi madre, hermanos y familia por inculcarme lo bueno de la vida y sembrar en mí la fortaleza de seguir adelante brindándome el apoyo necesario siendo una fortaleza para conseguir los logros deseados.

RESUMEN

El presente proyecto pretende exponer las necesidades de las empresas atuneras exportadoras ante la regulación de estándares de aceptación mundial y con ello proponer una herramienta que beneficie y cubra necesidades de las mismas. Para lograrlo se realizó recolección de información de las principales normas internacionales que eficazmente son exigidas como cumplimiento para la posible adquisición de nuestros productos locales a mercados mundiales.

El uso de estándares integrales para la uniformidad de gestión de la calidad alimentaria es una herramienta eficaz con la que se ha trabajado primordialmente en este proyecto, por lo que: se realizó un análisis comparativo de las principales normas de aceptación mundial, se hizo la vinculación de los estándares NORMA VS NORMA, y se plantió en este proyecto con el afán de ser proyectado y vinculado a usuarios con estas necesidades después de su presentación.

Eficazmente podemos detectar que todos los procedimientos que requieren un sistema de gestión integral deben ser puestos en conocimiento a todo el personal de las industrias y en lo posible desarrollar una constante capacitación para obtener el óptimo funcionamiento del sistema de gestión de calidad pudiendo realizar el seguimiento a las acciones correctivas que se generen a partir de las no conformidades que se detecten a todas las áreas de la empresa, ya sea por auditorías internas o externas de calidad. Con ello evaluar si las acciones correctivas implantadas por los jefes de área fueron eficaces y eliminaron totalmente la no conformidad o problema detectado. Además es conveniente identificar conjuntamente con los jefes de área la implementación de acciones correctivas que permitan prevenir la ocurrencia de problemas a futuro logrando las metas propuestas.

SUMMARY

The following project aims to expose the needs of companies exporting tuna, while meeting its globally accepting standards, and provide a tool that benefits and cover these same needs. To achieve this, we have gathered main data in compliance with the international rules that are nonetheless required to attain a possibly effective acquisition of our local products to the world markets.

The use of comprehensive standards in the food quality management has been an effective tool that works primarily in this project. Thereby, a comparative analysis of the main globally accepting standards has been pursued. I believe that the relation in the rule "Norma vs Norma" or "standard vs standard" contemplates this project therefore should link users to implement it as well.

We can effectively show that all the procedures required by a system of intergraded work should be positioned, and conveyed to the understanding of the entire industrial personnel, facilitating the refreshment of new ideas. Thereby furthering their understanding of the latest concepts in quality control as applied in their prospective areas where signs of shortage are more conspicuous after both internal and external inspection where established, with these actions it could be determined if the supervisors corrective measures were useful or not permitting them to improve in their outcomes. Furthermore it's convenient to jointly identify with the area supervisors the implantation of the corrective measurements that will permit the outcome of the problem to be readily seen which will prevent future mistakes to take place.

CONTENIDO GENERAL.

DERECHOS DE AUTORÍA	I
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	II
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
RESUMEN	VI
SUMMARY	VII
CONTENIDO GENERAL.	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1 ANTECEDENTES	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	2
1.3 JUSTIFICACION	3
1.3.1 JUSTIFICACIÓN TÉCNICA	3
1.3.2 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA	3
1.4 OBJETIVOS	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.5 HIPÓTESIS	4
CAPITULO II	5
2 MARCO TEÓRICO	5
2.1 QUE ES UNA NORMA ISO.	5
2.2 QUE ES UNA NORMA BRC	6
2.3 QUE ES UNA NORMA IFS.	7
2.4 QUE ES UNA NORMA HACCP.	9
2.5 QUE ES UN SISTEMA DE GESTION	10
2.6 SISTEMA INTEGRAL DE GESTION	11
SISTEMA DE GESTION INTEGRAL ENFOQUE DE GESTION POR	
2.7 PROCESOS	13
2.8 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	16
2.9 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.	17
2.10 GESTIÓN DE CALIDAD.	19
2.11 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	20
2.12 TALENTO HUMANO.	25
2.13 GERENCIA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.	27
2.14 MANTENIMIENTO.	28
2.15 PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	28
2.16 GESTIÓN DE VENTAS.	29
2.17 COMERCIALIZACIÓN.	30
2.18 MATERIA PRIMA	32

2.19	ADQUISICIONES DE MATERIA PRIMA.	33
2.20	2.20. PROCESOS	36
2.21	LOGÍSTICA.	38
	CAPÍTULO III	41
3	DISEÑO METODOLÓGICO	41
3.1	ALCANCE.	41
3.2	VARIABLES EN ESTUDIO	41
3.2.1	VARIABLES DEPENDIENTES	41
3.2.2	VARIABLES INDEPENDIENTES	41
3.2	UNIDAD EXPERIMENTAL	41
3.4	METODOLOGÍA	42
	CAPÍTULO IV	43
4	RESULTADOS Y DISCUSION	43
4.1	FASE I	43
4.1.1	AREA ADMINISTRATIVA	43
4.2	FASE II	64
4.2.1	ÁREA DE PRODUCCIÓN	64
	CAPÍTULO V	75
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1	CONCLUSIONES	75
5.2	RECOMENDACIONES	76
	BIBLIOGRAFÍA	77
	ANEXOS	81

INTRODUCCIÓN

Para las múltiples y diferentes empresas dedicadas al proceso, conservación y comercialización de productos alimenticios, la eficiencia y eficacia de sus procesos son cualidades con las que se debe de contar para sumergirse en el aumento de su productividad y mejora continua.

Países de todo el mundo que se sienten en la necesidad de suministrarse de productos alimenticios, acuden a normas de calidad y seguridad alimentaria para prevenir y asegurarse que sus adquisiciones no perjudiquen la salud de quienes vayan hacer uso de ellos.

En la realización de esta investigación se estudiaron los diferentes parámetros y requisitos básicos internacionales con los que deben de contar los países productores, para ser aceptados y sus productos comercializados internacionalmente con facilidad.

Este proyecto investigativo busca desarrollar una metodología interinstitucional que brinde las herramientas claves y básicas de diferentes normas de seguridad alimentaria, con el fin de objetivar parámetros y crear un sistema de gestión integral, agilizar los procesos de gestión en la seguridad alimentaria y con ello brindar un desarrollo al país fortaleciendo su capacidad productiva, sus hábitos de fabricación, control de documentos, administración de personal y recursos en materia de gestión de la calidad alimentaria.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el pasar del tiempo la seguridad alimentaria se ha convertido en una herramienta indispensable para las empresas que almacenan, transforman y comercializan productos alimenticios, ya que les ayuda a verificar si sus procesos y productos cuentan con la calidad requerida por el cliente y cumplen con las exigencias internacionales para productos alimenticios.

La no presencia de un sistema de gestión, hace hincapié a que se evadan varios controles que necesariamente son indispensables para el buen funcionamiento y control de las empresas alimenticias.

En el mundo existen diferentes criterios de aceptación para la adquisición de productos alimenticios, como criterios intercontinentales, que dividen sus ideas, haciendo con ello que las organizaciones tengan que adaptarse a sus necesidades, haciendo uso de sus normas, tratados u acuerdos y con ello establecer medidas para sostener su rentabilidad internacional.

Quienes en mayor número se ven afectados por estas situaciones son las diferentes empresas que deben de tener una aplicación para cada control que se les ejecute, provocando disminución del rendimiento en la productividad, en la eficiencia, eficacia y efectividad de los sistemas de gestión de la seguridad alimentaria.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La deficiencia de un sistema de procedimientos integrales de gestión de la calidad y la seguridad alimentaria, correctamente documentados afecta a las industrias atuneras.

1.3. JUSTIFICACIÓN.

Las empresas productoras de alimentos en todas sus etapas, cuentan con una serie de problemas y situaciones que afectan al desarrollo normal de los sistemas de gestión, debido a diferentes factores uno de ellos es la falta de coordinación y las múltiples normas o acuerdos internacionales que conlleva en problemas de distribución de trabajo y consecuentemente incremento de trabajo y costos.

1.3.1. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA.

El estudio de esta investigación, considera importante desarrollar una herramienta básica de gestión alimenticia integral, que permita brindar soporte a las diferentes organizaciones productoras con visión internacional proporcionando y facilitando un ágil desempeño y comunicación efectiva con los sistemas de gestión alimentaria mundialmente más conocidos.

1.3.2. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.

El proyecto responde a la necesidad de reducir inversiones económicas literalmente dirigidas con buen rumbo pero no correctamente administradas, así como tiempo laboral, aprovechamiento de recursos técnicos, humanos y físicos, de esta forma mejorar la eficiencia y eficacia de los niveles de productividad de nuestros sistemas de gestión para una correcta seguridad alimentaria.

1.4. OBJETIVOS.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL.

✓ Proponer un sistema de gestión para la seguridad integral alimentaria, que permita desarrollar el nivel de eficacia en la gestión de las empresas productoras con el comercio y mercado internacional.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Analizar las principales normas internacionales en materia de seguridad alimentaria con afinidad al mercado ecuatoriano.
- ✓ Ampliar un sistema de relación norma vs norma.
- ✓ Establecer el criterio principal del sistema de gestión.
- ✓ Desarrollar estándares de cumplimiento integral dirigidos a las principales normas de gestión de la seguridad alimentaria.

1.5. HIPÓTESIS.

¿Es posible que un sistema de gestión integral de la calidad alimentaria optimice la influencia de las empresas atuneras en el mercado internacional?

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. QUE ES UNA NORMA ISO.

(Sans, 1998), Afirma que:

La ISO (International Standardization Organization) es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. Con sede en Ginebra, es una federación de organismos nacionales, éstos, a su vez, son oficinas de normalización que actúan de delegadas en cada país, como por ejemplo: AENOR en España, AFNOR en Francia, DIN en Alemania, etc. con comités técnicos que llevan a término las normas. Se creó para dar más eficacia a las normas nacionales.

¿Qué es ISO 9001:2008?

Según la misma (ISO 9001, 2011), Afirma que la norma ISO 9001 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que ya presentan y cuentan con esta acreditación porque de este modo se certifican que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

Existen más de 640.000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001. Muchos oyen hablar de la ISO 9001 por primera vez sólo cuando un posible cliente se acerca a preguntar si la empresa cuenta con esta certificación.

2.2. QUE ES UNA NORMA BRC

(Grupo GAM, 2013), Menciona que:

La norma BRC (British Retail Consortium) es uno de los estándares de seguridad alimentaria más importantes de la actualidad. Más que una norma debe entenderse como un sistema de seguridad alimentaria ya que no es de obligado cumplimiento. Dicho sistema fue creado en 1992 al fusionarse dos de las principales asociaciones de comerciantes británicos al por menor: la British Retailers' Association y el Retail Consortium.

Es una norma específica para la industria agroalimentaria, siendo sólo aplicable a compañías fabricantes o envasadoras de productos alimenticios, es decir, la norma BRC sólo puede aplicarse cuando se procesa un producto o cuando existe un peligro de contaminación de un producto durante el proceso de envasado primario. Para compañías que sólo realicen transporte, almacenamiento y distribución se ha desarrollado la Norma Mundial de Almacenamiento y Distribución, más enfocada en estas actividades.

Este sistema es muy parecido al sistema IFS, ambas se basan en el uso de del APPCC y siguen los estándares marcados por la normativa ISO. La implantación de la norma BRC pretende mejorar el sistema de gestión de la calidad de las empresas certificadas.

Por otro lado (Gimferrer, 2012) afirma que hasta la estaba en vigor la versión 5 de la norma. Pero el pasado julio de 2011, El British Retail Consortium (BRC) publicó la nueva versión de la norma BRC-Global Standard for Food Safety, de obligado cumplimiento desde el 1 de enero de 2012. Para aquellas empresas ya certificadas con BRC v.5, el certificado emitido tendrá validez hasta la siguiente auditoría. Esta nueva versión no es muy diferente de la anterior en lo que a planteamiento del sistema de calidad se refiere. El principal objetivo del cambio es mejorar los sistemas llevados a la práctica, es decir, se han detallado requisitos y mejoradas explicaciones para clarificar el objetivo final.

La norma tiene en todo el mundo más de 14.000 industrias certificadas, con un crecimiento del 21% durante el año 2010. Las cifras indican un nivel de popularidad internacional cada vez mayor.

De la misma manera (LRQA Business Assurance, 2014), Deduce porque es importante la norma BRC. “La norma BRC facilita la estandarización de la calidad, la seguridad, los criterios operativos y el cumplimiento de las obligaciones legales de los fabricantes. También ayuda a proporcionar protección al consumidor”.

Por otro lado este autor menciona porque que esta norma permite a las organizaciones:

- ✓ Acceder a mercados donde esta norma es exigida
- ✓ Informar sobre su estado a clientes que reconocen la norma
- ✓ Ayuda a cumplir obligaciones establecidas con distribuidores
- ✓ Reconocimiento internacional de su organización en materia de seguridad alimentaria y a su distribuidor
- ✓ Garantía de la cadena de suministro y al consumidor
- ✓ Abarca todos los ámbitos de la seguridad del producto y la legalidad
- ✓ Identificación de aspectos a variar a través de todo el ciclo de vida de su producto
- ✓ Realizar auditorías combinadas con la normas ISO 9001 y APPCC

De acuerdo con lo visto, prácticamente la **norma BRC** es una normativa establecida por la Asociación de Minoristas Británicos o British Retail Consortium (**BRC**), que acopla a las asociaciones comerciales primordiales y principales en el Reino Unido.

2.3. QUE ES UNA NORMA IFS.

La norma IFS según (Ifs International Featured Standards), IFS Food es una norma de seguridad alimentaria reconocida por la Global Food Safety Initiative (GFSI) para auditar empresas que fabrican alimentos o a empresas que

empaquetan productos alimentarios a granel. Se centra en la seguridad y calidad alimentaria de los productos procesados.

Esta norma aplica cuando los productos son “procesados” o cuando existe un peligro de contaminación del producto durante el envasado primario. IFS Food es importante para todos los fabricantes de alimentos, especialmente aquellos que producen marca privada, porque contienen muchos requisitos relacionados con el cumplimiento de las especificaciones.

La norma es compatible con los esfuerzos de producción y marketing para la seguridad y calidad de la marca. IFS Food se ha desarrollado con la participación plena y activa de las entidades de certificación, minoristas, industria de la alimentación y empresas del sector servicios.

2.3.1. Beneficios.

La certificación IFS ofrece numerosos beneficios a las compañías que buscan la excelencia en la calidad, seguridad y satisfacción del cliente, y la búsqueda de una ventaja competitiva en su mercado.

Beneficios del departamento de producción:

- Mejora el entendimiento entre la dirección y el personal en relación con las buenas prácticas, normas y procedimientos
- Seguimiento del cumplimiento de las regulaciones alimentarias
- Mejora del uso de los recursos
- Reducción de la necesidad de auditorías de clientes
- Auditorías independientes de terceras partes
- Mayor flexibilidad a través de la implementación individual debido a un enfoque basado en el riesgo.

Beneficios del departamento de Marketing:

- Mejora de la reputación de la empresa como fabricante de alta calidad y productos seguros
- Capacidad para negociar con clientes que requieren auditorías de terceras partes.

- El uso del logo IFS y el certificado, para demostrar el cumplimiento de los más altos estándares.

2.4. QUE ES UNA NORMA HACCP.

El Sistema HACCP que sus siglas en español significa Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control según (Carro & González, 2012), Afirman que es una valiosa herramienta para asegurar la inocuidad, higiene y trazabilidad de los productos alimenticios. Luego de someterse a las mayores exigencias técnicas, a controles permanentes y a continuas pruebas de eficiencia.

Por otro lado (Egas, Mallama, & Nicolalde, 2010) detallan en su investigación que norma HACCP. “Es un sistema de seguridad preventivo que garantiza la producción de alimentos inocuos. El método más poderoso para rechazar y eliminar posibles amenazas con respecto a alimentos”.

De la misma manera (Carro & González, 2012) hace referencia a la implantación del HACCP tiene como fortalezas que:

- ✓ Es un planteamiento sistemático para la identificación, valoración y control de los riesgos.
- ✓ Evita las múltiples debilidades inherentes al enfoque de la inspección que tiene como principal inconveniente la total confianza en el análisis microbiológico para detectar riesgos, necesitando de mucho tiempo para obtener resultados.
- ✓ Ayuda a establecer prioridades.
- ✓ Permite planificar cómo evitar problemas en vez de esperar que ocurran para controlarlos.
- ✓ Elimina el empleo inútil de recursos en consideraciones extrañas y superfluas al dirigir directamente la atención al control de los factores clave que intervienen en la sanidad y en la calidad en toda la cadena alimentaria, resultando más favorables las relaciones costos/beneficios.

2.5. QUE ES UN SISTEMA DE GESTION

Según (Pescador & Romero, 2010) definen sistema de gestión como “Un sistema es una estructura organizativa que involucra procedimientos, procesos y recursos necesarios para desarrollar actividades para un fin. Sirve para dirigir y controlar una organización con miras a lograr unos objetivos de calidad y de mejora continua”.

(Vergara, 2009), Menciona en su investigación que “Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad”.

Según este autor se instituyen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso.

Las cuatro etapas del sistema de gestión son:

Etapas de Ideación: El objetivo de esta etapa es trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación que se logra con el sistema de gestión propuesto.

Etapas de Planeación (Planificación): Dentro del proceso, la planificación constituye una etapa fundamental y el punto de partida de la acción directiva, ya que supone el establecimiento de sub-objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos.

En esta etapa, se definen las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional que se requiere, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el proceso.

Etapas de Implementación (Gestión): En su significado más general, se entiende por gestión, la acción y efecto de administrar. Pero, en un contexto

empresarial, esto se refiere a la dirección que toman las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos trazados.

Es importante destacar que las decisiones y acciones que se toman para llevar adelante un propósito, se sustentan en los mecanismos o instrumentos administrativos (estrategias, tácticas, procedimientos, presupuestos, etc.), que están sistémicamente relacionados y que se obtienen del proceso de planificación. (Véase la figura: Esquema de gestión).

Etapa de Control: El control es una función administrativa, esencialmente reguladora, que permite verificar (o también constatar, palpar, medir o evaluar), si el elemento seleccionado (es decir, la actividad, proceso, unidad, sistema, etc.), está cumpliendo sus objetivos o alcanzando los resultados que se esperan.

Es importante destacar que la finalidad del control es la detección de errores, fallas o diferencias, en relación a un planteamiento inicial, para su corrección y/o prevención. Por tanto, el control debe estar relacionado con los objetivos inicialmente definidos, debe permitir la medición y cuantificación de los resultados, la detección de desviaciones y el establecimiento de medidas correctivas y preventivas.

