

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN GERENCIAL
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN INMOKASA, UTILIZANDO ISO

9004

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JORGE RAÚL FIGUEROA GUZMÁN
ASESORADO POR LA INGA. NORMA ILEANA SARMIENTO
ZECEÑA DE SERRANO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos.
VOCAL I	
VOCAL II	Lic. Amahan Sánchez Álvarez.
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada.
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz.
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva.
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas.

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos.
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez.
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano.
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León.
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas.

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN
GERENCIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN INMOKASA,
UTILIZANDO ISO 9004.**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica-Industrial, el 7 de noviembre de 2005.

JORGE RAÚL FIGUEROA GUZMÁN.



FACULTAD DE INGENIERIA

Ing. Ángel Roberto Sic García
Coordinador Unidad de Prácticas de
Ingeniería y E.P.S.
Facultad de Ingeniería, USAC
Presente

Respetable ingeniero Sic:

Por medio de la presente informo a usted, que como asesora y supervisora de la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.), del estudiante universitario JORGE RAUL FIGUEROA GUZMAN, procedí a revisar el informe final, cuyo título es: "MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTION GERENCIAL DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN INMOKASA, UTILIZANDO ISO 9004", el cual encuentro satisfactorio.

Las soluciones planteadas en este trabajo, constituyen un valioso aporte de nuestra Universidad a uno de los muchos problemas que padece el país, principalmente en el apoyo técnico a la empresa privada, en la búsqueda de soluciones viables a los problemas que atraviesan y que al final, beneficiarán a la sociedad en general.

En tal virtud, lo doy por aprobado, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular, es grato suscribirme de usted.

Deferentemente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
Asesora-supervisora de E.P.S.
Área de Ingeniería Mecánica-Industrial





REF.EPS.C.434.2005
Guatemala, 28 de octubre de 2005.

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Director de la Escuela
de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería, USAC
Presente

Respetable ingeniero Gómez:

Por medio de la presente, envío a usted el Informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.), titulado: "MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTION GERENCIAL DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN INMOKASA, UTILIZANDO ISO 9004". Este trabajo lo desarrolló el estudiante universitario JORGE RAUL FIGUEROA GUZMAN, quien fue debidamente asesorado y supervisado por la Ingeniera *Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano*.

Por lo que, habiendo cumplido con los objetivos y los requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación por parte de la asesora-supervisora, esta Coordinación también **aprueba** su contenido, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular, es grato suscribirme de usted.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Ing. ÁNGEL ROBERTO SIC GARCÍA
COORDINADOR DE E.P.S.



Adjunto informe final



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN GERENCIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN INMOKASA, UTILIZANDO ISO 9004**, presentado por el estudiante universitario **Jorge Raúl Figueroa Guzmán**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

CONOCIMIENTO Y ENSEÑANZA A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2005.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN GERENCIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN INMOKASA, UTILIZANDO ISO 9004**, presentado por el estudiante universitario **Jorge Raúl Figueroa Guzmán**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

APROBADO Y ENSEÑADO A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera

DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, enero de 2006.

/mgp



INDICE

INDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VIII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCION	XV

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN GERENCIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN INMOKASA, UTILIZANDO ISO 9004**, presentado por el estudiante universitario Jorge Raúl Figueroa Guzmán, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olimpo Paiz Racinos
DECANO



Guatemala, enero de 2006

/cdes

ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	
1.1. Reseña histórica	1
1.2. Descripción y ubicación	2
1.3. Actividades y servicios	3
1.4. Visión y misión	3
1.5. Estructura organizacional	4
2. BASE TEÓRICA	
2.1. Normas de calidad ISO 9000	9
2.2. Normas de calidad ISO 9001	9
2.3. Normas de calidad ISO 9004	10
2.3.1. Mejora continua	11
2.3.2. Objetivos de la mejora continua ISO 9004	11
2.3.3. Pasos sugeridos para realizar la mejora	12
2.4. Indicador	17
2.4.1. Objetivo de los indicadores	17
2.5. Normas De gestión ambiental ISO 14000	18
2.5.1. Bases legales	19
2.5.2. Que empresas pueden certificarse ISO 14000	21
2.5.3. Empresas que certifican ISO 14000	22