Un sistema de gestión, no es más que una sucesión de actividades bien sistematizadas que se realizan sobre un conjunto de elementos para conseguir la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el desempeño de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

2.6. SISTEMA INTEGRAL DE GESTION

(SENA, 2013), Afirma que el “Sistema Integrado de Gestión, es que está centrado en las personas, esto significa, que todas las mejoras que se buscan con esta estrategia gerencial, están orientadas para beneficio de la gente”.

Por otro lado (Calidad PUCP, 2012), Menciona que como se sabe, un Sistema Integrado de Gestión (SIG) es una plataforma que permite unificar los sistemas de gestión de una empresa que anteriormente se trabajaban en forma independiente con el fin de reducir costos y maximizar resultados.

SIG logra su objetivo al agrupar una base documental única que anteriormente estaba compuesta por una serie de manuales, procedimientos, instrucciones, documentos, y personal exclusivo para cada proceso en un solo módulo que va a auditar y supervisar todo el proceso reportando directamente a la Gerencia de la organización.

Integrar los sistemas de gestión es, en otras palabras, una nueva forma de enfocar las actividades de una empresa para controlar integralmente y de forma eficaz las diferentes variables que son de claves para esta, colocando como objetivo máximo el logro de una política integrada de gestión asegurando así la competitividad y que se permita responder a las exigencias de los mercados internacionales y locales.

De la misma forma (Calidad PUCP, 2012), Difiere que un SIG necesariamente va a requerir:

- ✓ La existencia de un único manual de gestión que va a asegurar que los procesos e instrucciones no se dupliquen.
- ✓ La implementación simultánea de cada uno de los sistemas con el objetivo de minimizar el periodo de implantación total del SIG en comparación con el tiempo que tomaría implementar los sistemas por separado.
- ✓ La distribución de los esfuerzos para que el diseño e implementación del sistema sea más rápido.
- ✓ Supervisión y cuidado absoluto por parte del equipo responsable de la implantación del sistema, pero que a su vez involucre a todos los miembros de la organización.

- ✓ El designar un responsable único para los tres sistemas y que cumpla las funciones de dirección técnica y corporativa diferenciada.
- ✓ Incorporar los sistemas de gestión completamente a las actividades operativas de la organización, entendiendo los requerimientos de calidad, medio ambiente y seguridad como una parte más de la gestión general.
- ✓ Mínimo registro y documentación.
- ✓ Objetivos, metas y políticas coherentes en el tiempo.
- ✓ La Dirección de la empresa deba ejercer un fuerte liderazgo y compromiso de manera que su equipo de colaboradores se enfoque en implementar el SIG en forma eficiente.

Un SIG involucra adquirir los elementos apreciables ya asociados a diferentes métodos parciales, de forma que aplicándolos ahora de un modo más eficiente y accesible. Posteriormente, cabe destacar que el SIG tiene como fin sistematizar los esfuerzos, recursos, y costes predestinados a la optimización de la gestión de la organización certificando la calidad en cada una de las etapas del proceso.

2.7. SISTEMA DE GESTION INTEGRAL ENFOQUE DE GESTION POR PROCESOS.

Los autores (Rodríguez & Quiñones, 2010) en su investigación afirman que:

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados. Enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de las entradas en salidas y que en dicha

transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

El hecho de considerar la actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre "áreas de resultados" (los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Po otro lado (Beltrán, 2002), Afirma que la nueva versión de la familia de normas ISO 9000 aprobada en el año 2000 plantea un modelo de gestión de la calidad respaldado en ocho principios entre los que se encuentra el enfoque basado en procesos. En la misma se plantea: "cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso

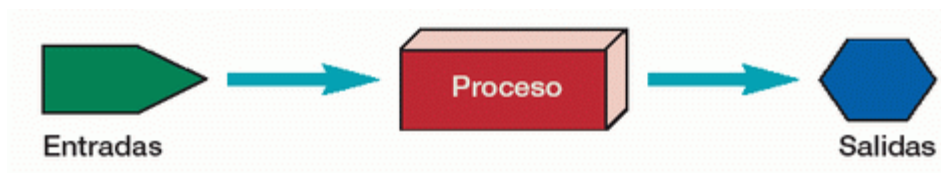


Gráfico 1. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas, o que interactúan las cuales transforman elementos de entradas Y salidas.

Fuente: (Beltrán, 2002)

De la misma forma Beltrán deduce que la identificación y gestión sistemática de los procesos se conoce como "enfoque basado en procesos". Este principio sostiene que " un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso".

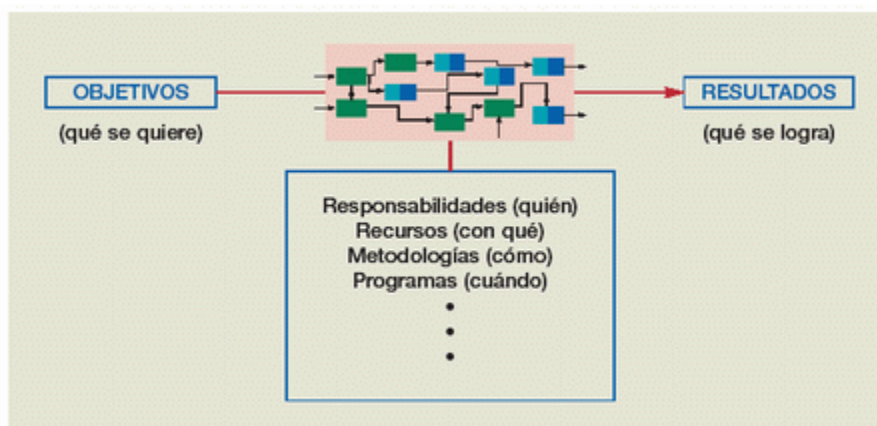


Gráfico 2. El Sistema de Gestión basado en procesos para la obtención de resultados.

Fuente: (Beltrán, 2002)

La Gestión de Procesos para la mejora continua.

(Rodríguez & Quiñones, 2010), Mencionan que con este enfoque se persigue:

Elaborar un modelo de gestión empresarial que integre los elementos del mejoramiento continuo, definiendo el sistema de estándares de desempeño que permitan evaluar a la organización y los niveles de eficacia y eficiencia logrados en el desarrollo del proceso de gestión. Un proceso se considera con calidad cuando además de reunir las condiciones de eficacia anteriores, es eficiente en cuanto a la utilización óptima de recursos, y es adaptable, capaz de autorregularse para, mejorando sus prestaciones, satisfacer unos requisitos cambiantes. Las actuaciones a emprender por parte de las organizaciones para dotar de un enfoque basado en procesos a sus sistemas de gestión se pueden agrupar en cinco grandes pasos:

Pasos para gestionar los procesos:

1. Identificación de los procesos.
2. Tener definidas sus interrelaciones externas e internas.
3. Documentación de los procesos.

4. El seguimiento y la medición.
5. Mejora de procesos.

La gestión basada en procesos para la consecución de objetivos.

De la misma manera (Beltrán, 2002), “Señala que la gestión basada en procesos no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos”.

Por esta razón, los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización.

Como resultado de lo anterior, cada uno de los procesos que componen el sistema debe contribuir a la consecución de los objetivos de la organización, lo que implica la existencia de unas relaciones "causa-efecto" entre los resultados de los procesos individuales y los resultados globales del sistema.

El establecimiento de objetivos se hace necesario para determinar y establecer qué resultados se desean obtener en dicho proceso. Deben seguir como consecuencia de encontrar posibles relaciones causa-efecto. Para esto hay que determinar los indicadores sobre los cuales se van a establecer los objetivos, y sobre los que se va a realizar el seguimiento y medición.

2.8. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Según (Sistemas y Calidad Total, 2011), Menciona que los Sistemas de Gestión de la Calidad son un “Conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática”.

Los estándares internacionales contribuyen a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios que usamos diariamente. Nos ayudan a asegurar que dichos materiales, productos, procesos y servicios son los adecuados para sus propósitos.

2.9. ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.

Según (Carro & González, 2012), Afirman que:

TQM (por sus en inglés, Total Quality Management de la Calidad Total) es la prevención, de manera de eliminarlos problemas antes que estos aparezcan. Se trata de crear un medio ambiente en la empresa que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente. Por eso es que todos los integrantes de la organización deben conocer la manera de crear valor y cuál es su rol en este proceso. Esto incluye a todos con quien interactúa la empresa dentro y fuera de la organización, los límites de análisis.

(GR-Consultores , 2009), Mencionan que la administración de la calidad total (ACT) es “Un método relativamente nuevo en el arte de la administración que trata de mejorar la calidad de un producto y/o servicio y aumentar la satisfacción del cliente mediante la reestructuración de las prácticas de administración acostumbrada”.

Un atributo esencial de la ACT es el entendimiento general de que el cliente es el árbitro (mediador) final de la calidad. La ACT se basa en la premisa de que el cliente es quien impone y define la calidad. La calidad del producto y del servicio que note el cliente hará aumentar su satisfacción y, finalmente, la demanda.

Principios de la Administración de Calidad Total

(Grandes Pymes, 2013), afirma que puede ser definido como la administración de iniciativas y procedimientos enfocados a lograr la entrega de productos y servicios de calidad. Muchos principios pueden ser identificados, los que incluyen:

- ✓ **Executive Management:** La administración principal debe actuar como el conductor principal de TQM (Total Quality Management) y crear un ambiente que asegure su éxito.
- ✓ **Entrenamiento:** Los empleados deben recibir entrenamiento regular en los métodos y conceptos de calidad.
- ✓ **Foco en el cliente:** Las mejoras en la calidad deberían mejorar la satisfacción del cliente.
- ✓ **Toma de decisiones:** Las decisiones para la calidad deben ser tomadas en base a mediciones.
- ✓ **Metodología y herramientas:** El uso de metodologías y herramientas aseguran que los no cumplimientos de calidad son identificados, medidos y respondidos.
- ✓ **Mejora continua:** Las empresas deben trabajar constantemente para mejorar la manufactura y los procedimientos de calidad.
- ✓ **Cultura organizacional:** La cultura de la empresa debería estar enfocada en desarrollar la habilidad de los empleados para trabajar juntos para así mejorar la calidad.
- ✓ **Empleados involucrados:** Los empleados deben ser motivados a ser proactivos en identificar y ocuparse de los problemas relacionados a la calidad.

Características importantes de la Administración de la Calidad Total

De la misma forma (GR-Consultores , 2009), deducen algunas características de la administración e calidad total.

- ✓ La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad. Por

consiguiente, las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas.

- ✓ Los directivos principales deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la compañía.
- ✓ Los conceptos de calidad han de exponerse claramente e integrarse plenamente a todas las actividades de la compañía.
- ✓ Los directivos principales deben establecer un ambiente empresarial que permita la participación de todos los empleados para mejorar la calidad.
- ✓ Las compañías deben dirigir su atención a la participación del personal, el trabajo colectivo y la capacitación en todos los niveles. Esta atención deberá reforzar el compromiso del personal a mejorar constantemente la calidad.
- ✓ Los sistemas de Administración de la Calidad Total, para que tengan éxito, deben basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos.
- ✓ Los proveedores deben estar asociados plenamente a la Administración de la Calidad. La estrecha relación entre proveedores y productores es mutuamente beneficiosa.

2.10. GESTIÓN DE CALIDAD.

Según (Griful & Canela, 2005), definen que:

La calidad no se obtiene por casualidad, sino mediante los recursos y los procedimientos adecuados, es decir, a través de la gestión. La parte de la gestión de una empresa que se relaciona con la obtención de la calidad es la gestión de la calidad.

La gestión de la calidad incluye actividades como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.

La gestión de la calidad se lleva a cabo mediante un sistema, es decir mediante un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí. En el caso de la gestión de la calidad. Se trata del sistema de gestión de la calidad

o sistema de calidad. La empresa debe aportar los recursos necesarios para que la política de calidad sea viable y documentar el sistema para que no se pierda el esfuerzo realizado. El sistema de calidad se describe en un documento, llamado manual de la calidad.

Hay que distinguir entre la gestión y el control de la calidad. El control de la calidad es la parte de la gestión de la calidad orientada a la satisfacción de los requisitos de calidad. La gestión de la calidad incluye otros aspectos, como la identificación de los clientes y sus requisitos, o la planificación del uso de los recursos. El control de la calidad clásico se limitaba a lo que actualmente llamamos inspección del producto, fuese este propio o ajeno.

La planificación y los objetivos de calidad

(Griful & Canela, 2005) , Mencionan que los requisitos de las distintas partes interesadas de una empresa pueden entrar en contradicción. Por ejemplo, en la elaboración de un producto nuevo, los propietarios ambicionan obtener ganancias, los trabajadores quieren unas condiciones de trabajo correctas, la sociedad espera que la fabricación del producto respete el medio ambiente y los clientes quieren que el producto satisfaga sus expectativas.

Esto exige a la empresa unos compromisos, que dependen del peso relativo que se dé a cada tipo de necesidad y que están en función entre otros aspectos, de los valores de la empresa.

2.11. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según (Armijo, 2009), Define planificación estratégica como:

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de

decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente.

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Por otro lado (Lozano, 2002), Deduce la planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Proceso de planeación estratégica

(Lozano, 2002), menciona el proceso de planeación estratégica que consta de cuatro componentes que se detallan a continuación.

Proceso de planeación estratégica

a) Definir la misión de la organización.

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien clara la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura,

servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Por causa de la apertura económica diversas empresas están abocadas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo vital. Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estadios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento/ desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobretodo en las crisis.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados. ¿En qué mercados compite?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?
- Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

b) Establecer los objetivos de la organización.

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa puede desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

c) Formular las estrategias de la organización.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

1. Estrategias de penetración en el mercado,
2. Estrategias de desarrollo del mercado,
3. Estrategias para el desarrollo de productos y
4. Diversificación.

Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.

Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

Las estrategias para el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales.

La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

d) Plan de cartera de la organización

La fase del plan de cartera o plan de portafolio de negocios permite conocer que negocios son básicos para el cumplimiento de la misión. A este nivel del análisis se decide que áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la organización.

Una herramienta básica para la definición del plan de portafolio de negocios es la matriz de portafolio de negocios.

2.12. TALENTO HUMANO.

El talento humano, definido por (Balza, 2010), como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así, que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual.

En este sentido (Frappaolo & Koulopoulos, 2001), plantean que la gestión del conocimiento incrementa la capacidad de respuesta y la innovación, a través de una combinación sinérgica de datos y capacidades de procesamiento de información mediante la creación e innovación por parte de los seres humanos.

Objetivos de la gestión del talento humano

(Chiavenato, 2002), considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. Es decir, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.

- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

La administración del talento humano

Las personas se encargan de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

De tal forma, como lo destaca (Quezada, 2012), indicando que el director de talento humano influye directamente en la relación entre una organización y sus empleados, además de la responsabilidad de:

- **Captar:** a través de una selección adecuada y basada en una estrategia de atraer el recurso humano con desempeño y talento superior. Buscando primeramente en la misma organización; descubriendo talentos, utilizando el enfoque de competencias laborales, y evaluación de los conocimientos.
- **Desarrollar:** invertir en su talento humano, recompensar debidamente su capacidad de innovación, Practicando una comunicación abierta y participativa en la organización en ambos sentidos, pero sobre todo sabiendo escuchar. Estimulando en el trabajador una actitud favorable a volcar su talento, a transmitir sus conocimientos en el trabajo.
- **Retener el personal:** es necesario que se generen y gestione de manera adecuada factores como son un buen clima laboral, una cultura organizacional coherente y acorde a los nuevos tiempos, un sistema de retribución interesante y equitativo y una organización que haga honor a dicho término, es decir, que sea una entidad con una estructura y funcionamiento ordenados (no quiere decir rígida, pues está demostrado que la flexibilidad y

horizontalidad son mejores motivadores), añádale una atención adecuada a las necesidades más personales del trabajador y su familia y haga que su trabajo no sea rutinario, que siempre le presente un reto, una oportunidad de ser mejor y de sentirse mejor.

Es por ello que si se capta el personal adecuado, se desarrolla y retiene dentro la organización, el director contribuirá a la consecución de los objetivos de la organización.

2.13. GERENCIA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.

(Lezama, 2012), menciona que la gerencia de las operaciones o la gerencia de la producción, puede definirse como “La administración de los recursos directos necesarios para producir los bienes y/o servicios que ofrece una organización, y que se venderán a los clientes directos y/o empresas”.

“La función de la gerencia de producción- operaciones consiste en planear, organizar, dirigir y controlar las actividades requeridas para proveer los productos - servicios solicitados, por un mercado cuyas necesidades y expectativas serán satisfechas en forma adecuada” (Belloso, 2010)

En términos generales, la gerencia de operaciones trata directamente los recursos para la de producción, los cuales son: personas, procesos, planta, partes y planificación y control (sistemas), que se ha denominado comúnmente las cinco P de la gerencia de operaciones, y su objetivo general es producir un bien específico, en tiempo y costo mínimos, los cuales fluyen por toda la organización y se traducen en términos medibles que forman parte de las metas operativas de las unidades o departamentos relacionados con la producción y su gerencia.

Según (Lezama, 2012), deduce que finalmente se puede decir que para alcanzar los objetivos de la gerencia de operaciones con un nivel competitivo,

tanto a nivel de país como en el ámbito internacional, se deben lograr los siguientes aspectos:

- ✓ Reducir los tiempos de fabricación de los productos (nuevos y actuales) y de prestación de los servicios.
- ✓ Alcanzar y mantener un nivel de calidad elevado, con bajos costos.
- ✓ Incorporar nuevas tecnologías y sistemas de control.
- ✓ Conseguir y entrenar trabajadores y gerentes calificados.
- ✓ Trabajar eficazmente con las otras funciones de la empresa (mercadeo, finanzas, ingeniería, personal, etc.) para alcanzar las metas.
- ✓ Actuar eficazmente con los proveedores y nuevos socios que surgen de alianzas estratégicas, así como ser agradables para los clientes.

2.14. MANTENIMIENTO.

Entre las actividades logísticas de Producción, se encuentran las de la cadena de suministros o abastecimiento, mantenimiento, servicios de planta y seguridad industrial

Según (Fucci, 2000) El sector Mantenimiento generalmente se incluye en las organizaciones, dentro de la función denominada Ingeniería de Planta, siendo en muchos casos, su actividad excluyente. En algunas organizaciones, la función de Ingeniería de Planta se llama Intendencia. En mantenimiento, se agrupan una serie de actividades cuya ejecución permite alcanzar un mayor grado de confiabilidad en los equipos, máquinas, construcciones civiles, instalaciones, etc.