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	
3.1. Comité de calidad.	25
3.1.1. Organización	25
3.1.2. Responsabilidades	26
3.2. Manual de calidad	
3.2.1. Alcance y objetivo	28
3.2.2. Política de calidad	29
3.2.3. Objetivos de calidad	31
3.3. Procesos de Gestión Gerencial	32
3.3.1. Interacción de procesos	32
3.3.2. Proceso de producto no conforme	33
3.3.3. Proceso de gestión gerencial	33
3.3.4. Proceso de acciones correctivas y preventivas	34
3.3.5. Proceso de auditorías internas	34
3.3.6. Proceso de satisfacción al cliente	35
3.4. Documentos pertenecientes al Sistema de Gestión de Calidad	
3.4.1. Producto no conforme	36
3.4.1.1. Alcance y objetivo	36
3.4.2. Gestión gerencial	38
3.4.2.1. Alcance y objetivo	38
3.4.3. Acciones correctivas y preventivas	39
3.4.3.1. Alcance y objetivo	39
3.4.4. Auditorías internas	40
3.4.4.1. Alcance y objetivo	40
3.4.5. Satisfacción al cliente	41
3.4.5.1. Alcance y objetivo	41
3.5. Registros	42
3.5.1. Alcance y objetivo en los procesos gerenciales	43

3.5.2. ¿Quién posee los registros?	44
3.5.3. Lugar de ubicación de los registros	44
3.5.4. Registros pertenecientes a los procesos gerenciales	45
3.6. Indicadores	
3.6.1. Obtención de indicadores	46
3.6.2. Análisis de indicadores	49
3.7. Normas de gestión ambiental ISO 14000	
56	
3.7.1. Aspectos legales	56
3.7.2. Diagnostico ambiental	57
3.7.3. Impacto en el medio ambiente de las actividades generadas por la empresa	59
4. PROPUESTA E MEJORA CONTINUA	
4.1. Comité de calidad	61
4.1.1. Organización	62
4.1.2. Responsabilidades	64
4.2. Manual de calidad	64
4.2.1. Política de calidad	66
4.2.2. Objetivos de calidad	67
4.3. Gestión gerencial	68
4.4. Producto no conforme	69
4.5. Acciones correctivas y preventivas	70
4.6. Auditorías internas	70
4.7. Satisfacción al cliente	71
4.8. Documentos	
4.8.1. Producto no conforme	72

4.8.2. Gestión gerencial	75
4.8.3. Acciones correctivas y preventivas	75
4.8.4. Auditorías internas	77
4.8.5. Satisfacción al cliente	78
4.9. Costos de implementación	78
5. GUIA PROPUESTA PARA APLICAR ISO 14000	
5.1. Aspectos legales	81
5.2. Metodología propuesta	81
5.3. Documentación necesaria	82
5.4. Costos y beneficios de implementación	91
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

No.	FIGURAS	Pág.
1	Organigrama de INMOKASA	7
2	Indicador del proceso de producto no conforme	51
3	Indicador del proceso de acciones correctivas y preventivas	52
4	Indicador del proceso de satisfacción al cliente	53
5	Indicador del proceso de Gestión Gerencial	54
6	Indicador del proceso de auditorías internas	55
7	Interacción de procesos	101
8	Proceso de control de producto no conforme	102
9	Proceso de Gestión Gerencial	103
10	Proceso de acciones correctivas y preventivas	104
11	Proceso de auditorías internas.	105
12	Proceso de satisfacción al cliente	106
13	Organigrama INMOKASA	63
14	Formato encuesta telefónica	116
15	Modelo de correo electrónico	117
16	Perfil Gerencia de Recursos Humanos	118
17	Perfil Asistente de Mercadeo	119
18	Documento de medición de satisfacción al cliente	120
19	Procedimiento general de producto no conforme	123
20	Procedimiento de control de producto no conforme	131
21	Formato de manual de la organización	136
22	Procedimiento general de auditorías internas	138
23	Procedimiento de auditorías internas	144
24	Nuevos productos	155

25	Control de nuevos productos	157
26	Procedimiento general de control de acciones correctivas y preventivas.	158
27	Procedimiento de control de acciones correctivas y preventivas	162

TABLAS

I	Registros de los procesos de gestión gerencial y quién posee los registros	45
II	Costos de implementación.	79
III	Términos de referencia para la elaboración de un diagnóstico	107
IV	Costos de implementación ISO 14000:1994.	92

GLOSARIO

Auditoría ambiental	Representan exámenes metodológicos que involucran análisis de pruebas y confirmación de procedimientos y prácticas, que llevan a la verificación del cumplimiento de requerimientos legales.
Acción correctiva	Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada, u otra situación indeseable.
Acción preventiva	Acción tomada para eliminar posibles causas de no conformidad detectada, u otra situación indeseable
Aspecto ambiental	Elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que puede interactuar con el medio ambiente.
Barista	Experto en café
Certificación	Proceso mediante el cual una entidad debidamente acreditada confirma la capacidad de una empresa o producto, para cumplir con las exigencias de una norma.

Desempeño ambiental	Resultados mensurables del sistema de gestión ambiental, relacionados con el control de una organización sobre sus aspectos ambientales basados en su política, objetivos y metas ambientales.
Evaluación de impacto ambiental	Mecanismo científico-técnico que se utiliza para analizar aspectos físicos-biológicos, socio-económicos o culturales del ambiente en el que se desarrolle una acción o un proyecto.
Impacto ambiental	Cualquier cambio en el medio ambiente, sea adverso o beneficioso, total o parcialmente resultante de las actividades, productos o servicios de una organización
Informe ambiental	Documentación escrita que sintetiza los resultados del estudio de impacto ambiental.
ISO	Organización Internacional de Normalización.
Mejora continua	Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Medio ambiente	Entorno del sitio en que opera una organización, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y su interrelación.
Meta ambiental	Requisito de desempeño detallado, cuantificado cuando sea factible aplicable a la organización o a partes de ella, que surge de los objetivos ambientales y que es necesario establecer y cumplir para lograr aquellos objetivos.
Monitoreo ambiental	Se refiere al grupo de actividades que proporcionan información ambiental química, física, geológica, biológica y otras requeridas por los especialistas en este ramo.
No conformidad	Incumplimiento de un requisito.
Objetivo ambiental	Meta ambiental global, cuantificada cuando sea factible surgida de la política ambiental, que una organización se propone lograr.

RESUMEN

Los sistemas de calidad son parte fundamental de la vida diaria; ahora es necesario buscar formas efectivas de poder destacar en líneas de negocios cada vez más globalizada y competitiva. Es por esta razón que se busca certificar con la Norma ISO 9001:2000.

Los sistemas de calidad ayudan a estandarizar y mejorar los servicios o productos que se presten por las diferentes empresas, ayudan a identificar los procesos específicos para las tareas diarias de la empresa, detectando cuáles son las necesidades de entrada, salida, etc.

Al llevar a cabo los diferentes procesos y documentos, se observa que hay anomalías en los mismos, no porque éstos estén mal diseñados o los requisitos no sean los adecuados, sino debido a que sólo con la experiencia se puede observar cuáles son los puntos que necesariamente se deben mejorar, tanto en los procedimientos escritos como en los formatos utilizados, y que al inicio no se observaron.

Es en este momento cuando se debe realizar una mejora continua, la cual se establece en este grupo de normas. Debe ser llevada a cabo con el consentimiento de la alta dirección y con la colaboración de los diferentes responsables de procesos para lograr un resultado óptimo.

Se deben revisar los procesos, documentos y registros que apoyan el sistema de calidad, los cuales son objeto de mejora; esto se realiza para detectar posibles puntos de mejoras, discutirlos e implantar los mismos, con el objetivo de obtener información concisa y clara, para realizar los cambios necesarios, basados en la familia de normas Internacionales ISO 9000:2000.

OBJETIVOS

General

Implementar la mejora continua al Sistema de Gestión de Calidad, apoyándose en la norma ISO 9004:2000, teniendo como objetivo principal mejorar los indicadores del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.

Específicos:

1. Analizar y comparar la norma ISO 9001:2000 con ISO 9004:2000, observando los puntos susceptibles de mejora.
2. Obtener indicadores del funcionamiento del SGC actual, para llevar un control del SGC y aplicar las mejoras necesarias.
3. Actualizar a corto plazo los documentos del Sistema de Gestión de Calidad, para que los documentos contribuyan al mejoramiento continuo.
4. Desarrollar nuevos formatos, modificar y simplificar los actuales para llevar registros de las diferentes tareas desarrolladas, en puntos de ventas como en oficinas, para llevar un control del desempeño de las actividades realizadas y así obtener indicadores de las mismas.
5. Mejorar la trazabilidad del Sistema de Gestión de Calidad, en lo que se refiere a procesos, sus documentos, política de calidad, objetivos de calidad.

6. Capacitar al personal en lo referente a procesos y documentos del sistema de calidad y así obtener la información deseada y un desempeño adecuado.

7. Realizar una guía para realizar un diagnóstico ambiental, basándose para esto en la Norma ISO 14001:1994 y concientizar a INMOKASA de lo necesario que es certificarse en ISO 14001:1994 a partir de ISO 9001:2000.