Si bien se puede tener un concepto bastante claro de lo que quiere expresar confiabilidad, diremos que es la probabilidad de que un producto se desempeñe del modo que se había propuesto, durante un tiempo establecido, bajo condiciones especificadas de operación. Si este criterio lo aplicamos a los productos que sólo se usan una vez puede darnos una idea relativamente falsa de su significado.

2.15. PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

Para (Castellanos, 2011) La planificación de la producción puede considerarse como “Un intento de reducir la incertidumbre a través de una programación de las propias actividades, tomando en cuenta los más probables escenarios donde éstas se desarrollarán. Un diagnóstico adecuado del entorno y de la situación propia es, por lo tanto, indispensable para planificar con un cierto éxito”.

Un objetivo central de la Planificación de Producción

(Flores & Gatica, 2011), Afirma que el principal objetivo de la Planificación de Producción es ajustar la demanda por capacidad y la capacidad disponible a lo largo del horizonte de planificación. En una amplia variedad de industrias, la demanda por capacidad es variable en el tiempo debido, principalmente, a la estacionalidad de la demanda por productos.

La capacidad disponible es también variable debido a aspectos tales como el número de días hábiles por mes, mantenciones programadas, restricciones estacionales en el consumo de energía, etc. La variabilidad en el tiempo de la demanda es típicamente mayor que la variabilidad de la capacidad.

Además, los patrones de variabilidad (periodos peak y periodos valle) no necesariamente coinciden, e incluso pueden oponerse. Por ejemplo, en el mes de Septiembre, algunos sectores de la industria de alimentos y bebidas, enfrentan simultáneamente un peak de demanda y un aumento de los días festivos. En este escenario, ajustar la demanda por capacidad y la capacidad disponible implica, esencialmente, levantar inventarios en los periodos en que la capacidad excede a la demanda, para satisfacer demandas durante los periodos en que la demanda excede la capacidad.

2.16. GESTIÓN DE VENTAS.

Según (Aldama, 2005), gestión de ventas “Es un proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente”.

“Es el proceso de determinar las necesidades y los deseos de una persona y presentarle un producto, de tal forma que la persona se sienta motivada a tomar una decisión de compra favorable” (Alvaréz, 2010).

Etapas de la venta

- ✓ Atención: El posible cliente descubre su necesidad
- ✓ Interés.- El posible cliente tiene interés en hacer algo para satisfacer su necesidad
- ✓ Deseo.- El posible cliente quiere hacer algo que satisfaga su necesidad.
- ✓ Acción.- El posible cliente emprende una acción para satisfacer su necesidad.

(Aldama, 2005), Detalla los elementos fundamentales de gestión de ventas:

- El Enfoque hacia el cliente
- El Equipo de Ventas.
- El Proceso de Venta.
- La Supervisión y Motivación del Equipo de ventas.
- La Comunicación en las Ventas.
- El Merchandising.

2.17. COMERCIALIZACIÓN.

Según (Orozco, 2011) La Comercialización es:

La actividad como tal que se realiza en el comercio. Es el intercambio o “Trueque” que se aplica cuando una persona quiere adquirir un producto y a

cambio entrega una cantidad de dinero impuesta. Es todo ese conjunto de actividades que pueden llegar a tener un complejo procedimiento, todo depende de la magnitud de la transacción.

Las funciones de la comercialización son ejecutadas por los productores, consumidores y especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar también las funciones de comercialización.

Por otra parte (Rivadeneira, 2012), define la comercialización como: “El conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales”

Funciones de Comercialización

(Bello, 2007), Detalla las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios. A continuación se detallan las funciones principales:

- **Función comprar:** Significa buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso para nosotros.
- **Función venta:** Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.
- **Función transporte:** Se refiere al traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los mismos.
- **La financiación:** Provee el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.
- **Toma de riesgos:** Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

Las funciones de la comercialización son ejecutadas por los productores, consumidores y especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar también las funciones de comercialización.

Gerencia y comercialización

Para realizar una comercialización buena y formal, en el ámbito empresarial el sistema gerencial es indispensable, ya que es el encargado de realizar ciertas tareas que garanticen una comercialización justa, legal y equitativa en ambas partes.

Por lo general la gerencia tiene tres tareas básicas:

- 1.- Establecer un plan o una estrategia de carácter general para la empresa
- 2.- Dirigir la ejecución de este plan.
- 3.- Evaluar, analizar y controlar el plan en su funcionamiento real-

Por razones de sencillez, estas tareas se pueden sintetizar como la planificación, la ejecución y el control. Cada una de estas tareas es indispensable para poder manejar una comercialización estable y provechosa para ambas partes que intervengan en un sistema comercial.

2.18. MATERIA PRIMA.

Según (gerencie, 2010), Define como materia prima “Todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final. Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final”.

Clasificación de la materia prima

Las materias primas según (Escobar, 2013), “Constituyen una importante fuente de ingresos. No obstante los países ricos monopolizan los capitales y la tecnología necesarios para explotarlas, mientras que las naciones pobres, que albergan más del 50 % de los recursos, carecen de ellos”.

Las materias primas son los productos de origen vegetal, animal o mineral que pueden ser transformados y utilizados por la industria para elaborar otros productos.

De la misma forma (Medina, 2013), Clasifica la materia prima según su origen, las materias primas se pueden clasificar en:

- Materias primas vegetales, como la madera o el algodón, con los que se fabrican muebles y tejidos.
- Materias primas animales, como la piel y la leche de las vacas.
- Materias primas minerales, que a su vez se clasifican en:
- Minerales metálicos, como el hierro o el cobre, que utilizan industrias como la metalúrgica.
- Minerales no metálicos, como el azufre o la fluorita, que emplea la industria química, entre otras.
- Rocas industriales, como el yeso o el granito, fundamentales en la industria de la construcción.

Las materias primas minerales constituyen un importante pilar del desarrollo industrial.

Se llama materia prima a toda sustancia básica y elemental que se utiliza en la fabricación de productos y, también, en la obtención de energía. Existen innumerables tipos de materias primas que constituyen la base de todo proceso industrial como ya se señaló anteriormente.

2.19. ADQUISICIONES DE MATERIA PRIMA.

Procedimiento para la adquisición de materia prima

(EDUCACONTA, 2010) Menciona que en nuestros países la actividad fabril o de transformación se ve condicionada a la dependencia que tenemos de la materia prima para poder desarrollar nuestros productos, esto nos califica a ser menos competitivos en la determinación de los costos de producción.

Esta característica empresarial debe estar asociada al departamento o sección que se encarga de elaborar las guías o procedimientos para cada área de trabajo en particular.

Por lo que en su investigación elabora un procedimiento para la adquisición de la materia prima que se detalla continuación

La presente es una guía para el seguimiento que requiere la compra de materia prima en una empresa industrial, independientemente del producto o materia prima que sea requerida. Los criterios para su elaboración dependerán de la cultura organizacional para su desarrollo e implementación.

PROCEDIMIENTO	Código	HZ3865001
COMPRA DE MATERIA PRIMA	Edición:	1
	Fecha de Edición	06/10/2010
	Páginas:	4
NOMBRE DE LA EMPRESA		

Tabla 1. Procedimiento para la compra de materia prima

Fuente: Autor de tesis.

1. **Objetivo:** obtener la materia prima necesaria para el normal funcionamiento de la planta de producción.

2. **Alcance:** Este procedimiento se aplicara a todas las importaciones de materia prima, tales como: Cajas para baterías (polipropileno y caucho), separadores de hoja y rollo, cinta de aluminio, químicos y metales. Los cuales son utilizados por la fábrica en la producción de baterías y plomo.

3. **Definiciones:**

Acta: Documento en el cual se establecen los acuerdos tomados en reunión para el análisis de inventario y pedidos. En esta se debe indicar la fecha de la reunión y asistentes a la misma.

Cuadro de generación de pedidos: Son cuadros elaborados en una hoja de Excel, en los cuales se elaboran los pedidos del mes, considerando existencias, consumos, cobertura y producción del mes.

Libro de pedidos: es el libro en el cual se detallan los pedidos en forma correlativa, especificando, numero de pedido, fecha en la cual se solicita la proforma, producto solicitado, y proveedor.

4. **Responsabilidades:**

Jefe de Compras:

- a) Solicitar e imprimir los inventarios de cierre oportunamente.
- b) Actualizar cuadros de generación de pedidos y enviarlos al jefe de Planificación de la planta de producción.
- c) Es obligación del jefe de compras, asegurarse de que una proforma no demore más de un día hábil para ser recibida.
- d) Solicitar pago para proveedores con los cuales no se posea crédito y asegurarse de que este sea enviado oportunamente.
- e) Archivar toda la documentación que respalde la comunicación con el proveedor y el solicitante del producto hasta que el pedido quede confirmado. Así como de toda la comunicación hasta que este sea despachado.

Secretaria del departamento:

- a) Hacer el expediente para el nuevo pedido.
- b) En caso de no contar con crédito, elaborar la solicitud del cheque conforme requisición del supervisor de compras.
- c) Gestionar pago con la gerencia financiera para que este sea enviado en la fecha solicitada por el supervisor de compras.
- d) Enviar pago al proveedor.
- e) Informar al jefe de compras y al proveedor del envío del pago.
- f) Archivar documentación que respalde el pago del pedido.

5. Desarrollo.

Confirmación cada inicio de mes la digitación del inventario de cierre del mes anterior.

Se consulta vía telefónica a informática si producción ha enviado los inventarios de cierre de mes. De no tenerlos se llama al jefe de planificación de producción para que los envíe.

6. Registros.

Los registros lo componen toda la documentación que respalda la comunicación entre el cliente interno (fabrica), el supervisor de compras y el proveedor, la cual se puede encontrar en los folders de cada pedido.

2.20. PROCESOS.

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Muro, 2010).

Según (SGI, 2012), Un proceso se puede definir como “Una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de

acuerdo con su estructura orgánica”.

Tipos de procesos

Por otro lado (Muro, 2010), menciona los diferentes tipos de procesos que el considera que están dentro de los estándares de proceso los mismos que se detallan a continuación:

Procesos de Gestión.

- Son los procesos estratégicos de la organización.
- También son denominados procesos de liderazgo o de staff.
- Establecen las bases para el correcto funcionamiento y control de la organización.
- Proveen de información al resto de los procesos para elaborar planes de mejora.

Ejemplos de procesos de gestión pueden ser, la gestión por procesos, la mejora continua, la satisfacción del cliente, los procesos de medición de la salud del sistema de gestión, los objetivos y políticas globales de la organización.

Procesos operativos.

- Transforman los recursos en el producto/servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo.
- Son la razón de ser de la organización, sin los cuales esta no tendría sentido.
- Son los responsables de lograr los objetivos de la empresa.

Ejemplos de procesos operativos pueden ser, el proceso productivo, el proceso logístico, el proceso de compras, el proceso de ventas.

Procesos de apoyo.

- Proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de estos.

Ejemplos de procesos de apoyo pueden ser, la gestión financiera, mantenimiento de infraestructuras, gestión de proveedores (no confundir con gestión de compras), la política de formación, la gestión de personal.

2.21. LOGÍSTICA.

Según (Bass, 2015), Afirma que:

La logística de comercialización implica planificación, entrega y control del flujo de los bienes físicos, materiales de comercialización e información del productor a un mercado como sea necesario para satisfacer las demandas del cliente haciendo una ganancia satisfactoria. Mantener el margen competitivo de una organización significa entender e implementar una estrategia de logística de comercialización efectiva en cuanto al producto, precio, lugar y promoción.

Cuatro funciones de la logística de comercialización

(Bass, 2015), menciona Cuatro funciones de la logística de comercialización que él considera que se detallan a continuación:

Entrega del producto

Una función de la logística de comercialización es descubrir quién es tu cliente y cómo entregarle el producto o servicio. Cada cliente puede tener necesidades individuales por lo que los servicios logísticos podrían variar de cliente a cliente. Sin importar estas diferencias, los clientes esperan un 100 por ciento de conformidad y una fiabilidad garantizada todo el tiempo con cada transacción.

Los objetivos de este aspecto de la logística de comercialización incluyen completar la orden, la entrega a tiempo, facturación precisa y ningún daño.

Precio

Una organización basa sus decisiones de precios en factores internos y externos. La logística de comercialización debe reconocer los controladores de precio. El perfil del cliente, el producto y el tipo de orden son factores que controlan el precio. Estos cambios no suelen ser controlados por la logística de comercialización. No obstante, ésta debe reaccionar a estos factores y entender cómo afectan las decisiones de los clientes. Los descuentos por cantidades y la estructura de costo logístico relacionado pueden impactar en el precio que el cliente pagará por el producto o servicio. Los factores adicionales que controlan el precio incluyen los costos de envío en base al tamaño, el peso y distancia a la que la organización enviará el artículo.

Lo que es más, el tamaño del funcionamiento de la fabricación, los costos laborales y los tipos, las cantidades y calidades de los materiales usados en el proceso de fabricación pueden afectar el precio.

Promoción

La promoción es otro aspecto importante del proceso de logística de comercialización de una organización. Al llevar un producto al mercado, la organización debe coordinar la logística de los variados materiales de comercialización. Por ejemplo, el departamento de arte podría diseñar las ilustraciones de la caja del producto y un proveedor externo podría fabricar las cajas con ellas.

La logística de comercialización puede ayudar a asegurarse de que todas las entidades funcionen juntas y produzcan los materiales de comercialización necesarios para vender el producto.

Lugar

La función del lugar en la logística de comercialización le permite a la organización simplificar las transacciones entre un proveedor de logística y el

cliente. La organización debe ejecutar la logística de tal manera que el cliente no se dé cuenta de las complejidades involucradas en el proceso. Para el cliente, la salida siempre es más importante que el proceso. La organización debería, por lo tanto, no exponer nunca los procesos de trastienda involucrados con la entrega logística al cliente. Además, la ubicación de la fábrica, depósito y cliente puede impactar mucho en el proceso de logística de comercialización incrementando o reduciendo costos. Por ejemplo, poner una fábrica en México podría reducir los costos laborales asociados con un producto.

No obstante, al mismo tiempo podría incrementar los costos de envío y evitar ahorros de gastos.

Estas cuatro funciones de logística de comercialización le ayudan a la organización a llegar a los clientes objetivos y entregar los productos o servicios vendidos por ellos a esos clientes.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO METODOLÓGICO.

3.1. ALCANCE.

La investigación es apta y aplicable en las empresas atuneras ubicadas en las costas del Ecuador en especial en las provincias de Guayas y Manabí, que es donde se concentran los mayores productores de esta industria.

3.2. VARIABLES EN ESTUDIO.

3.2.1. VARIABLES DEPENDIENTES.

- Normas Internacionales de seguridad alimentaria.

3.2.2. VARIABLES INDEPENDIENTES.

- Sistema de gestión integral para la seguridad alimentaria.

3.3. UNIDAD EXPERIMENTAL.

Como unidad experimental se determinan todas las empresas del área atunera que buscan mejorar la gestión de sus procesos en el área alimentaria para brindar seguridad a clientes tanto internos como externos.

3.4. METODOLOGÍA.

La metodología de un proyecto de investigación necesita no solo un soporte sólido de bases teóricas sino también requiere de la aplicación de una metodología rigurosamente desarrollada la misma que está constituida por todas aquellas técnicas y procedimientos que se utilizan para llevarla a cabo. La aplicación de los instrumentos y herramientas como parte de la metodología debe enfocarse a fin de cumplir con los objetivos planteados y además el conocimiento de sus resultados. En la realización del presente capítulo se presentará el tipo de investigación, diseño, población, muestra y técnicas e instrumento, validez y confiabilidad del estudio.

Para la realización del sistema de Gestión Integral de la Industria Atunera en cuanto a la normativa de calidad alimentaria se realizó una matriz de concordancia de las normas ISO 9000, BRC, IFS Y HACCP (según ANEXO 1) de la cual se determinaron las siguientes fases para la realización del sistema integral, revisión y aplicación.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1. FASE 1.

4.1.1. AREA ADMINISTRATIVA.

Dentro del área administrativa se reúnen todos los factores que deben ser tomados en cuenta para la mejor gestión y que pueden ser cambiados por los altos mandos y a su vez deben ser implementados para toda la empresa en conjunto los pasos que se realizan son los siguientes:

- 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**
- 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**
- 3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**
- 4. MANUAL DE CALIDAD TOTAL.**

Las que se detallan a continuación:

1. Planificación Estratégica.

Dentro de las que se definen que cada empresa tendrá:

Misión: Que informa tanto al cliente como a los empleados y proveedores lo que es la empresa, sus objetivos y su razón de ser en el mercado; puede ser mejorada o innovada cada cierto período de tiempo, pero siempre debe cumplir con ciertas recomendaciones especiales que se exponen a continuación:

- Negocio.
- Valores.
- Mercado.
- Principios Organizacionales.
- Clientes.
- Imagen Pública.
- Ventaja Competitiva.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica es una herramienta que ayuda al cumplimiento de metas y objetivos de la organización, las que pueden estar fijadas a corto, mediano y largo plazo, según al tipo de institución se refieran.

Para la postulante la Planificación Estratégica consiste en hacer que todos los integrantes se vinculen y trabajen conjuntamente, pero hay que destacar la influencia de la alta gerencia, dado que están en la posición de distinguir y entender los efectos de las decisiones tomadas, además poseen la autoridad para comprometer recursos.

FERNANDEZ, José, (2006). Define a la Planificación Estratégica como: **“El modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios.”**(P. 46).

Para la postulante la planificación estratégica se puede resumir que es una serie de procesos que va ayudar a establecer objetivos y metas para una empresa, institución u organización, para ser más competitivos en el mercado con nuevos y mejores productos.

Se considera a la planificación estratégica como un proceso que es útil para los altos mandos que les pronostica el futuro a través de los riesgos que podrían presentarse conforme a las situaciones cambiantes del entorno ya que les pronostica el futuro a través de los riesgos que podrían presentarse conforme a las situaciones cambiantes del entorno

Características de la planeación estratégica

Las características de una planeación estratégica son:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de

dirección.

- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

Importancia de la planeación estratégica

La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los aspectos siguientes:

- ✓ Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- ✓ Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.
- ✓ Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- ✓ Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.
- ✓ Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- ✓ Permite evaluar los logros alcanzados.