INTRODUCCIÓN

Para ninguno es un secreto que en el mundo globalizado es necesario obtener ventajas competitivas que distingan, ya sean en productos o servicios, de la competencia; por esta razón es necesario mejorar los productos o servicios a través del conjunto de Normas ISO 9000:2000, que proveen una serie de herramientas, siendo una de estas la Norma ISO 9004:2000 que provee las directrices necesarias para llevar a cabo una mejora continua, cuando ya se está certificado ISO 9001:2000.

Este documento presenta una serie de capítulos, relacionados con la mejora continua realizada en INMOKASA. El capítulo uno presenta de forma general una reseña de la empresa, para ubicar el contexto en el que fue realizado el proyecto de mejora continua.

El capítulo dos presenta la base teórica general, necesaria para comprender el uso y disposición de la familia de Normas Internacionales ISO 9000:2000, dando una serie de definiciones concretas, ligadas las mismas a los documentos utilizados en el proceso de mejora continua.

Basados en la teoría debidamente definida, se llevó a cabo un análisis general de la empresa, que se presenta en el capítulo tres, en lo que respecta al Sistema de Gestión de Calidad. Serviría el mismo para encontrar los posibles puntos de mejora.

Después de realizar el análisis de la empresa, se procedió a la mejora continua, basada en la Norma Internacional ISO 9004:2000, la cual da las directrices para poder llevarla a cabo.

En el último capítulo, se muestra una guía para realizar una implementación del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14000:1994 para poder realizar actividades productivas bajo condiciones que favorezcan al ambiente; se da a conocer cómo realizar la certificación y la documentación necesaria para poder realizar la misma.

1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 Reseña histórica

En Junio de 1993 inició operaciones INMOKASA, con una carretilla ubicada en la sala de espera del segundo nivel del Aeropuerto Internacional La Aurora.

En un principio dos personas atendían al público en dos turnos diarios de trabajo. El inicio de Inversiones Moka, S.A. fue por medio de una franquicia estadounidense.

Luego, se decidió independizar el negocio y desarrollar la Marca Espresso Café, cambiándose la carretilla por un Kiosco completamente equipado que vendía Café Gourmet, granitas de sabores y donas.

El segundo Kiosco en ser abierto fue en el centro comercial Periroosevelt ubicado en la zona 7 de la ciudad capital, luego se abrió en Plaza Cemaco, ubicada en la zona 10, posteriormente se logró abrir un segundo Kiosco en la misma ubicación del primero, dándosele el nombre de 'n Deli.

A partir de Junio 2,002 Inversiones Moka, S.A, entra en un nuevo concepto de negocios, construyendo un Kiosco amplio, con mesas en el lugar, está ubicado en Centro Comercial Pradera, Zona 10. En Enero del 2004, se inauguró un kiosco en la Universidad Francisco Marroquín.

El mes de diciembre de 2003 marca un cambio trascendental en la historia de INMOKASA, pues, derivado de un profundo análisis de mercado, se decide cambiar la marca que identifica a sus cafés, sustituyendo al anterior por CAFE GITANE.

Durante el año 2003 se desarrollo el sistema de gestión de calidad. El día 25 de Febrero de 2004, ICONTEC otorgó el certificado ISO 9001:2000. Esto garantiza que se está continuamente evaluando el desempeño y las áreas de mejora de nuestra empresa.

1.2 Descripción y ubicación

Esta empresa se dedica a prestar servicios, cuenta con las políticas y los procesos necesarios para asegurar que el servicio que se da al cliente es el mejor. Basándose en procesos bien definidos se ha logrado ofrecer al cliente productos de la más alta calidad, observando un servicio al cliente que mejora día con día, gracias a la retroalimentación recibida por medio de los clientes.

INMOKASA se encuentra ubicada en la 19 calle 8-82, Zona 13, Aurora II, observando que esta área no es un área especial para oficinas, siendo un área residencial que muchas empresas utilizan para realizar sus actividades productivas, el estar en un lugar que no esta adecuado para llevar a cabo las tareas diarias no a significado un problema.

1.3 Actividades y servicios

Las actividades realizadas por la empresa no sólo se remiten al servicio prestado en los puntos de venta. En las oficinas centrales se registran todos los aspectos relacionados con el mantenimiento, compras, ventas, etc. Todo el movimiento de traslado y entrega de producto se realiza desde las oficinas centrales hacia los puntos de venta con unidades especiales para este propósito.

El servicio prestado por parte de la empresa a sus diferentes clientes es entregar productos de calidad, algunos de estos productos listos para entregar al cliente y otros obteniendo la materia prima para elaborarlos en el punto de venta, guardando las condiciones de orden y limpieza adecuadas para asegurar que el cliente recibe un producto de calidad.