Ventajas y desventajas de la planeación estratégica

Todo proceso lleva aspectos positivos y negativos, en el caso del planeamiento estratégico, éste ha servido a muchas empresas para alcanzar el éxito o fracaso.

Ventajas

- Redefine el rumbo institucional.
- Permite un análisis sistemático de los elementos internos y externos de la empresa.

- Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- Genera sinergia y compromiso grupal.
- Mide y evalúa el desempeño institucional.
- Permite una distribución adecuada de los recursos.
- Encausa los esfuerzos y recursos en la dirección establecida.
- Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención.
- Su aplicación genera ventajas competitivas sobre los que no lo aplican.

Desventajas

- Se planea bajo incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro.
- Si todos utilizaran planeación estratégica, no existiría ventaja competitiva.
- Generalmente el plan estratégico viene de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta los niveles operativos.
- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a obtener nuevos recursos y aprovechar las oportunidades futuras.
- La planeación estratégica es costosa.
- Requiere de un análisis costo-beneficio, que garantice los beneficios de su implantación.

Misión

La Misión es el motivo de existencia de la empresa, da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

Es necesario antes de que sea establecida la visión, se defina claramente la misión, ya que es importante tener como base la información pertinente que provoque la mejor participación y cumplimiento por parte de los empleados

Visión

La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro definido. La visión permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

Su elaboración, corresponde al equipo de primer nivel (mando superior o estratégico) de cualquier organización, pues cuentan con mayor información y una perspectiva más amplia acerca de lo que se desea lograr.

Objetivos

Toda organización, una vez que ha establecido y tiene clara su Misión y Visión, debe definir sus objetivos estratégicos, es decir, aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro a varios años.

Para contar con una Visión Estratégica dentro de la organización, es necesario plantear una Misión y Visión organizacional y con base en estas, se plantean los objetivos estratégicos, tácticos y operativos para convertirlos en acciones, responsables y recursos necesarios para la obtención de resultados concretos.

Estrategias

Después de determinada la misión, visión, y objetivos estratégicos, se debe establecer las estrategias a seguir que pueden ser a corto, mediano, largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguir el cumplimiento de nuestros objetivos, visión y misión.

Cuadro De Mando Integral o Balanced Scorecard

Es un sistema de control de gestión que incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución del negocio. El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, es considerado uno de los más importantes avances en gestión en los últimos años, es un sistema de Control de Gestión

que traduce la *estrategia* y la *misión* en un conjunto de *objetivos* relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

El Balanced Scorecard es también el sistema de medición del desempeño, que más aceptación ha tenido entre los directivos de organizaciones tanto públicas como privadas.

El BSC es una metodología de los académicos Norton y Kaplan que sirve para controlar mejor la evolución de las estrategias de las organizaciones y verificación de sus planificaciones estratégicas que no cumplen por si solas las funciones de la alta gerencia, ayuda también a que los directivos puedan controlar el cumplimiento de los planes que se tienen para las empresas, mucho antes de que se tengan graves problemas.

Las perspectivas del Balanced Scorecard se muestran en la figura que se presenta a continuación:

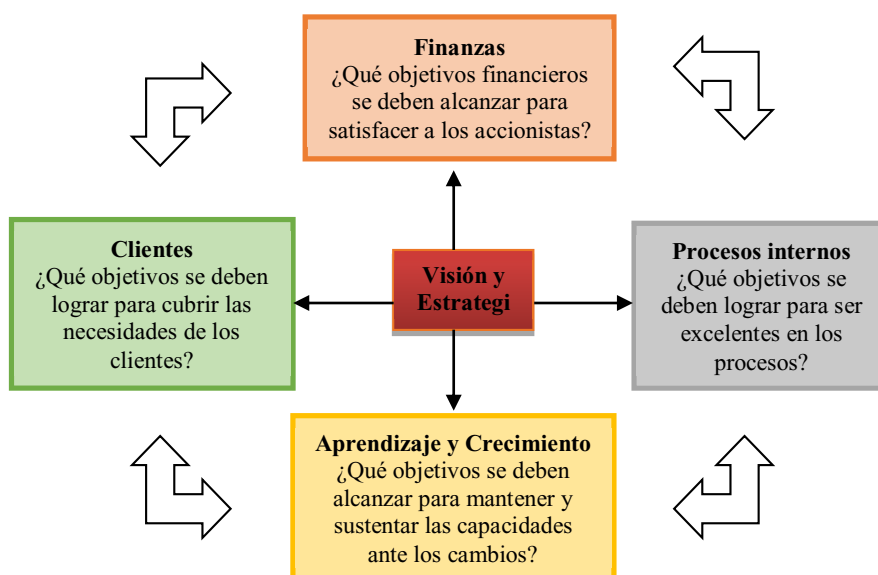


Grafico N° 3. Perspectivas del Balanced Scorecard

Fuente: Perspectivas del Balanced Scorecard

Perspectiva financiera: Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, ya que dan cuenta de los rendimientos basados en el capital invertido. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha, está contribuyendo a la agregación de valor. Con lo cual, los indicadores financieros serán valiosos en cuanto permiten resumir las consecuencias económicas de las acciones que ya se han realizado.

Perspectiva de los clientes: Esta perspectiva permite a la Dirección de las unidades de negocio articular la estrategia de clientes basada en el mercado, que proporcionará los rendimientos financieros futuros esperados. Se identifican los segmentos de cliente y mercado en los que competirá la unidad de negocio. Básicamente, los indicadores utilizados hacen referencia a la satisfacción del cliente, retención del cliente, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Perspectiva de los procesos internos: Esta perspectiva da cuenta de los procesos que son críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes. Los Directivos deben identificar aquellos procesos internos en que la organización debe ser excelente, para lo cual se define la cadena de valor de los procesos internos; se inicia con la identificación de necesidades, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio de postventa, que es un servicio que añade valor al producto que reciben los clientes. En suma, desde esta perspectiva se entregan las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes, y se buscan los procesos que permitan satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos.

Aprendizaje y crecimiento: Bajo esta perspectiva se identifican las necesidades con relación al personal, a la tecnología, alianzas, activos y otros, que son necesarios para sustentar la excelencia de los procesos. En otras

palabras, se busca identificar la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora continua de acuerdo a la necesidad fluyendo la misión, visión y objetivos empresariales proyectando un crecimiento a largo plazo.

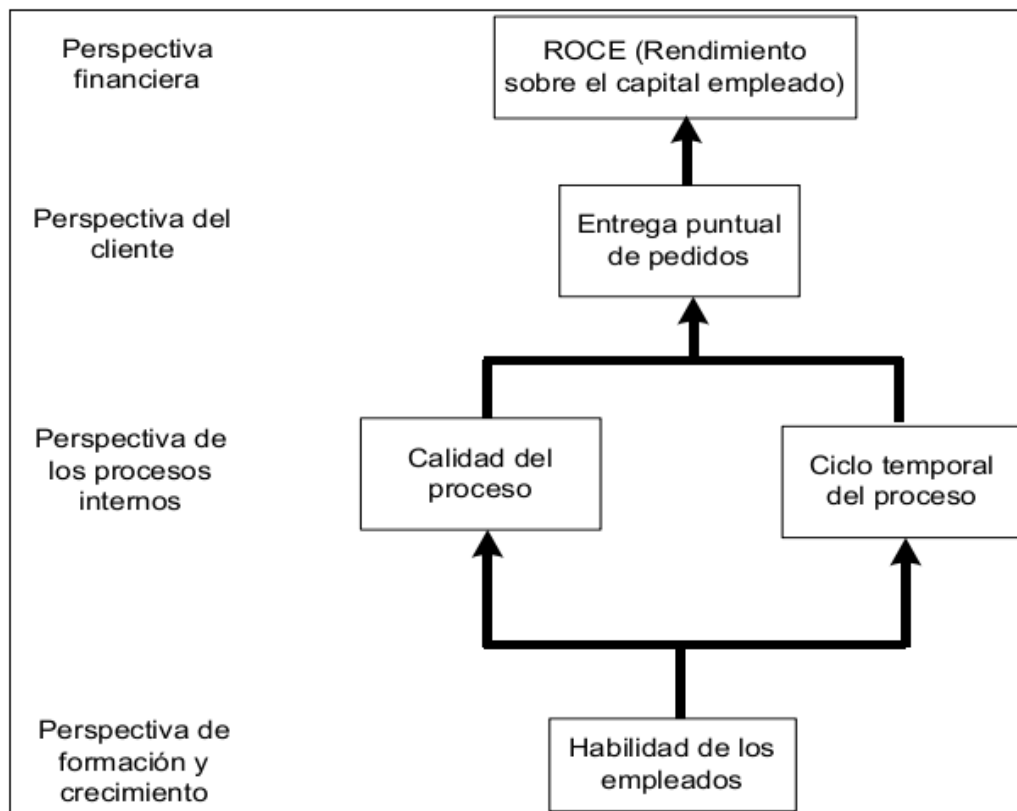


Grafico N° 4. Ejemplo de Cadena de Causa-Efecto

Fuente: Kaplan y Norton (1996), página 45.

Lo central de la propuesta de Kaplan y Norton es el equilibrio de las perspectivas:

- **Equilibrio entre indicadores financieros y no financieros.** -El Balanced Scorecard parte de la idea original que las mediciones financieras no son suficientes y necesitan equilibrarse con otro tipo de medidas no financieras que den cuenta de resultados futuros que ayuden a sustentar una propuesta de valor de más largo plazo.

- **Equilibrio entre intereses de carácter interno y de carácter externo.-** En el Balanced Scorecard se reconoce la importancia de equilibrar los intereses de diferentes grupos relevantes que deben ser representados. Los clientes y accionistas representan aquellos componentes externos que son relevantes para la organización. Por su parte, los procesos internos y los recursos (humanos, informáticos y organizacionales) representan aquellos componentes internos que son relevantes para la gestión de la organización.
- **Equilibrio entre indicadores posteriores y futuros de resultados.-** Los indicadores posteriores en general dan cuenta de resultados pasados y no necesariamente tienen una capacidad predictiva. Por su parte, los indicadores futuros son impulsores de resultados que, hipotéticamente, ayudarían a conseguir los indicadores posteriores siempre que se cumplieran las correlaciones causa-efecto que se han propuesto.

De este modo, es como se genera una serie de relaciones Causa-Efecto entre las distintas perspectivas que en forma de hipótesis explican cómo una empresa crea valor para sus clientes y accionistas.

La fortaleza de estas hipótesis y su capacidad explicativa conforman una poderosa herramienta, no sólo para la implementación de la estrategia planificada por los gerentes sino también para comunicar esta estrategia a los distintos niveles de la organización y para retroalimentar tanto el proceso de planificación como de implementación.

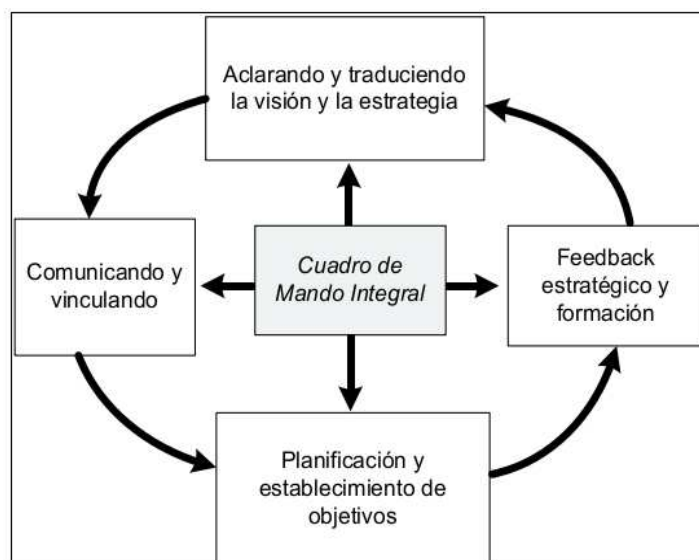


Grafico N° 5. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Comunicación y Vinculación de la Estrategia.

Fuente: Kaplan y Norton (1996), página 215.

Beneficios de aplicar un Balanced Scorecard

Los beneficios que se obtendrá al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.

- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.
- Instaura un proceso continuo de generación y modificación de estrategias.

Metodología del control de la calidad

Según (CUATRECAS, 2010, pág. 91) El control de calidad comprende todas las técnicas y actividades encausadas hacia la producción con mínimos costos, de productos eficazmente utilizables, con seguridad, funcionamiento y de duración razonable; analiza e identifica las causas de variación en la calidad, y se apoya en la idea de que la calidad puede definirse, medirse y controlarse, y en que es el resultado de un análisis formal y de acción correcta que se tome a la vista de los resultados obtenidos. Mientras tanto para (JAMES P. , 2004, pág. 30) El control de la calidad significa tratar con los datos obtenidos del proceso utilizado para la fabricación de productos o servicios, los mismos que ayudarán a obtener menos pérdidas, más eficacia y probablemente mayores beneficios. Debido a que los productos o servicios son siempre producidos a partir de las especificaciones del cliente, el control eficaz del proceso de fabricación dará como resultado un rendimiento coherente y estandarizado.

Por su parte (GUTIERREZ PULIDO, JAMES R, & LINDSAY, 2008, pág. 55) manifiestan que Control de Calidad es un sistema de actividades para asegurar que los productos y servicios de calidad que requieran los clientes, se diseñan, producen y abastecen en forma económica, al tiempo que respetan el principio de la orientación hacia el cliente y el bienestar del público en general. El control de la calidad en toda la compañía tiene como fin que la empresa alcance sus objetivos mediante conceptos y métodos estadísticos que todos entiendan. Mientras para (CAROT ALONSO, 2002) el control de calidad es por tanto, el método mediante el cual “podemos medir la calidad real, compararla y actuar sobre la diferencia”.

Gestión de la Calidad

Según (JAMES P. , 2006, pág. 15), El desarrollo de la gestión de la calidad empezó con la inspección. El resultado de la revolución industrial fue la creación de especialistas que inspeccionaron la calidad de los productos. Por su parte (BESTERFIELD H, 2009, pág. 61) , manifiesta que la gestión de calidad es una filosofía y un conjunto de principios orientadores que representan el fundamento de una organización en continuo mejoramiento. Es la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar los procesos dentro de una organización, y superar las necesidades del cliente, hoy y en el futuro.

Por su parte (BESTERFIELD, 2006, págs. 52-55) Manifiesta que la gestión de calidad es un enfoque técnico que requiere la utilización de una serie de herramientas o técnicas que permitan el control y la mejora de la calidad, por tanto, ayuden la resolución de problemas. Sin embargo para (SERVANT, 2005, pág. 143) La gestión de la calidad sería un nuevo modo de pensar acerca de la dirección de las organizaciones, un nuevo enfoque de la función directiva que aportaría ideas revolucionarias sobre los modos tradicionales, sustancialmente nuevos principios sobre el diseño de la organización y de la cultura corporativa a construir para caminar hacia la excelencia.

Para (DONNA & CRIADO, 2006, pág. 45) La gestión de calidad, influye en todo el proceso de producción, es decir, en la calidad de los materiales que se reciben, en la manera en que esos materiales ingresan, se almacenan y se transforman en el producto o servicio final y en la manera en que este producto o servicio se entrega al cliente. La gestión de la calidad se refiere al término calidad manifestado, cuando en una organización se determinan las actividades y los integrantes de la misma se encuentran haciendo lo que tienen que hacer, lo están haciendo bien para brindarle una satisfacción total al cliente.

Calidad Total

Según (ARBOS, 2012) Es una modalidad de gestión de calidad cuyo objetivo consiste en conseguir un elevado y permanente nivel de competitividad de la empresa u organización sobre la base de adquirir un compromiso total de la gerencia y de todos los demás empleados o subordinados en la obtención de una total satisfacción del cliente mediante una mejora continua de la calidad.

Para (JAMES P. , 2004, pág. 33) La calidad total es un acercamiento estratégico para producir el mejor producto y servicio posible a través de una constante innovación. Sin embargo (EVANS J. , 2008, pág. 111) , definió a la Calidad Total como un sistema eficaz para integrar el desarrollo de la calidad, y los esfuerzos de mejora de la calidad de los diversos grupos de una organización, a fin de permitir la producción y el servicio en los niveles más económicos posibles que den lugar a la total satisfacción del cliente.

Por su parte para (SERVANT, 2005, pág. 145) La Calidad Total significa, planeación y control. Insta a crear un sistema de calidad para proporcionar procedimientos, técnicas gerenciales que aseguren la satisfacción del cliente y costo económico de calidad.

Sistema de gestión de la calidad

Según (LOPEZ REY, 2006) El sistema de gestión de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad .Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio pos venta.

Por su parte para (ALVAREZ, ALVAREZ GALLEGO, & BULLON CARO, 2006) El sistema de gestión de calidad es un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza en que un producto o servicio satisfaga las exigencias del cliente

Hojas de control

Según (CAROT ALONSO, 2002) Una hoja de control es un formato previamente impreso que permite recoger los datos de forma sencilla, concisa y estructurada. Las hojas de control no son una herramienta de acción inmediata pero son necesarias, como fase previa, para la aplicación de otras herramientas como los Grafios de Control o los Diagramas de Pareto.

Por su parte (BESTERFIELD H, 2009, pág. 84) Manifiesta que el objetivo de la hoja de control es asegura que problemas; los datos deben presentarse de tal manera que se puedan utilizar y analizar con rapidez y facilidad”. Mientras tanto para (EVANS J. , 2008, pág. 669). Son tipos especiales de formas para recopilar datos en los cuales los resultados se pueden interpretar directamente sobre la forma sin necesidad de un procesamiento adicional.

Según (AHOY, 2010, pág. 207) Es una herramienta genérica que se puede adoptar a varios fines, es una forma estructurada y preparada para recabar y analizar datos.

Normas ISO 9000

Según (LEE, KRAJEWSKY, RITZMAN, & YMALHOTRA, 2008, pág. 234), Las normas ISO son un conjunto de normas que rigen la documentación de un programa de calidad, las compañías obtienen la certificación correspondiente cuando demuestran frente a un examinador externo calificado que han satisfecho todos los requisitos.

Mientras que para (NARVA CARBELLIDO, 2006) Las normas ISO 9000 son aplicables a cualquier empresa y que indican las directrices para la gestión de la calidad. No pretenden normalizar la calidad de un producto específico, sino que normalizan la forma (los procesos) para hacer cualquier producto cumpliendo con los requisitos especificados.

Por su parte (SCHROEDER, 2004, pág. 161) Los estándares ISO 9000 especifican que una empresa debe contar con un sistema de calidad, el cual incluye procedimientos, políticas y capacitación para proporcionar calidad constantemente satisfaga las necesidades del cliente, Un manual de calidad y un registro cuidadoso de los acontecimientos son documentos necesarios.