1.4 Visión y Misión

La visión de la empresa es la siguiente: “Ser apreciados como el mejor café y algo más, buscando el reconocimiento de la población a través del servicio y la calidad, que se mantienen y se mejoran siguiendo modelos internacionales certificados.”¹

La misión es: “Ofrecer un servicio diferente y de calidad en el negocio de Café y algo más.”²

1.5 Estructura organizacional

La empresa cuenta con 20 puestos identificados en el organigrama, existiendo una estructura organizacional ordenada en forma descendente en donde el nivel indica la responsabilidad de cada puesto, siendo el más importante el de Junta Directiva, por ser el máximo ente en lo que autoridad se refiere.

Cada puesto tiene a su cargo personal, siendo el puesto de Administrador de Puntos de Venta el puesto que más personal tiene a su cargo, por su naturaleza, que exige movilizar, rotar y evaluar personal, etc. Compartiendo responsabilidades con el departamento de Recursos Humanos, el cual se dedica a la selección, evaluación y ubicación de personal competente para ocupar los diferentes puestos.

Otro puesto que juega un papel importante en la estructura organizacional es Gerencia de Operaciones, siendo la encargada de movilizar productos, proveedores y las operaciones de logística en general, apoyados por Gerencia de Control.

Los puestos existentes son: Gerente General, Secretaria, Administrador de Puntos de Venta, Gerente Control, Gerente de Mercadeo, Gerente de Personal, Gerente de Operaciones, Gerente de Finanzas, Responsables de turno, Asistente de Control, Asistente de Mercadeo, Asistente de operaciones, Mantenimiento de equipo, Encargado de Bodega, Mantenimiento de oficina, Auxiliar de contabilidad, Barista, ver Figura 1, Pag. 7.

A continuación se presenta una descripción en términos generales de los departamentos y su interrelación:

- a) **Administración de puntos de venta:** Departamento encargado de administrar un conjunto de puntos de venta, velando porque estos estén surtidos y el trato al cliente sea el adecuado. Se relaciona internamente con Gerentes y Administradores.

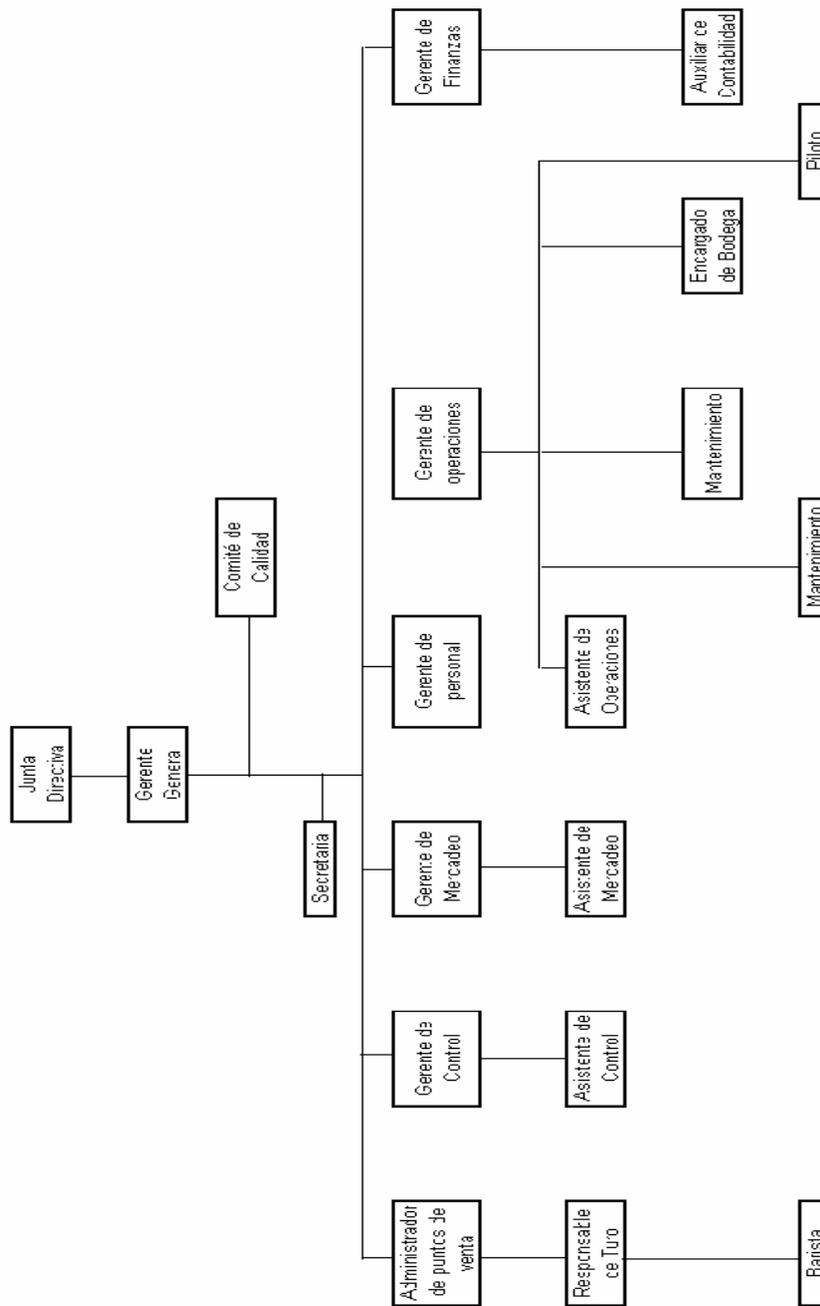
- b) **Gerencia General:** Este departamento es clave ya que administra la organización para obtener un buen desarrollo. Se relaciona internamente con Gerentes y Administradores.

- c) **Gerencia de Administración y finanzas:** Departamento encargado de velar por el buen funcionamiento contable y fiscal de la empresa. Se relaciona internamente con Gerentes y Administradores.

- d) **Gerencia de Control:** Departamento encargado de desarrollar, implantar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad, así como de medir el desarrollo de todas las actividades de la empresa, la verificación de controles totales y calidad de los productos a vender. Se relaciona internamente con todas las gerencias, administradores y personal de puntos de venta.

- e) **Gerencia de operaciones:** Departamento responsable de administrar y controlar el correcto y adecuado abastecimiento a los puntos de venta, así como la parte operativa. Se relaciona internamente con gerentes y administradores.

f) **Gerencia de mercadeo:** Departamento encargado de promover productos y fijar la imagen de la empresa en los consumidores, tanto actuales como potenciales. Se relaciona internamente con gerentes y administradores.



2. BASE TEÓRICA

2.1 Normas de calidad ISO 9000

Los diferentes tipos de organizaciones están diseñadas para alcanzar una serie de objetivos entre los que destacan la manera implícita la satisfacción de los requisitos de sus clientes, esto le permitirá mantener su fidelidad y ser más competitivos.

Una herramienta que puede ayudar a alcanzar los anteriores objetivos son las normas del Sistema de Administración de Calidad, las cuales reflejan una serie de requisitos que deberán de cumplir las organizaciones que deseen demostrar que están preocupadas por satisfacer los requisitos de sus clientes. Las normas de referencia son las desarrolladas por la organización internacional de normalización (ISO) y son normalmente conocidas como ISO 9000:2000.

2.2 Normas de calidad ISO 9001

Especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le son de aplicación.

Con objeto de aumentar la satisfacción del cliente, valiéndose de la experiencia de la organización y de los métodos necesarios para recabar información que refleje de manera objetiva lo que el cliente desea y sea aplicable a la organización.

2.3 Normas de calidad ISO 9004

Para obtener la certificación ISO 9001:2000 es necesario implantar el Sistema de Gestión de Calidad y probar que funciona de la manera adecuada, pero para conservar la certificación es necesario comprobar que ha existido retroalimentación en el manejo del Sistema de Gestión de Calidad y que se han encontrado puntos que son objeto de mejora. Esta mejora se logra utilizando la Norma Internacional ISO 9004:2000, la cual observa las directrices para poder llevar a cabo la mejora continua de manera ordenada y correcta.

a) Manual de calidad:

El Manual de Calidad de una organización es un documento donde se especifican la misión y visión de la empresa con respecto a la calidad así como la política de la calidad. El manual de Calidad expone además la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad y es un documento público, cosa que no ocurre con los manuales de procedimientos o de instrucciones.

b) Comité de calidad:

Grupo de trabajadores que realizan una labor análoga y que se reúnen regularmente en, o cerca de su área de trabajo para identificar, analizar y resolver problemas relacionados con la calidad

2.3.1 Mejora continua

Proporciona a la organización guías para la mejora continua. Es importante reconocer que ISO 9004:2000 sirve de guía para mejorar el sistema de gestión de calidad. Esta norma ayudará a mejorar el sistema de gestión, no es un documento bajo el cual una organización deba regirse para buscar una certificación.