Análisis de estratificación

Según (MUÑOZ, 2007, pág. 225), Manifiesta que es un instrumento que nos permite pasar de lo general a lo particular en el análisis de un problema.

LAS 5 “S”

Según (MIGUEL, 2005) Las 5 “S” tratan de hacer del orden y la limpieza la creación de una nueva cultura en la forma de trabajar en la empresa .Son de gran importancia porque permite mejorar las condiciones de trabajo, la seguridad y la eficacia.

Para (CUATRECAS, 2010, pág. 103) , Las 5 S es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al “Mantenimiento Integral” de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos.

Metodología Six Sigma

Según (GOMEZ, VILAR, & TEJEDO, 2003) El Six Sigma es una metodología rigurosa que utiliza herramientas y métodos estadísticos para definir los problemas: tomar datos, es decir medir, analizar la información; emprender mejoras; controlar procesos; rediseñar procesos o productos existentes o hacer nuevos diseños, con la finalidad de alcanzar etapas optimas, retornando nuevamente a alguna de las otras fases, generando un ciclo de mejora continua.

Para (MEMBRADO MARTINEZ, 2007) La metodología Six Sigma utiliza un esquema organizativo que asegura que se dediquen los recursos y el apoyo necesarios para el éxito de los proyectos de mejoras

Técnica Poka-Yoke

(EVANS , WILLIAM, & LINDSAY, 2010, pág. 670) Manifiesta que la técnica Poka - Yoke es un enfoque para crear procesos a prueba de errores mediante el uso de dispositivos automáticos o métodos para evitar el error humano.

Por su parte (CHASE , JACOBS, & AQUILANO, 2009, pág. 323) Manifiesta que son prácticas sencillas que evitan errores o dan retroalimentación oportuna para que el trabajador lo corrija.

Mientras que para (ADLER, 2004, pág. 498) La técnica se utiliza para prevenir y eliminar los errores que pudiese desembocar en una fabricación defectuosa.

Análisis modal de fallos y efectos

Según (VARO, 2002) el análisis modal de fallos y efectos es una técnica dirigida a asegurar la consideración y el estudio de cada uno de los fallos potenciales de un diseño o proceso y a la identificación de las acciones preventivas y de detección de problemas potenciales.

Por su parte para (G, GRIMA CINTAS, & TORT, 2000) el análisis modal de fallos y efectos es una técnica que persigue resolver los problemas que puedan

surgir en un producto (o un proceso de producción) antes incluso de que éstos lleguen a aparecer. En esencia, consiste en enumerar cada uno de los posibles fallos que se pueden producir y, a través de la valoración de la gravedad de los efectos producidos y la frecuencia de aparición de las causas que los producen, establecer un ranking de acciones a desarrollar para la mejora del diseño.

Mientras que (CREUS SOLE, 2005) Para el análisis modal de fallos y efectos explora los efectos de los fallos o el mal funcionamiento de los componentes de un sistema. Se usa fundamentalmente en los equipos, analiza las consecuencias en el sistema de todos los posibles fallos que pueden afectar a uno de sus componentes, identifica los tipos de fallos que tiene consecuencias importantes y determina los medios de detección para cada tipo de fallo.

Justo a tiempo

Según (HEIZER & BARRY, 2009, pág. 202), Justo a tiempo es a la mejora continua y el reforzamiento de la solución de problemas, los sistemas justo a tiempo se diseñan para producir y entregar bienes justo cuando se necesitan. Por su parte (ADLER, 2004, pág. 477) Manifiesta que Es una filosofía de gestión que tiende a fabricar los productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades debidas.

Control de gestión

Según (PARRA IGLESIAS) El control de gestión es un sistema organizado para provocar que los gestores descentralizados tomen a su debido tiempo las decisiones adecuadas para alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada unidad y por la empresa.

Por su parte para (MUÑIZ, 2003) el control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que

mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos.

Logística competitiva

Según (VICUÑA, 2001) La logística competitiva se ha convertido en una función clave de la competitividad empresarial para dar una respuesta adecuada al reto de la década actual: ofrecer a los clientes la máxima calidad de servicio con una estructura de costes lo más reducida posible.

Competitividad

Para (Fea Guglielmetti, 1993) La competitividad es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de procesos productivos, organizados y de distribución.

Factores de la competitividad

Para que las empresas puedan ser competitivas se deben tomar en cuenta los siguientes factores que se detallan a continuación:

Factor humano

Para (Fea Guglielmetti, 1993) El factor humano es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.

Comunidad

Según (Fea Guglielmetti, 1993) La comunidad es la que ofrece condiciones básicas para el desarrollo de la empresa y es, al mismo tiempo codestinataria de los beneficios conseguidos.

Empresario

Según (Fea Guglielmetti, 1993) El empresario es el catalizador del proceso económico de la comunidad que aporta su creatividad y capacidad de gestión al proceso productivo, transformando recursos en bienes y servicios.

Fuerza de trabajo

Según (Fea Guglielmetti, 1993) La fuerza de trabajo es la que confiere al producto valor añadido activo de la transformación.

Capital

Según (Fea Guglielmetti, 1993) El capital es aquel que aporta los medios financieros necesarios e indispensables para la realización de la empresa y controla la fiabilidad de sus iniciativas.

Niveles de competitividad

Según (Bermen & Palacios Sommer, 2009) “La competitividad de una país, región o localidad es el nivel en que estos pueden (en condiciones libres y justas de mercado) producir bienes y servicios que cumplan con las exigencias del mercado internacional y mantengan y amplíen los ingresos reales de sus ciudadanos ”.

Competitividad a nivel de país

Según (Bermen & Palacios Sommer, 2009) “la Competitividad a nivel de país considera hasta qué punto un ambiente nacional es favorable para el crecimiento económico”.

Competitividad a nivel sector

Según (Bermen & Palacios Sommer, 2009) la Competitividad a nivel sector enfatiza si un sector en partículas ofrece potencial para crecer y si ofrece atractivos rendimientos sobre la inversión.

Competitividad a nivel empresa

Según (Bermen & Palacios Sommer, 2009) Competitividad a nivel empresa es la habilidad para diseñar, producir y vender bienes y servicios, cuyas cualidades de los precios y no precios firman una serie de beneficios, más atractivos que los competidores.

Fuerzas competitivas

Según (Bermen & Palacios Sommer, 2009) Cada sector industrial posee una determinada mezcla única de fuerzas competitivas aunque existen similitudes que permiten generalizar sobre las fuerzas más destacadas que conforman la competencia en sectores específicos.

Rivalidad entres competidores actuales

Según (Bermen & Palacios Sommer, 2009) la Rivalidad existente entre los competidores actuales tiende a reducir las ganancias o aumentar los costos en las inversiones.

Competidores potenciales

Según (Bermen & Palacios Sommer, 2009) los Competidores potenciales son una amenaza para las organizaciones; en muchos casos, su ingreso en el

mercado depende de la liberación o no de barreras que protegen a las organizaciones ya instaladas.

La nueva competencia basada en productos sustitutos

Según (Bermen & Palacios Sommer, 2009) La nueva competencia basada en productos sustitutos tiende a generar una reducción en los precios y las utilidades de las organizaciones establecidas con anterioridad.

Mayor fuerza negociadora de los clientes

Según (Bermen & Palacios Sommer, 2009) la Mayor fuerza negociadora de los clientes se refleja en la reducción de los precios y generalmente implica una exigencia mayor a los proveedores en cuanto a la calidad de los precios o servicios.

Poder negociador de los proveedores

Según (Bermen & Palacios Sommer, 2009) el Poder negociador de los proveedores impacta sobre las empresas que conforman un sector industrial, lo que puede afectar negativamente la rentabilidad de las organizaciones.

4.2. FASE II

4.2.1. ÁREA DE PRODUCCIÓN

ESPECIFICACIONES DE PRODUCTO EN EL ETIQUETADO

Antes de diseñar o encargar el diseño de la etiqueta de un producto, recomiendo tomar en cuenta lo siguiente:

a) Averiguar las leyes, normativas y regulaciones vigentes de etiquetado de la industria o sector.

Para ello, se pueden realizar averiguaciones en las cámaras de comercio, asociaciones de la industria y entidades gubernamentales. No se debe diseñar una etiqueta sin tener claro este punto, porque si se llega a implementarlo puede derivar en pérdidas, denuncias, multas y otras sanciones, además de una mala imagen.

b) Ponerse en el lugar del cliente y considerar qué información le gustaría encontrar en la etiqueta del producto y cómo le gustaría que esté dispuesta.

Para ello, se puede llevar a cabo un grupo focal (focus group) con posibles clientes para averiguar qué información les gustaría encontrar en la etiqueta y de qué manera.

c) Encontrar la forma de diferenciarse de la competencia.

Teniendo en cuenta las leyes o normativas vigentes, las sugerencias de los clientes y los diseños de las diferentes etiquetas de los productos competidores.

d) Nunca incluir información engañosa, falsa o incompleta en la etiqueta.

Esa acción, NO ética, solo dañará la imagen del producto y de la empresa.

e) Pensar a largo plazo.

Considerar que los clientes se irán familiarizando con el diseño de la etiqueta y la información que brinda, así que no se podrá ir cambiando de diseño sin que esto tenga algún tipo de efecto, que puede ser negativo.

En conclusión, al momento de diseñar la etiqueta de un producto, sea creativo, cumpla las leyes y normativas vigentes, piense en sus clientes, diferénciese de sus competidores, tenga visión a largo plazo y ante todo, sea honesto.

PROCESO DE APROBACIÓN DE PROVEEDORES

a) Para calificar al proveedor se toma en cuenta el grado de incidencia en el servicio prestado, solución inmediata y costo, priorizando el requisito para darle la calificación respectiva.

b) Los requisitos para calificar a un Proveedor son: Un oficio dirigido a al Gerente General de la Empresa solicitando la calificación de proveedor, copia del RUC, copia de escrituras de constitución o de estatutos, copia de nombramiento del representante legal, y dos referencias por escrito de otras instituciones o personas naturales a las cuales presten sus servicios para que sea un respaldo de la calidad de su producto y/o servicio, listado de productos que ofrece y precios y oficio de la experiencia en el mercado. Cabe aclarar que el RUC y una referencia comercial son indispensables, los otros requisitos son opcionales.

SEGUIMIENTO A PROVEEDORES

Para el seguimiento podemos utilizar algunos procedimientos, por ejemplo:

a) Tener una bitácora, donde anotamos cada acción (fechas, respuestas, cambios, etc.) que se realice.

b) Cada vez que recibamos información por parte del proveedor valore, marcas, tiempos de servicios, contratos, debemos compararlos con nuestra línea base, podemos tabularlos e incorporarlos a una matriz de decisión, siempre tomando en cuenta la holgura y flexibilidad, así como definir cuál de los parámetros es esencial.

El control lo aplicamos para corregir las desviaciones del proveedor con respecto a nuestra línea base, detectadas en el seguimiento, cada corrección debe ser informada al proveedor para que realice los ajustes solicitados, un consejo muy importante para esto es “si no está escrito (mail, memorándum, etc.), no existe”.

CONTROL DE CALIDAD AL PRODUCTO

Para controlar la calidad de un producto se realizan inspecciones o pruebas de muestreo para verificar que las características del mismo sean óptimas. El único inconveniente de estas pruebas es el gasto que conlleva el control de cada producto fabricado, ya que se eliminan los defectuosos, sin posibilidad de reutilizarlo en el mismo producto.

Función Principal: esta asegura de que sus productos o servicios cumplan con los requisitos mínimos de calidad.

CONTROL DE SEGURIDAD DENTRO DE LA PRODUCCIÓN

En la actualidad existen diferentes alternativas de Sistemas de Gestión de la Producción (SPCP), acorde a las características propias del proceso productivo (variedad, volumen de producción, complejidad del producto, nivel técnico y tecnológico, etc.), cuyo objetivo es controlar el proceso de producción dentro del sistema empresarial.

Cuando se habla de planificación y control de la producción, se suele hacer referencia a métodos y técnicas que se pueden subdividir en aquellas dirigidas a planificar y controlar "operaciones de procesos "y "operaciones de proyecto."

Se pueden citar las siguientes:

- MRP/ MRP-II (Planeación de Requerimientos Materiales y de Recursos Productivos).
- JIT (Just in Time), origen japonés y desarrollado inicialmente por Toyota Motor Co.
- OPT (Tecnología de Producción Optimizada), desarrollada inicialmente por Eliyahu M. Goldratt, que más tarde dio lugar al surgimiento de la Teoría de las Limitaciones(TOC) y a su aplicación en producción (sistema DBR: drum-buffer-rope)
- LOP (Load Oriented Production), control de Producción Orientado a la Carga, sistema desarrollado en Europa Occidental.

MANTENIMIENTO DE EQUIPOS

Cuando el Jefe o los operarios de Almacén observen un fallo o problema en el equipo o la máquina, se avisa al Responsable de Mantenimiento para que proceda a gestionar su reparación.

Las averías o labores de mantenimiento, en caso de ser resueltas con medios propios se anotan en la ficha de mantenimiento de la máquina, indicando las horas de paro, los materiales utilizados y su coste. En el caso de que se contrate la reparación, se anota en la ficha del equipo la descripción de la tarea, la referencia del parte de trabajo, albarán o factura de la reparación y las horas de paro de la máquina.

Al menos una vez al año, el Responsable de Mantenimiento estudia el mantenimiento realizado durante el ejercicio anterior y propone acciones de mejora para el periodo siguiente (búsqueda de proveedores de repuestos o consumibles, variación en la frecuencia del mantenimiento de cierto equipo, cambiar el modo de mantenimiento de un equipo de correctivo a preventivo o viceversa, propuestas de formación, mejoras en la maquinaria, etc.).

El Responsable de Mantenimiento es responsable de analizar y presentar en la revisión del sistema, los datos más representativos del plan de mantenimiento realizado así como los recursos que estime necesarios adquirir. En estas revisiones se estudiará la conveniencia o no de las propuestas

El Responsable de Mantenimiento dispone de la siguiente documentación para gestionar el mantenimiento de equipos y máquinas:

- Plano de situación de Equipos y Máquinas
- Listado de Equipos y Máquinas bajo Mantenimiento
- Plan de Mantenimiento de Equipos y Máquinas
- Ficha Técnica de Equipos y Máquinas
- Historial de Revisiones y Reparaciones

GESTIÓN EN LA ELIMINACIÓN DE RESIDUOS

Una gestión adecuada de los residuos debe tratar de aprovechar al máximo los recursos materiales contenidos en los mismos, mediante su reutilización y aprovechamiento para otros usos.

Los sistemas de tratamiento se basan en una operación, o conjunto de operaciones, que tienen por objetivo modificar las características físicas, químicas o biológicas de un residuo para reducir o neutralizar las sustancias peligrosas que contiene, recuperar materias o sustancias valorizables, facilitar el uso como fuente de energía o adecuar el rechazo para su posterior tratamiento finalista.

PROCESOS DE DESPACHO Y TRANSPORTE

Este proceso es llevado por el jefe de bodega que es el encargado de llevar las existencias de la mercancía que entra y sale del almacén, el control de inventarios, el recibo de la mercancía: El jefe de recibos se pone de acuerdo con el proveedor para asignar el día la hora y la fecha de entrega de los productos el jefe de recibos es el encargado de organizar la logística organizando a los recibos es el encargado de organizar la logística organizando a los recibidores para cada tipo de productos Las revisiones de la mercancía. El recibidor tiene como función revisar y verificar la mercancía con el orden de compra donde estiba se embala en el se clasifica se almacena Programación de despacho Las solicitudes de los productos es el jefe de ventas elabora una solicitud de los productos salientes. El orden de venta esta orden se monta en el sistema de la compañía por el jefe de despacho que tiene en cuenta los siguientes factores grupos de despacho, fecha, dirección.

AUDITORÍAS INTERNAS

El objetivo de la Auditoría interna es asistir a los miembros de la organización, descargándoles de sus responsabilidades de forma efectiva. Con este fin les proporciona análisis, valoraciones, recomendaciones, consejos e información concerniente a las actividades revisadas. Incluye la promoción del control efectivo a un costo razonable.

El alcance comprende el examen y valoración de lo adecuado y efectivo de los sistemas de control interno de una organización, y de la calidad de la ejecución al llevar a cabo las responsabilidades asignadas. Incluye:

- Revisión de la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa y de los juicios utilizados para identificar, medir, clasificar e informar sobre la misma.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones, que pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes, y determinar si la organización los cumple.
- Revisar las medidas de salvaguarda de activos y, cuando sea apropiado, verificar la existencia de los mismos.
- Valorar la economía y eficacia con que se emplean los recursos.

- Revisar las operaciones o programas para asegurar que los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas, y que las operaciones y programas han sido llevados a cabo como estaba previsto.

CONTROLES Y VALIDACIÓN DE PROCESOS

El controlar un proceso, se refiere a como se controlan variables inherentes al mismo para:

- Reducir la variabilidad del producto final
- Incrementar la eficiencia
- Reducir impacto ambiental
- Mantener el proceso dentro de los límites de seguridad que corresponda

El objetivo de la validación de un proceso es demostrar la capacidad de proporcionar, de forma continuada y reproducible, productos homogéneos de acuerdo a unas especificaciones de calidad. Para ello es imprescindible el conocimiento profundo del proceso, a fin de realizar un análisis de riesgos y detectar los puntos críticos que puedan incidir en la calidad del producto.

CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCTO TERMINADO

Control de calidad es el procedimiento que se sigue para mantener dentro de los lineamientos previamente establecidos y aprobados por una autoridad, un producto o un servicio. Es absolutamente necesario el depositar en mano de control de calidad la total autoridad para detener total o parcialmente la operación en un momento dado, por una desviación de éstos lineamientos, sólo así se podrá obtener calidad en la operación, producto o servicio. El control de calidad debe de considerarse como un apoyo constante al departamento de producción, al departamento de ventas y a la dirección de la empresa para asegurarse que el producto o servicio lleguen a manos del consumidor en perfectas condiciones. Así, el control de calidad debe ser un conjunto de esfuerzos efectivos, de los diferentes grupos de la organización para la integración, desarrollo y mantenimiento de la calidad del producto, a fin de obtener elaboración y servicio con alta calidad y en el nivel más económico.

GESTIÓN DEL PRODUCTO NO CONFORME

Su organización deberá asegurarse de que cada producto no conforme a los requisitos sea identificado y controlado para impedir la entrega y el uso

inadecuado. Los controles y las responsabilidades deben definirse en un procedimiento documentado.