2.3.2 Objetivos de la mejora continua

Es importante señalar que los objetivos de cada empresa varían según lo que se busque en las mismas. Existiendo un único objetivo que es común a todas las empresas que están certificadas ISO 9001:2000, la satisfacción al cliente.

Los objetivos, presentados a continuación, muestran qué se busca con la mejora continua en INMOKASA:

- Satisfacer plenamente a los clientes y consumidores. Lograr cada día mayores niveles de satisfacción es lo que hace posible contar con la lealtad de los consumidores, permitiendo de tal forma altos e incrementales niveles de rentabilidad.
- Buscar dichos niveles de satisfacción significa, empeñarse en reducir los costes, acortar los ciclos de los procesos, aumentar los niveles de calidad, y generar altos niveles de productividad.
- Reducir a su mínima expresión las actividades irrelevantes en cuanto a la generación de valor añadido para los clientes externos, y reducir al mismo tiempo los niveles de fallas y errores, permitirá generar mayores valores agregados al menor coste posible. Ello es factible eliminando de manera progresiva y sistemática los desperdicios y despilfarros producidos por las diversas actividades y procesos de la empresa.
- Lograr más altos grados de efectividad y eficiencia son en pocas palabras los objetivos supremos de todo Sistema de Mejora Continua.

2.3.3 Pasos sugeridos para realizar la mejora

Los pasos para realizar la mejora, comprenden cuatro etapas, que son:

- 1 El diagnóstico
- 2 La planificación
- 3 La ejecución, y
4. La evaluación

Por tal razón se denomina también al mismo como DPEE o **DP2E**.
(Diagnostico, Planificación, ejecución y evaluación)

a) El Diagnóstico

tiene por objetivo fundamental tener y apreciar de manera clara y precisa el estado y evolución de la empresa, en lo que respecta al Sistema de Gestión de Calidad, permitiendo, de tal forma, definir los problemas que aquejan al mismo.

b) Planificación

Se visualiza la diferencia entre la situación en la cual se encuentra y aquella a la cual se pretende llegar, identificando en primer lugar las soluciones posibles, basándose en la norma ISO 9004:2000, para pasar luego a seleccionar aquellas que más se adaptan en función a las restricciones existentes, definiendo las acciones a desarrollar para su puesta en práctica.

Determinados los objetivos a alcanzar y la diferencia a cubrir para llegar de la situación actual a dichos objetivos, el próximo paso es a través de una participación plena del personal, identificar todas aquellas soluciones de posible aplicación. De todas ellas, surgidas de la participación, creatividad y experiencia del personal y staff de la empresa, deberán seleccionarse todas aquellas que para cada proceso, producto, servicio o aspecto de la producción sean más factibles en consideración al resultado, costo y tiempo de aplicación.

En la planificación se considerarán las actividades a desarrollar, quienes serán responsables, los recursos a asignar, los plazos a considerar y los resultados a obtener.

En ésta fase la creatividad e innovación son de carácter fundamental, pues de ella serán factibles las mejores metodologías o acciones que den solución a las causas que impiden el normal desenvolvimiento de los procesos, o dificultan de diversas formas el logro de determinados objetivos de superación.

c) La Ejecución

Implica llevar a cabo tanto la preparación del personal, procesos, documentación y registros, como la implantación de los sistemas de control e información necesarios para llevar a cabo la mejora continua.

En primer lugar debe tanto prepararse al personal mediante acciones de capacitación y entrenamiento, como en la formación de equipos de trabajo.

En segundo lugar deben implementarse tanto los sistemas de control como de información necesarios para evitar desvíos, como para detectar en tiempo y forma desvíos en los estándares y objetivos establecidos.

El próximo paso es llevar a la acción los planes fijados en la etapa anterior, los cuales están destinados a solucionar determinados problemas, o alcanzar y superar objetivos específicos.

En ésta etapa es esencial el liderazgo necesario para inspirar y fortalecer tanto a los individuos, como a los distintos grupos, en la puesta en práctica de las acciones previstas, y en la necesaria disciplina para insistir en determinados comportamientos hasta hacer factible los objetivos

d) La Evaluación

como acción tendiente a comparar de manera continua las desviaciones acaecidas, en el sistema de gestión de calidad, como también el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Deberá seguirse muy de cerca tanto la diferencia entre los resultados obtenidos y las marcas establecidas, cómo así también en relación a los objetivos fijados en materia de costos, productividad, calidad, rentabilidad, satisfacción.