La empresa gestionará el producto no conforme de una o varias de las siguientes maneras:

- Acción para eliminar la no conformidad
- Autorización de su uso por derogación de parte de la relativa autoridad y, si corresponde, del cliente
- Acción de corrección del proceso y gestión.

Explicación

Será necesario llevar registros de las no conformidades y de las sucesivas acciones y respectivas verificaciones. Se trata del mal expresado párrafo 4.13 "Producto No Conforme" de la norma de 1994. Incluye los problemas con los proveedores y los clientes y los problemas internos relativos al sistema de calidad. Esta cláusula ha sido reformulada, pero no ha cambiado de manera significativa con respecto a la revisión anterior.

Es necesario haber implementado un proceso para identificar el producto no conforme, determinar qué hacer con el producto no conforme y llevar registros de la acción emprendida. La organización también debe disponer de un proceso para evaluar los efectos del producto no conforme si se identifica después de la entrega y para emprender las acciones pertinentes al verificarse esta situación.

Acción

Revise sus actuales procesos de control del producto no conforme para asegurarse de que cumplan con los requisitos. Se debe incluir:

- Identificación
- Acción para eliminar la no conformidad
- Autorizaciones adecuadas si el producto no conforme no será utilizado
- Controles para asegurar que no se utilice antes de corregir la no conformidad o si la conformidad no puede corregirse.
- Registros
- Reverificación de la corrección del producto no conforme

- Acción a emprender si la no conformidad se detecta después de la entrega o el uso

Deberá contar con un proceso documentado para el Control del Producto No Conforme. Tal procedimiento deberá definir las responsabilidades y las autoridades necesarias para gestionar el producto no conforme.

POLÍTICA CORPORATIVA

Tener definida una política adecuada es esencial para el buen funcionamiento de las organizaciones, ya sea tanto porque alinea y marca las “reglas del juego” para todos sus directivos y empleados, como porque es un documento exigido al implantar numerosas normas como la ISO9001 (Calidad), la ISO14001 (Medio ambiente) y OHSAS18001 (Seguridad y salud).

La política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos (manuales, procedimientos, etc.) de la empresa.

Una buena política no debe de ocupar más de una o dos páginas y no debe incluir detalles. Simplemente se deben enumerar las líneas generales que definen la filosofía de la empresa, como pueden ser por ejemplo el compromiso de cumplir la legislación, la voluntad de crear un buen ambiente de trabajo, la implantación de sistemas de mejora continua, la definición de objetivos ambiciosos, la necesidad de gestionar las actividades por procesos y de hacer caso a los procedimientos, la expectativa de minimizar el impacto ambiental mediante una buena gestión de los recursos, etc.

TOMA DE ACCIONES CORRECTIVAS

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Una metodología para el tratamiento adecuado de la Acción Correctiva consta de los siguientes pasos:

- Detección de una No conformidad, considerando las posibles fuentes que pueden producir una no conformidad.

- Aminorar el Efecto, mediante acciones inmediatas para resolver los desperfectos que la no conformidad ha causado.
- Análisis de los Síntomas, teniendo en cuenta que un síntoma "es la evidencia externa y medible de un problema"
- Análisis de Causalidad para llegar a la identificación de la raíz de las causas ya conocidas, producto del análisis de síntomas.
- Definir la Acción Correctiva, que evite la repetición del problema.
- Implantación de la Acción Correctiva

GESTIÓN DE LOS RECLAMOS DEL CLIENTE

Con "eficacia" me refiero a la capacidad que tienen los reclamos para mejorar el servicio. Si un reclamo sólo sirve para llevar una estadística que me dice cuán bien o cuán mal está mi servicio, estoy desaprovechando una enorme ventaja de esta información.

En una gestión de servicios eficaz, el reclamo es una herramienta poderosa y, además, de bajo costo, aspecto que no debería perderse de vista.

Realizar una investigación de mercado suele ser muy costosa. Sin embargo, el reclamo llega como "información gratuita" de mano de los clientes.

Las 3 condiciones para gestionar el servicio a partir de los reclamos de clientes
Hay 3 pasos consecutivos que deben cumplirse para que esto de resultado.
Ellos son:

1. Recopilar los reclamos
2. Analizarlos
3. Realimentar a los empleados que pueden corregir el problema

Acá tenemos que distinguir entre dos objetivos diferentes:

- Dejar satisfecho al cliente que reclamó.
- Mejorar el servicio para que otros clientes no tengan la misma causa de insatisfacción.

GESTIÓN DE INCIDENTES

La Gestión de Incidentes tiene como objetivo resolver cualquier incidente que cause una interrupción en el servicio de la manera más rápida y eficaz posible.

La Gestión de Incidentes no debe confundirse con la Gestión de Problemas, pues a diferencia de esta última, no se preocupa de encontrar y analizar las causas subyacentes a un determinado incidente sino exclusivamente a restaurar el servicio. Sin embargo, es obvio, que existe una fuerte interrelación entre ambas.

- Los principales beneficios de una correcta Gestión de Incidentes incluyen:
 - Mejorar la productividad de los usuarios.
 - Cumplimiento de los niveles de servicio.
 - Mayor control de los procesos y monitorización del servicio.
 - Optimización de los recursos disponibles.
 - Y principalmente: mejora la satisfacción general de clientes y usuarios.

Por otro lado una incorrecta Gestión de Incidentes puede acarrear efectos adversos tales como:

- Reducción de los niveles de servicio.
- Se dilapidan valiosos recursos: demasiada gente o gente del nivel inadecuado trabajando concurrentemente en la resolución del incidente.
- Se pierde valiosa información sobre las causas y efectos de los incidentes para futuras reestructuraciones y evoluciones.
- Se crean clientes y usuarios insatisfechos por la mala y/o lenta gestión de sus incidentes.

Las principales dificultades a la hora de implementar la Gestión de Incidentes se resumen en:

- No se siguen los procedimientos previstos y se resuelven las incidencias sin registrarlas o se escalan innecesariamente y/o omitiendo los protocolos preestablecidos.
- No existe un margen operativo que permita gestionar los “picos” de incidencias por lo que éstas no se registran adecuadamente e impiden la correcta operación de los protocolos de clasificación y escalado.
- No están bien definidos los niveles de calidad de servicio ni los productos soportados. Lo que puede provocar que se procesen peticiones que no se incluían en los servicios previamente acordados con el cliente.

IMPACTO AMBIENTAL

La empresa debe guiarse en los siguientes instrumentos para un correcto manejo ambiental:

- **Sistema Único de Información Ambiental (SUIA).**

El Sistema Único de Información Ambiental SUIA, es un sistema informático que permite llevar los procesos de regularización ambiental, control, seguimiento, entre otros de todos los proyectos, obras o actividades que se encuentren vigentes y que se desarrollaran en el país. La página WEB de acceso al sistema es www.ambiente.gob.ec (SUIA)

- **Declaratoria de Impacto Ambiental (DIA).**

Es el instrumento previsto para la regularización ambiental de los proyectos, obras o actividades de la categoría III, en el cual se expresan los resultados de una evaluación de impacto ambiental; es un instrumento de análisis con características específicas, que permite identificar los posibles impactos ambientales y las consecuencias que podrían ser ocasionadas por la ejecución del proyecto, obra o actividad.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. CONCLUSIONES.

- Se desarrolló un sistema de gestión de calidad acorde a las necesidades de las industrias atuneras, pesqueras y de recursos bioacuáticos. con el objetivo principal de satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con las normas de aceptación nacionales e internacionales.
- El desarrollo de este diseño del sistema de gestión de calidad permite al directorio de la empresa tener la opción de implementarlo con el debido asesoramiento y de este modo mejorar el funcionamiento eficaz de la empresa.
- La elaboración del manual de calidad del sistema de gestión de calidad de la empresa es una herramienta principal en el funcionamiento del sistema de gestión porque realiza actividades de control, seguimiento, monitoreo de procesos destinados a todas las áreas de la empresa.
- Se pudo definir nuevos procedimientos y formatos, creación de instructivos, identificación y ubicación de registros, especificaciones entre otros documentos de vital importancia para el mejor funcionamiento de las industrias atuneras (SIG).
- Se establecieron indicadores de gestión que le permitirán a las industrias procesadoras detectar si sus procesos se encuentran concretados y de no ser así tomar acciones correctivas o preventivas para eliminar o prevenir respectivamente una no conformidad.

5.2. RECOMENDACIONES.

- Todos los procedimientos que requieren un sistema de gestión integral deben ser puestos en conocimiento a todo el personal y en lo posible desarrollar una constante capacitación para obtener el óptimo funcionamiento del sistema de gestión de calidad.

- Efectuar seguimiento a las acciones correctivas que se generen a partir de las no conformidades que se detecten a todas las áreas de la empresa, ya sea por auditorías internas o externas de calidad. Se deberán evaluar Si las acciones correctivas implantadas por los jefes de área fueron eficaces y eliminaron totalmente la no conformidad o problema detectado. Además es conveniente identificar conjuntamente con los jefes de área la implementación de acciones correctivas que permitan prevenir la ocurrencia de problemas a futuro.

- Fomentar la generación de ideas y comunicaciones que permitan obtener oportunidades de mejora y un crecimiento progresivo de la compañía.

- Realizar el seguimiento del cumplimiento de los planes de mejora que se implemente según lo programado por parte del Coordinador de Calidad y comunicar a los directivos sobre la cualquier novedad al respecto.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Aldama, B. (2005). *Gestión de Ventas*. Cuba.
2. Alvaréz, J. (06 de Diciembre de 2010). *Gestión de Ventas*. Obtenido de slideshare: <http://es.slideshare.net/jorgealvarezw/gestion-de-ventas>
3. Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. CEPAL.
4. Balza, A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Venezuela: APUNESR.
5. Bass, B. (2015). *4 funciones de la logística de comercialización*. Obtenido de La Voz De Huston: <http://pyme.lavoztx.com/cuatro-funciones-de-la-logistica-de-comercializacin-5841.html>
6. Bello, G. (01 de Marzo de 2007). *Comercialización de productos y servicios universitarios*. Obtenido de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/comercializacion-de-productos-y-servicios-universitarios/>
7. Belloso, R. (01 de Julio de 2010). *Presentación gerencia de la producción*. Obtenido de slideshare: <http://es.slideshare.net/infourbe/presentacin-gerencia-de-la-produccion>
8. Beltrán, J. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. España: Instituto Andaluz de Tecnología.
9. Calidad PUCP. (25 de Julio de 2012). *Sistemas Integrados de Gestión: una clara definición*. Obtenido de calidad.pucp.edu.pe: <http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/sistemas-integrados-de-gestion-una-clara-definicion#sthash.HYq3iYNG.dpbs>
10. Carro, R., & González, D. (2012). *Administración de las Operaciones*. Argentina: Universidad Nacional Del Mar De Plata.
11. Castellanos, C. (21 de Enero de 2011). *Qué es la planificación de la producción?* Obtenido de Grandes Pymes: <http://www.grandespymes.com.ar/2011/01/21/que-es-la-planificacion-de-la-produccion/>
12. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGRAW-HILL.


13. EDUCACONTA. (Noviembre de 2010). *PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA DE MATERIA PRIMA*. Obtenido de educaconta:
<http://www.educaconta.com/2010/11/procedimiento-para-la-compra-de-materia.html>
14. Egas, G., Mallama, K., & Nicolalde, C. (19 de Agosto de 2010). *Normas HACCP*. Obtenido de slideshare: <http://es.slideshare.net/Karito86/normas-haccp>
15. Escobar, J. (22 de Mayo de 2013). *clasificacion de las materias primas*. Obtenido de jessicaalejandraescobarjimenez.blogspot.com:
<http://jessicaalejandraescobarjimenez.blogspot.com/2013/05/clasificacion-de-las-materias-primas.html>
16. Flores, S., & Gatica, R. (2011). Planificación de Producción. *Revista logistec*.
17. Frappaolo, C., & Koulopoulos, T. (2001). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento*. México: MCGRAW-HILL.
18. Fucci, T. (2000). *La Logística de Producción*. Argentina.
19. gerencie. (12 de Julio de 2010). *Materia prima*. Obtenido de gerencie.com: <http://www.gerencie.com/materia-prima.html>
20. Gimferrer, N. (30 de Enero de 2012). *Nueva versión de la norma BRC para alimentos*. Obtenido de Eroski Consumer:
<http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/normativa-legal/2012/01/30/206406.php>
21. Grandes Pymes. (24 de Enero de 2013). *Que es la Administracion de Calidad Total (TQM)*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, de www.grandespymes.com.ar: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/01/25/que-es-la-administracion-de-calidad-total-tqm/>
22. GR-Consultores . (24 de Septiembre de 2009). *Administración de la Calidad Total*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, de GR-Consultores de Negocios:
<https://administracionconmihaymon.wordpress.com/2009/09/24/administracion-de-la-calidad-total/>
23. Griful, E., & Canela, M. (2005). *Gestión de Calidad*. España: EDICIONS UPC.

24. Grupo GAM. (2013 de Abril de 2013). *¿Qué es la norma BRC?* Obtenido de Grupo GAM: <http://www.gamsa.es/blog/2-seguridad-alimentaria/123-ique-es-la-norma-brc>
25. IFC. (Febrero de 2010). *Acerca de IFC*. Obtenido de www.ifc.org: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Home_ES
26. ISO 9001. (2011). *¿Qué es ISO 9001:2008?* Obtenido de www.normas9000.com.
27. Lezama, C. (2012). *Gerencia de operaciones y producción*. Venezuela.
28. Lozano, A. (29 de Septiembre de 2002). *La planificación estratégica*. Obtenido de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>
29. LRQA Business Assurance. (2014). *BRC Global Standard for Food Safety*. Obtenido de www.lrqa.es: <http://www.lrqa.es/certificaciones/BRC-norma-seguridad-alimentaria/>
30. Medina, D. (30 de Abril de 2013). *Clasificación de las materias primas*. Obtenido de danielamedinaflorez.blogspot.com: <http://danielamedinaflorez.blogspot.com/2013/04/clasificacion-de-las-materias-primas.html>
31. Moreno-Luzón, M., Peris, F., & González, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Prentice-Hall.
32. Muro, P. (04 de Mayo de 2010). *Definición de proceso*. Obtenido de www.arpcalidad.com: <http://www.arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>
33. Orozco, D. (22 de Septiembre de 2011). *Definición de Comercialización*. Obtenido de Concepto Definición: <http://conceptodefinicion.de/comercializacion/>
34. Pescador, P., & Romero, A. (2010). *DEFINICI DEFINICIÓN DE SISTEMA DE N DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN N DE LA CALIDAD EN EL ÁMBITO DE LOS MBITO DE LOS LABORATORIOS CL LABORATORIOS CLÍNICO*. España: Hospital Clínico San Carlos.
35. Quezada, H. (20 de Febrero de 2012). *El talento en las organizaciones*. Obtenido de www.sht.com.a: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/talento.htm>
36. Rivadeneira, D. (28 de Mayo de 2012). *¿Qué es la comercialización?* Obtenido de Empresa y Actualidad:

<http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>

37. Rodríguez, A., & Quiñones, E. (2010). *Sistema de Control de Gestión con enfoque en proceso, basado en el Cuadro de Mando Integral en una Empresa de Producción de Tabaco*. Cuba: Universidad Central de las Villas.
38. Sans, C. (1998). Las normas ISO. Geocrítica. Normas para la presentación de originales. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, 1.
39. SENA. (2013). *Sistema Integrado de Gestión* . Obtenido de www.sena.edu.co: <http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Sistema-Integrado-de-Gestion.aspx>
40. SGI. (2012). *MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS* . Ecuador: Gubernacion de Magdalena.
41. Sistemas y Calidad Total. (24 de Mayo de 2011). *Sistemas de Gestión de la Calidad | Historia y Definición*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, de Sistemas y Calidad Total: <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>
42. Vergara, G. (31 de Marzo de 2009). *¿Qué es un Sistema de Gestión?* Obtenido de Mejora tu Gestión: <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>

ANEXOS

	<p>FACULTAD DE CIENCIAS DEL MAR Universidad laica Eloy Alfaro de Manabí.</p>	<p>SG-CC-PO-001</p>
	<p>Programa auditoría integral de gestión en la seguridad e higiene alimentaria.</p>	<p>Fecha: 01-08-2015 Rev.: 01-08-2015 Act.:</p>
		<p>Página 1 de 38</p>



PROGRAMA AUDITORÍA INTEGRAL DE GESTIÓN EN LA SEGURIDAD E HIGIENE ALIMENTARIA.

Sistema de gestión de calidad.

Investigación y trabajo de tesis de grado.

Elaborado por:
Mario Santana García.
Fecha: 2015-08-01

Aprobado por:
Tutor: Sandra Solórzano.
Fecha: 2015-08-01

INDICE

1. Introducción del sistema de gestión.
2. Objetivo.
3. Alcance.
4. Referencias.
5. Definiciones.
6. Proceso de gestión.
7. Estándares de normativas de gestión.
8. Sistema integral de gestión aplicado a las normas en referencia.

INTRODUCCIÓN

Para las múltiples y diferentes empresas dedicadas al proceso, conservación y comercialización de productos alimenticios, la eficiencia y eficacia de sus procesos son cualidades con las que se debe de contar para sumergirse en el aumento de su productividad y mejora continua.

Países de todo el mundo que se sienten en la necesidad de suministrarse de productos alimenticios, acuden a normas de calidad y seguridad alimentaria para prevenir y asegurarse que sus adquisiciones no perjudiquen la salud de quienes vallan hacer uso de ellos.

En la realización de esta investigación se estudiaron los diferentes parámetros y requisitos básicos internacionales con los que deben de contar los países productores, para ser aceptados y sus productos comercializados internacionalmente con facilidad.

Este proyecto investigativo busca agilizar los procesos de gestión en la seguridad alimentaria y con ello brindar un desarrollo al país fortaleciendo su capacidad productiva, sus hábitos de fabricación, control de documentos, administración de personal y recursos en materia de gestión de la calidad alimentaria.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

- ✓ Con la entrega de la información de este anexo los usuarios podrán: Diseñar un sistema de gestión para la seguridad integral alimentaria, que permita aumentar el nivel de eficacia en la correlación de las empresas productoras con el comercio y aceptación mundial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Aplicar este sistema de gestión a todas las sus procesos.
- ✓ Establecer el criterio principal del sistema de gestión.
- ✓ Trabajar con este documento básico para la defensa del usuario ante el sistema de gestión.

ALCANCE.

Aplica a todos los procesos industriales que acojan este programa.

REFERENCIAS.

- ✓ ESTÁNDARES NORMATIVA ISO 9001-2008
- ✓ ESTÁNDARES NORMATIVA BRC
- ✓ ESTÁNDARES NORMATIVA IFS
- ✓ NORMA HACCP.

DEFINICIONES:

QUE ES UNA NORMA ISO

(Sans, 1998), Afirma que

La ISO (International Standardization Organization) es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. Con sede en Ginebra, es una federación de organismos nacionales, éstos, a su vez, son oficinas de normalización

que actúan de delegadas en cada país, como por ejemplo: AENOR en España, AFNOR en Francia, DIN en Alemania, etc. con comités técnicos que llevan a término las normas. Se creó para dar más eficacia a las normas nacionales.

¿Qué es ISO 9001:2008?

Según la misma (ISO 9001, 2011), afirma que la las normas ISO 9001 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que ya presentan y cuentan con esta acreditación porque de este modo se certifican que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

Existen más de 640.000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001. Muchos oyen hablar de la ISO 9001 por primera vez sólo cuando un posible cliente se acerca a preguntar si la empresa cuenta con esta certificación.

QUE ES UNA NORMA BRC

(Grupo GAM, 2013), Menciona que:

La norma BRC (British Retail Consortium) es uno de los estándares de seguridad alimentaria más importantes de la actualidad. Más que una norma debe entenderse como un sistema de seguridad alimentaria ya que no es de obligado cumplimiento. Dicho sistema fue creado en 1992 al fusionarse dos de las principales asociaciones de comerciantes británicos al por menor: la British Retailers' Association y el Retail Consortium.

Es una norma específica para la industria agroalimentaria, siendo sólo aplicable a compañías fabricantes o envasadoras de productos alimenticios, es decir, la norma BRC sólo puede aplicarse cuando se procesa un producto o cuando existe un peligro de contaminación de un producto durante el proceso de envasado primario. Para

compañías que sólo realicen transporte, almacenamiento y distribución se ha desarrollado la Norma Mundial de Almacenamiento y Distribución, más enfocada en estas actividades.

Este sistema es muy parecido al sistema IFS, ambas se basan en el uso de del APPCC y siguen los estándares marcados por la normativa ISO. La implantación de la norma BRC pretende mejorar el sistema de gestión de la calidad de las empresas certificadas.

Por otro lado (Gimferrer, 2012) afirma que hasta la estaba en vigor la versión 5 de la norma. Pero el pasado julio de 2011, El British Retail Consortium (BRC) publicó la nueva versión de la norma BRC-Global Standard for Food Safety, de obligado cumplimiento desde el 1 de enero de 2012. Para aquellas empresas ya certificadas con BRC v.5, el certificado emitido tendrá validez hasta la siguiente auditoría. Esta nueva versión no es muy diferente de la anterior en lo que a planteamiento del sistema de calidad se refiere. El principal objetivo del cambio es mejorar los sistemas llevados a la práctica, es decir, se han detallado requisitos y mejoradas explicaciones para clarificar el objetivo final. La norma tiene en todo el mundo más de 14.000 industrias certificadas, con un crecimiento del 21% durante el año 2010. Las cifras indican un nivel de popularidad internacional cada vez mayor.

De la misma manera (LRQA Business Assurance, 2014), Deduce porque es importante la norma BCR. “La norma BRC facilita la estandarización de la calidad, la seguridad, los criterios operativos y el cumplimiento de las obligaciones legales de los fabricantes. También ayuda a proporcionar protección al consumidor”.

Por otro lado este autor menciona porque que esta norma permite a las organizaciones:

- ✓ Acceder a mercados donde esta norma es exigida
- ✓ Informar sobre su estado a clientes que reconocen la norma
- ✓ Ayuda a cumplir obligaciones establecidas con distribuidores
- ✓ Reconocimiento internacional de su organización en materia de seguridad alimentaria y a su distribuidor
- ✓ Garantía de la cadena de suministro y al consumidor

- ✓ Abarca todos los ámbitos de la seguridad del producto y la legalidad
- ✓ Identificación de aspectos a variar a través de todo el ciclo de vida de su producto
- ✓ Realizar auditorías combinadas con la normas ISO 9001 y APPCC

De acuerdo con lo visto, prácticamente la **norma BRC** es una normativa establecida por la Asociación de Minoristas Británicos o British Retail Consortium (**BRC**), que acopla a las asociaciones comerciales primordiales y principales en el Reino Unido.

QUE ES UNA NORMA IFS.

“IFC, miembro del Grupo del Banco Mundial, es la principal institución internacional de desarrollo que centra su labor exclusivamente en el sector privado de los países en desarrollo” (IFC, 2010).

Creada en 1956, IFC está conformada por 184 países miembros que trabajan en conjunto para determinar las políticas de la organización. Su labor en más de 100 naciones en desarrollo facilita que empresas e instituciones financieras en mercados emergentes creen empleos, generen ingresos fiscales, mejoren el gobierno corporativo y el desempeño medioambiental y contribuyan a las comunidades locales.

De tal forma que (IFC, 2010) detalla la visión de la misma es que las personas deben tener oportunidades para salir de la pobreza y mejorar su calidad de vida.

- ✓ Prioridades estratégicas:
- ✓ Fortalecer los mercados de frontera.
- ✓ Abordar el cambio climático y velar por la sostenibilidad ambiental y social.
- ✓ Afrontar las limitaciones al crecimiento del sector privado en infraestructura, salud, educación, y en la cadena de suministro de alimentos.
- ✓ Desarrollar los mercados financieros locales.
- ✓ Establecer relaciones a largo plazo con los clientes en los mercados emergentes.

QUE ES UNA NORMA HACCP

El Sistema HACCP que sus siglas en español significa Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control según (Carro & González, 2012), Afirman que es una valiosa herramienta para asegurar la inocuidad, higiene y trazabilidad de los productos alimenticios. Luego de someterse a las mayores exigencias técnicas, a controles permanentes y a continuas pruebas de eficiencia. Feller (fotografía) logró la certificación HACCP otorgada en el año 1998 por el Servicio de Sanidad Animal (SENASA), lo que le permite garantizar la más alta calidad y seguridad de los alimentos que produce.

Por otro lado (Egas, Mallama, & Nicolalde, 2010) detallan en su investigación que norma HACCP. “Es un sistema de seguridad preventivo que garantiza la producción de alimentos inocuos. El método más poderoso para rechazar y eliminar posibles amenazas con respecto a alimentos”.

De la misma manera (Carro & González, 2012) hace referencia a la implantación del HACCP tiene como fortalezas que:

- ✓ Es un planteamiento sistemático para la identificación, valoración y control de los riesgos.
- ✓ Evita las múltiples debilidades inherentes al enfoque de la inspección que tiene como principal inconveniente la total confianza en el análisis microbiológico para detectar riesgos, necesitando de mucho tiempo para obtener resultados.
- ✓ Ayuda a establecer prioridades.
- ✓ Permite planificar cómo evitar problemas en vez de esperar que ocurran para controlarlos.
- ✓ Elimina el empleo inútil de recursos en consideraciones extrañas y superfluas al dirigir directamente la atención al control de los factores clave que intervienen en la sanidad y en la calidad en toda la cadena alimentaria, resultando más favorables las relaciones costos/beneficios.

QUE ES UN SISTEMA DE GESTION

Según (Pescador & Romero, 2010) definen sistema de gestión como “Un sistema es una estructura organizativa que involucra procedimientos, procesos y recursos necesarios para desarrollar actividades para un fin. Sirve para dirigir y controlar una organización con miras a lograr unos objetivos de calidad y de mejora continua”.

(Vergara, 2009), Menciona en su investigación que “Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad”.

Según este autor se instituyen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso.

Las cuatro etapas del sistema de gestión son:

Etapas de Ideación: El objetivo de esta etapa es trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación que se logra con el sistema de gestión propuesto.

Etapas de Planeación (Planificación): Dentro del proceso, la planificación constituye una etapa fundamental y el punto de partida de la acción directiva, ya que supone el establecimiento de sub-objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos.

En esta etapa, se definen las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional que se requiere, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el proceso.

Etapa de Implementación (Gestión): En su significado más general, se entiende por gestión, la acción y efecto de administrar. Pero, en un contexto empresarial, esto se refiere a la dirección que toman las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos trazados.

Es importante destacar que las decisiones y acciones que se toman para llevar adelante un propósito, se sustentan en los mecanismos o instrumentos administrativos (estrategias, tácticas, procedimientos, presupuestos, etc.), que están sistémicamente relacionados y que se obtienen del proceso de planificación. (Véase la figura: Esquema de gestión).

Etapa de Control: El control es una función administrativa, esencialmente reguladora, que permite verificar (o también constatar, palpar, medir o evaluar), si el elemento seleccionado (es decir, la actividad, proceso, unidad, sistema, etc.), está cumpliendo sus objetivos o alcanzando los resultados que se esperan.

Es importante destacar que la finalidad del control es la detección de errores, fallas o diferencias, en relación a un planteamiento inicial, para su corrección y/o prevención. Por tanto, el control debe estar relacionado con los objetivos inicialmente definidos, debe permitir la medición y cuantificación de los resultados, la detección de desviaciones y el establecimiento de medidas correctivas y preventivas.

Un sistema de gestión, no es más que una sucesión de actividades bien sistematizadas que se realizan sobre un conjunto de elementos para conseguir la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el desempeño de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

SISTEMA INTEGRAL DE GESTION

(SENA, 2013), Afirma que el "Sistema Integrado de Gestión, es que está centrado en las personas, esto significa, que todas las mejoras que se buscan con esta estrategia gerencial, están orientadas para beneficio de la gente".

Por otro lado (Calidad PUCP, 2012), Menciona que como se sabe, un Sistema Integrado de Gestión (SIG) es una plataforma que permite unificar los sistemas de gestión de una empresa que anteriormente se trabajaban en forma independiente con el fin de reducir costos y maximizar resultados.

SIG logra su objetivo al agrupar una base documental única que anteriormente estaba compuesta por una serie de manuales, procedimientos, instrucciones, documentos, y personal exclusivo para cada proceso en un solo módulo que va a auditar y supervisar todo el proceso reportando directamente a la Gerencia de la organización.

Integrar los sistemas de gestión es, en otras palabras, una nueva forma de enfocar las actividades de una empresa para controlar integralmente y de forma eficaz las diferentes variables que son de claves para esta, colocando como objetivo máximo el logro de una política integrada de gestión asegurando así la competitividad y que se permita responder a las exigencias de los mercados internacionales y locales.

De la misma forma (Calidad PUCP, 2012), Difiere que un SIG necesariamente va a requerir:

- ✓ La existencia de un único manual de gestión que va a asegurar que los procesos e instrucciones no se dupliquen.
- ✓ La implementación simultánea de cada uno de los sistemas con el objetivo de minimizar el periodo de implantación total del SIG en comparación con el tiempo que tomaría implementar los sistemas por separado.
- ✓ La distribución de los esfuerzos para que el diseño e implementación del sistema sea más rápido.
- ✓ Supervisión y cuidado absoluto por parte del equipo responsable de la implantación del sistema, pero que a su vez involucre a todos los miembros de la organización.

- ✓ El designar un responsable único para los tres sistemas y que cumpla las funciones de dirección técnica y corporativa diferenciada.
- ✓ Incorporar los sistemas de gestión completamente a las actividades operativas de la organización, entendiendo los requerimientos de calidad, medio ambiente y seguridad como una parte más de la gestión general.
- ✓ Mínimo registro y documentación.
- ✓ Objetivos, metas y políticas coherentes en el tiempo.
- ✓ La Dirección de la empresa deba ejercer un fuerte liderazgo y compromiso de manera que su equipo de colaboradores se enfoque en implementar el SIG en forma eficiente.

Un SIG involucra adquirir los elementos apreciables ya asociados a diferentes métodos parciales, de forma que aplicándolos ahora de un modo más eficiente y accesible. Posteriormente, cabe destacar que el SIG tiene como fin sistematizar los esfuerzos, recursos, y costes predestinados a la optimización de la gestión de la organización certificando la calidad en cada una de las etapas del proceso.

SISTEMA DE GESTION INTEGRAL ENFOQUE DE GESTION POR PROCESOS

Los autores (Rodríguez & Quiñones, 2010) en su investigación afirman que:

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados. Enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de las entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

El hecho de considerar la actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre "áreas de resultados" (los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Po otro lado (Beltrán, 2002), Afirma que la nueva versión de la familia de normas ISO 9000 aprobada en el año 2000 plantea un modelo de gestión de la calidad respaldado en ocho principios entre los que se encuentra el enfoque basado en procesos. En la misma se plantea: "cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso

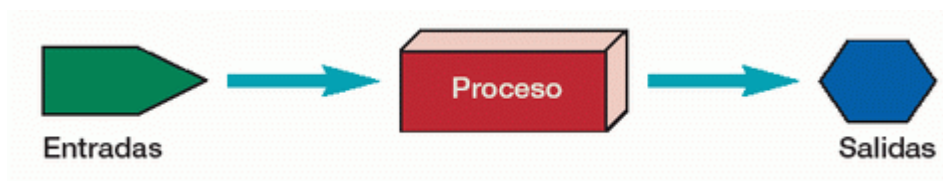


Gráfico 1 Conjunto de actividades mutuamente relacionadas, o que interactúan las cuales transforman elementos de entradas en salidas.

Fuente: (Beltrán, 2002)

De la misma forma Beltrán deduce que la identificación y gestión sistemática de los procesos se conoce como "enfoque basado en procesos". Este principio sostiene que " un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso".

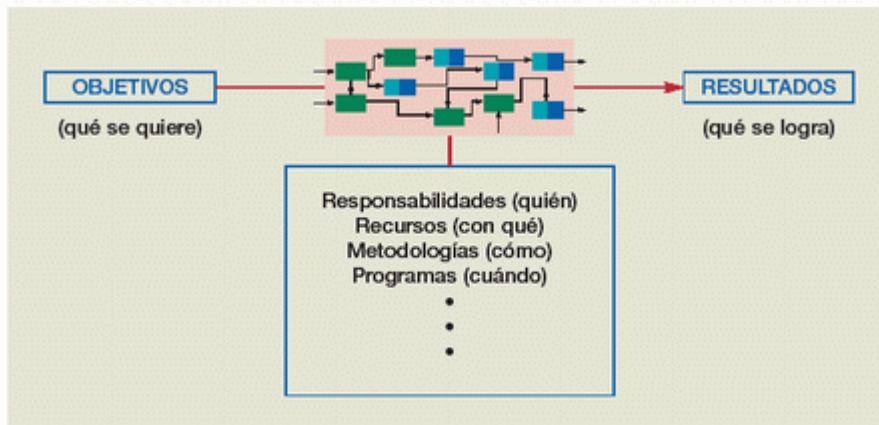


Gráfico 2 El Sistema de Gestión basado en procesos para la obtención de resultados.

Fuente: (Beltrán, 2002)

La Gestión de Procesos para la mejora continua.

(Rodríguez & Quiñones, 2010), Mencionan que con este enfoque se persigue:

Elaborar un modelo de gestión empresarial que integre los elementos del mejoramiento continuo, definiendo el sistema de estándares de desempeño que permitan evaluar a la organización y los niveles de eficacia y eficiencia logrados en el desarrollo del proceso de gestión. Un proceso se considera con calidad cuando además de reunir las condiciones de eficacia anteriores, es eficiente en cuanto a la utilización óptima de recursos, y es adaptable, capaz de autorregularse para, mejorando sus prestaciones, satisfacer unos requisitos cambiantes. Las actuaciones a emprender por parte de las organizaciones para dotar de un enfoque basado en procesos a sus sistemas de gestión se pueden agrupar en cinco grandes pasos:

Pasos para gestionar los procesos:

1. Identificación de los procesos.
2. Tener definidas sus interrelaciones externas e internas.

3. Documentación de los procesos.
4. El seguimiento y la medición.
5. Mejora de procesos.

La gestión basada en procesos para la consecución de objetivos.

De la misma manera (Beltrán, 2002), "Señala que la gestión basada en procesos no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos".

Por esta razón, los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización.

Como resultado de lo anterior, cada uno de los procesos que componen el sistema debe contribuir a la consecución de los objetivos de la organización, lo que implica la existencia de unas relaciones "causa-efecto" entre los resultados de los procesos individuales y los resultados globales del sistema.

El establecimiento de objetivos se hace necesario para determinar y establecer qué resultados se desean obtener en dicho proceso. Deben seguir como consecuencia de encontrar posibles relaciones causa-efecto. Para esto hay que determinar los indicadores sobre los cuales se van a establecer los objetivos, y sobre los que se va a realizar el seguimiento y medición.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Según (Sistemas y Calidad Total, 2011), Menciona que los Sistemas de Gestión de la Calidad son un "Conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa

requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática”.

Los estándares internacionales contribuyen a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios que usamos diariamente. Nos ayudan a asegurar que dichos materiales, productos, procesos y servicios son los adecuados para sus propósitos.

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Según (Carro & González, 2012), Afirman que:

TQM (por sus en inglés de Total Quality Management, Administración de la Calidad Total) es la prevención, de manera de eliminarlos problemas antes que estos aparezcan. Se trata de crear un medio ambiente en la empresa que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente. Por eso es que todos los integrantes de la organización deben conocer la manera de crear valor y cuál es su rol en este proceso. Esto incluye a todos con quien interactúa la empresa dentro y fuera de la organización, los límites de análisis.

(GR-Consultores , 2009), Mencionan que la administración de la calidad total (ACT) es “Un método relativamente nuevo en el arte de la administración que trata de mejorar la calidad de un producto y/o servicio y aumentar la satisfacción del cliente mediante la reestructuración de las prácticas de administración acostumbrada”.

Un atributo esencial de la ACT es el entendimiento general de que el cliente es el árbitro (mediador) final de la calidad. La ACT se basa en la premisa de que el cliente es quien impone y define la calidad. La calidad del producto y del servicio que note el cliente hará aumentar su satisfacción y, finalmente, la demanda.

Principios de la Administración de Calidad Total

(Grandes Pymes, 2013), afirma que puede ser definido como la administración de iniciativas y procedimientos enfocados a lograr la entrega de productos y servicios de calidad. Muchos principios pueden ser identificados, los que incluyen:

- ✓ **Executive Management:** La administración principal debe actuar como el conductor principal de TQM y crear un ambiente que asegure su éxito.
- ✓ **Entrenamiento:** Los empleados deben recibir entrenamiento regular en los métodos y conceptos de calidad.
- ✓ **Foco en el cliente:** Las mejoras en la calidad deberían mejorar la satisfacción del cliente.
- ✓ **Toma de decisiones:** Las decisiones para la calidad deben ser tomadas en base a mediciones.
- ✓ **Metodología y herramientas:** El uso de metodologías y herramientas aseguran que los no cumplimiento de calidad son identificados, medidos y respondidos.
- ✓ **Mejora continua:** Las empresas deben trabajar constantemente para mejorar la manufactura y los procedimientos de calidad.
- ✓ **Cultura organizacional:** La cultura de la empresa debería estar enfocada en desarrollar la habilidad de los empleados para trabajar juntos para así mejorar la calidad.
- ✓ **Empleados involucrados:** Los empleados deben ser motivados a ser proactivos en identificar y ocuparse de los problemas relacionados a la calidad.

Características importantes de la Administración de la Calidad Total

De la misma forma (GR-Consultores , 2009), deducen algunas características de la administración e calidad total.

- ✓ La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad. Por consiguiente, las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas.

- ✓ Los directivos principales deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la compañía.
- ✓ Los conceptos de calidad han de exponerse claramente e integrarse plenamente a todas las actividades de la compañía.
- ✓ Los directivos principales deben establecer un ambiente empresarial que permita la participación de todos los empleados para mejorar la calidad.
- ✓ Las compañías deben dirigir su atención a la participación del personal, el trabajo colectivo y la capacitación en todos los niveles. Esta atención deberá reforzar el compromiso del personal a mejorar constantemente la calidad.
- ✓ Los sistemas de Administración de la Calidad Total, para que tengan éxito, deben basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos.
- ✓ Los proveedores deben estar asociados plenamente a la Administración de la Calidad. La estrecha relación entre proveedores y productores es mutuamente beneficiosa.

GESTIÓN DE CALIDAD

Según (Griful & Canela, 2005), definen que:

La calidad no se obtiene por casualidad, sino mediante los recursos y los procedimientos adecuados, es decir, a través de la gestión. La parte de la gestión de una empresa que se relaciona con la obtención de la calidad es la gestión de la calidad. La gestión de la calidad incluye actividades como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.

La gestión de la calidad se lleva a cabo mediante un sistema, es decir mediante un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí. En el caso de la gestión de la calidad. Se trata del sistema de gestión de la calidad o sistema de calidad. La empresa debe aportar los recursos necesarios para que la política de calidad sea viable y documentar el sistema para que no se pierda el esfuerzo realizado. El sistema de calidad se describe en un documento, llamado manual de la calidad.

Hay que distinguir entre la gestión y el control de la calidad. El control de la calidad es la parte de la gestión de la calidad orientada a la satisfacción de los requisitos de calidad. La gestión de la calidad incluye otros aspectos, como la identificación de los clientes y sus requisitos, o la planificación del uso de los recursos. El control de la calidad clásico se limitaba a lo que actualmente llamamos inspección del producto, fuese este propio o ajeno.

Por otro lado se puede decir también que “Es el modo en que la dirección planifica, implanta programas y sistemas, y controla los resultados con el objetivo de conseguir calidad” (Moreno-Luzón, Peris, & González, 2001)

Las distintas perspectivas y formas de establecer, poner en marcha y controlar las acciones relativas a la variable calidad dan lugar a diferentes enfoques de gestión de la calidad. Cada enfoque está fundamentado en unos principios específicos

La planificación y los objetivos de calidad

(Griful & Canela, 2005) , Mencionan que los requisitos de las distintas partes interesadas de una empresa pueden entrar en contradicción. Por ejemplo, en la elaboración de un producto nuevo, los propietarios ambicionan obtener ganancias, los trabajadores quieren unas condiciones de trabajo correctas, la sociedad espera que la fabricación del producto respete el medio ambiente y los clientes quieren que el producto satisfaga sus expectativas.

Esto exige a la empresa unos compromisos, que dependen del peso relativo que se dé a cada tipo de necesidad y que están en función entre otros aspectos, de los valores de la empresa.

Enfoques de gestión de calidad

Por otro lado (Moreno-Luzón, Peris, & González, 2001), Deducen dos tipos de enfoques de gestión de calidad control por inspección y control de calidad.

Control por inspección: La inspección supone llevar a cabo actividades como la medición, el examen o la comprobación, de una o más características de un producto

o servicio y compararlas con un conjunto de requisitos específicos para determinar su conformidad a los mismos

Control de calidad: El control de la calidad se podría definir como las técnicas usadas para estandarizar algo. La función del control de calidad existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones. Como tal, la función consiste en la colección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada.

PROCESO DE GESTIÓN.

Los procesos de la gestión de los sistemas integrales se dividen en la gestión por procesos mismo que se detallan a continuación:

- 1. Gestión de calidad.**
- 2. Planificación estratégica.**
- 3. Talento humano.**
- 4. Gerencia de la producción.**
- 5. Planificación de la producción.**
- 6. Gestión de ventas y comercialización.**
- 7. Adquisiciones.**
- 8. Procesos industriales.**
- 9. Aseguramiento de la calidad.**
- 10. Mantenimiento.**

Estos procesos van vinculados a los estándares de gestión referenciados a cada proceso y vinculado a las normativas pertinentes.

ESTÁNDARES DE NORMATIVAS DE GESTIÓN.

Los estándares se referencian a cada normativa, para lo cual referenciamos las normativas en uso en los siguientes cuadros.

ISO 9001	
CLAUSULA	REQUISITO
4.1.	Requisitos generales
4.2.4	Control de Registros
4.2.2	Manual de Calidad
4.2.3	Control de Documentos
5.1	Compromiso de la Dirección
5.3	Política de calidad
5.2. / 8.2.1	Enfoque al cliente / Satisfacción al Cliente
5.4.1	Objetivos de calidad
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad
5.5.1	Responsabilidad y Autoridad
5.5.2	Representante de la Dirección
5.5.3	Comunicación interna
5.6	Revisión por la dirección
6.1	Provisión de Recursos
6.2	Recursos Humanos
6.2.2.	Competencia, formación y toma de conciencia
6.3	Infraestructura
6.4	Ambiente de Trabajo
7.2.1	Determinación requisitos relacionados con producto
7.2.2.	Revisión requisitos relacionados con el producto
7.2.3	Comunicación con el cliente
7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo
7.4.	Compras
7.4.1 / 7.4.2	Proceso e información de compras

7.4.3	Verificación productos comprados
7.5.1	Control de producción y prestación del servicio
7.5.3	Identificación y Trazabilidad
7.5.5	Preservación del producto
7.6	Control de los equipos de seguimiento y medición
8.2.2	Auditoria Interna
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos
8.2.4	Seguimiento y medición de producto
8.3	Control del producto no conforme
8.4	Análisis de Datos
8.5.1	Mejora continua
8.5.2	Acción correctiva
8.5.3	Acción preventiva

BRC	
Estándar Global para la Inocuidad Alimentaria	
CLAUSULA	REQUISITO
2	Plan de Inocuidad alimentaria
2.1	El equipo de inocuidad alimentaria HACCP
2.2	Programas de pre requisitos
2.3	Descripción del producto
2.4	Identificación del uso para el cual ha sido fabricado

2.5	Elaboración de un Diagrama de flujo de procesos
2.6	Verificación del diagrama de flujos
2.7	Listado de todos los peligros y riesgos potenciales asociados con cada uno de los procesos, realización de un análisis de peligros y consideración de cualquier medida para controlar los riesgos identificados.
2.8	Determinación de los puntos de control críticos (PCC)
2.9	Establecimiento de límites críticos para cada PCC
2.10	Establecimiento de un sistema de seguimiento para PCC
2.11	Establecimiento de un plan de acción correctiva
2.12	Establecimiento de los procedimientos de verificación
2.13	Conservación de registros y documentación de los HACCP
3.3	Compleitud y mantenimiento de registros
2.14	Revisión del plan HACCP
3.1	Manual de Calidad e Inocuidad Alimentaria
1.1.6	Documentos de Referencia actualizados
3.2	Control de la documentación
1.1	Compromiso de la dirección y mejora continua
1.1.1	Política documentada
1.1.2	Objetivos y Metas establecidas
3	Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria
1.2	Estructura Organizacional, responsabilidades y autoridad administrativa
1.1.3	Revisión por la Dirección
1.1.4	Reunión mensual HACCP
1.1.5	RRFF, RRHH
7	Personal
7.1	Capacitación
7.2	Higiene Personal
7.3	Revisión Medica
7.4	Ropa Protectora
4	Estándares del Sitio
4.2	Seguridad
4.3	Disposición, flujo de productos y separación
4.4	Construcción de la fabrica
4.5	Servicios: Agua, hielo, aire y otros gases
4.8	Instalaciones para el personal

3.6.3	especificaciones producto terminado, cumplimiento requisitos legales
6.2	Cantidad: peso, volumen y control de cantidades
3.6	Especificaciones
5.1	Diseño/desarrollo del producto
3.5	Aprobación proveedores y materias primas y seguimiento de desempeño
3.5.1	Gestión de proveedores de materias primas y envasados
3.5.2	Procedimiento aceptación y seguimiento de materias primas y envases
3.5.3	Gestión de proveedores de servicios
3.5.4	Gestión de los procesos subcontratados
5	Control del Producto
4.9	Control de contaminación física y química del producto
4.10	Detección de cuerpos extraños y equipos de extracción
6.1	Control de las Operaciones
4.6	Equipos
4.7	Mantenimiento
4.11	Limpieza e higiene
4.12	Residuos/eliminación de residuos
4.13	Control de plagas
4.15	Despacho y transporte
3.9	Trazabilidad
5.3	Procedencia, estado garantizado, declaración identificación de materiales preservados
4.14	Instalaciones de Almacenamiento
5.4	Envasado de productos
6.3	Calibración y control de dispositivos de medición y seguimiento
3.4	Auditoria Interna (Auditoría e inspecciones en la fábrica)
6	Control de Procesos
5.5	Inspección del producto y pruebas de laboratorio
5.5.1	Inspección y pruebas del producto
5.5.2	Pruebas de laboratorio
5.6	Liberación del producto
3.8	Control de productos no conformes
1.2	Compromiso de la dirección y mejora continua
1.1.10	Análisis de causa raíz para evitar recurrencia
3.7	Acciones Correctivas
3.10	Gestión de reclamaciones

3.11	Gestión de incidentes, recuperación y retiro de producto
5.2	Gestión de Alérgenos

IFS International Food Standard	
CLAUSULA	REQUISITO
2.1.1	Sistema de Gestión de Calidad - APPCC
2.1.2	Formación equipo HACCP
2.1.3	Análisis APPCC
2.1.3.1	Descripción del producto
2.1.3.2	Determinación de uso previsto del producto
2.1.3.3	Elaboración de Diagrama de flujo
2.1.3.4	Verificación de Diagrama de flujo
2.1.3.5	Análisis de peligros en cada etapa
2.1.3.6	Determinar PCCs
2.1.3.7	Establecer límites críticos para cada PCC
2.1.3.8	Establecer sistema vigilancia para PCC
2.1.3.9	Establecer acciones correctivas
2.1.3.10	Procedimientos de verificación
2.1.3.11	Sistema de documentación y registro
2.3	Conservación de los registros
1.2.10	Documentos externos actualizados
2.2	Requisitos de la documentación
1.1	Política corporativa / Principios corporativos
1.1.1 / 1.1.2	Política corporativa
1.3	Enfoque al cliente

1.1.3 / 1.1.4 1.1.5 / 1.3	Objetivos específicos Revisión anual de objetivos / Enfoque al cliente
1.1.6	Responsable de comunicación externa
1.2	Estructura corporativa
1.4	Revisión por la Dirección
3.	Gestión de los recursos
3.1 3.3	Gestión de los recursos humanos Formación
3.2.1	Higiene personal
3.2.3	Procedimientos enfermedades infecciosas
3.2.2	Ropa de protección para personal, subcontratistas y visitantes
4.6	Normas del entorno e infraestructuras de la fábrica
3.4	Aseos, equipamiento higiene e Instalaciones para personal
4.2	Especificaciones del producto
5.5	Verificación de la cantidad
4.1 4.2	Revisión del Contrato Especificaciones del Producto
4.3	Desarrollo de Producto
4.4.	Compras
5.6	Análisis del Producto
4.9	Riesgo de cuerpos extraños, metal, vidrio roto y madera
4.14	Equipos
4.13	Mantenimiento y reparaciones
4.7	Limpieza e Higiene
4.8	Residuos / Eliminación de residuos
4.10	Vigilancia y Control de Plagas
4.12	Transporte
4.16	Trazabilidad
4.11	Recepción y almacenamiento de mercancías
4.5	Envasado de Producto
5.4	Calibración y verificación de los equipos de medición y vigilancia
5.2	Auditoría Interna (Inspecciones en la fábrica)

5.3	Control de Proceso
4.15	Validación del Proceso
5.6	Análisis de producto
5.7	Cuarentena de productos y liberación
5.10	Gestión del producto no conforme
1.1	Política corporativa / Principios corporativos
5.11	Acciones Correctivas
5.8	Gestión de las reclamaciones de las autoridades y los clientes
5.9	Gestión de incidentes, retirada de productos, recuperación de productos
4.18	Alérgenos y condiciones especiales de producción
4.17	Organismos Modificados genéticamente

HACCP	
Hazard Analysis and Critical Control Points	
PUNTOS	REQUISITO
1	Formación equipo HACCP
2	Descripción del producto
3	Intención del uso y destino (producto)
4	Elaboración de Diagrama de flujo
5	Confirmación sobre el terreno del diagrama de flujo
6	Realización de un análisis de los peligros
7	Determinar PCCs
8	establecimiento de los limites críticos
9	Implementación de un sistema de vigilancia
10	establecimiento de medidas correctivas
11	establecimiento de procedimientos de verificación
12	establecimiento de un sistema de registro y documentación

SIGC
SISTEMA INTEGRAL DE GESTION DE CALIDAD

PUNTOS	REQUISITO
1	Requisitos generales de inicio de gestión empresarial
2	Debe contar con un SGC y un plan de inocuidad alimentaria
3	Formar equipo de HACCP e inocuidad alimentaria
4	contar con un programa de pre requisitos y análisis APPC
5	Descripción del producto
6	Determinación del uso, destino de fabricación del producto
7	Elaboración del diagrama de flujo de los procesos
8	Confirmación y verificación del terreno del diagrama de flujo
9	Realizar un análisis de riesgos vinculados a los peligros potenciales asociados a cada etapa de los procesos con las medidas de control aplicables a los riesgos identificados.
10	Determinar los PCCs
11	Debe de contar con limites críticos para cada PCC
12	Tiene que contar con un sistema de seguimiento, vigilancia y control de PCCS
13	Establecer un plan de acción que ofrezca desarrollo de medidas correctivas.
14	Debe de contar con procedimientos de verificación.
15	Contar con un sistema de registros y conservación de documentos donde se verifique su completitud y mantenimiento
16	Se debe revisar el plan HACCP.
17	Debe de contar con un manual para la calidad e inocuidad alimentaria.
18	Debe de contar con un sistema actualizado de control de documentos y requisitos tanto interno y externo

19	Debe de contar con una política empresarial que vincule los principios corporativos, compromiso de la alta dirección y la mejora continua. Documentada e implantada.
20	Debe de contar con un planeamiento de enfoque y satisfacción del cliente.
21	Debe contar con Objetivos y metas específicas de la calidad y enfoque al cliente, debe contar con revisión anual.
22	Debe de contar con una planificación del sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria.
23	Debe de tener un organigrama del SG, Donde se especifique su estructura organizacional, responsabilidades y autoridad, comunicación externa.
24	Debe de contar con un procedimiento de comunicación interna.
25	Debe de contar con un plan de revisión del SG por parte de la dirección
26	Reunión mensual del equipo de gestión
27	Revisión y gestión de recursos y el talento humano
28	Gestión de la Capacitación, formación, competencia y toma de decisiones del recurso humano.
29	Higiene personal
30	Procedimientos y protocolos de revisiones médicas y enfermedades infecciosas.
31	Programa de inspección y cumplimiento de ropa y equipos protectores individuales y colectivos para el personal, contratistas y visitantes.
32	Debe de contar con planes y normas de entorno e infraestructura de la organización. Estándares de sitio seguridad disposición, flujo de producto y separación. Construcción de la fábrica. Servicios de agua, hielo, aire y otros gases.

33	Instalaciones y equipamiento de aseo e higiene satisfactorios para el personal y ambiente de trabajo.
34	Determinar requisitos de relación con el producto en todas sus fases. Peso, volumen, cantidades, especificaciones, cumplimiento legal.
35	Revisión del contrato, requisitos y especificaciones relacionados con el producto.
36	Comunicación con el cliente
37	Debe de contar con procedimientos para la correcta adquisición de materia prima y productos vinculados con los procesos de fabricación y control empresarial, así como la gestión y aprobación de proveedores, servicios y procesos sub contratados. Este debe de contar con aceptación, control y seguimiento de desempeño en todas las etapas.
38	Debe de contar con un control validable de las operaciones de producción, control y análisis del producto. Así como del riesgo de contaminación física y química, detallando ampliamente el control, técnicas y reporte de cuerpos extraños
39	Equipos
40	Mantenimiento y reparaciones
41	Limpieza e Higiene
42	Residuos / Eliminación de residuos
43	Vigilancia y Control de Plagas
44	Plan de desechos y transporte.
45	Identificación y Trazabilidad
46	Procedencia, estado garantizado, declaración identidad de materiales preservados
47	Control del envasado, recepción, preservación del producto y sus instalaciones
48	Control, seguimiento, calibración y registro de los equipos de medición y vigilancia.
49	Registro de auditorías internas e inspecciones de los procesos.

50	Seguimiento, control y medición de los procesos.
51	Debe de contar con un protocolo para el seguimiento y medición del producto donde involucre: inspecciones y pruebas del producto. Pruebas de laboratorio. Análisis del producto. Validación del proceso. Cuarentena y liberación.
52	Gestión y control de producto no conforme.
53	Análisis de Datos
54	Debe de existir sustento de la aplicación de la política corporativa, sus principios y la mejora continua.
55	Plan de gestión de las acciones correctivas donde exponga la causa raíz del, reclamos de clientes y autoridades y metodología para la no concurrencia del mismo.
56	Acción preventiva
57	Gestión de incidentes, retirada de productos, recuperación de productos
58	Gestión de los Alérgenos y condiciones especiales de producción
59	Organismos Modificados genéticamente