La evaluación debe ser permanente, metódica y sistemática, a los efectos de corregir de manera constante y a tiempo los desvíos, analizando la calidad y efectividad de las acciones emprendidas, generando de ser necesario nuevas soluciones que poseyendo mayor nivel de eficacia permitan la consecución de los objetivos.

La implantación de un sistema de control presupuestario y de gestión es fundamental a la hora de lograr controles efectivos, los cuales deben resaltar con total claridad los desvíos o alteraciones a la marcha prefijada para la empresa.

Así pues llegamos a establecer este sistema de Mejora Continua como el resultado de la combinación de los procesos de Diagnóstico – Planificación – Ejecución - Control

De tal forma se puede observar que la mejora continua depende de un correcto diagnóstico, sumado posteriormente a correctas formas de planificación y ejecución, con posteriores acciones de control que permitan corregir a tiempo la marcha de las mejoras.

Es fundamental, como se dijo al inicio de este capítulo, conocer con la mayor precisión posible tanto el estado y evolución de la empresa, como las causas que lo originan. Sólo de esa forma se lograrán idear maneras eficaces y eficientes de superarlas. Debe aclararse que no necesariamente debe encontrarse la empresa en un a situación anómala o negativa para dar lugar a un proceso de mejora.

Este proceso de mejora debe y deberá ser siempre el resultado entre un objetivo establecido y la situación actual, debiendo buscarse cuales son los factores o situaciones que impiden o pueden frenar el logro de tal meta, llegando a la causa raíz, utilizando los mejores medios o métodos para hacer factible los objetivos establecidos.

2.4 Indicadores

Es una medida explícita utilizada para determinar el desempeño; una señal que revela el progreso hacia los objetivos; un medio para medir lo que realmente sucede en comparación con lo que se ha planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad.

Muestra la situación en la cual se encuentran las empresas, siendo un arma con potencial si se llevan de manera ordenada y correcta, ayudando a observar puntos de mora y a tomar acciones preventivas o correctivas, según sea el caso.

2.4.1 Objetivo de los indicadores

Realizar una medición de los diferentes procesos del Sistema de Gestión de Calidad, buscando demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados. Obteniendo información objetiva del funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, para aplicar mejoras necesarias y aumentar de esta manera la satisfacción al cliente.

Medidos a través de los diferentes registros. Existiendo para cada proceso un conjunto de registros, que ayudan a controlar las acciones correctivas y preventivas que se deben tomar, ver Tabla I, Pág. 41.

2.5 Normas de gestión ambiental ISO 14000

Las condiciones actuales dictan que algunos recursos naturales, que con anterioridad eran renovables ya no lo son más, esto debido al uso inadecuado de los mismos, dando como resultado una contaminación que llega a tener niveles peligrosos y que acaba con todo tipo de vida.

Es por esta razón que ISO se ha preocupado por crear un Sistema de Gestión Ambiental, ISO 14000:1994, el cual da las pautas generales para realizar las labores productivas de manera que pueden hacer uso de los recursos realizando un impacto menor sobre el ambiente.

Para buscar una certificación de este tipo, es necesario cumplir con las disposiciones, no sólo propias ISO 14000:1994, si no del país en el cual se pretende establecer la empresa que busque certificarse.

La norma ISO 14000 es un conjunto de documentos de gestión ambiental que, una vez implantados, afectará todos los aspectos de la gestión de una organización en sus responsabilidades ambientales y ayudará a las organizaciones a tratar sistemáticamente asuntos ambientales, con el fin de mejorar el comportamiento ambiental y las oportunidades e beneficio económico.

Los estándares son voluntarios, no tienen obligación legal y no establecen un conjunto de metas cuantitativas en cuanto a niveles de emisiones o métodos específicos de medir las emisiones. Por el contrario, ISO 14000 se centra en la organización proporcionando un conjunto de estándares basados en procedimientos y pautas desde las cuales una empresa puede construir y mantener un Sistema de Gestión Ambiental.

En este sentido, cualquier actividad empresarial que desee ser sostenible en todas sus esferas de acción, tiene que sea consciente que debe asumir de cara al futuro una actitud preventiva, que le permita reconocer la necesidad de integrar la variable ambiental en sus mecanismos de decisión empresarial.

2.5.1 Bases legales

Buscar reducir riesgos es mucho más complejo de lo que se pensaba y de manera general se puede afirmar con toda seguridad que todo proyecto físico tiende a golpear al ambiente natural de manera directa, por esta razón en Guatemala existen diferentes leyes para realizar evaluaciones y manejo ambiental.

- Constitución Política de la Republica de 1985, artículos: 43-46, 52, 59, 60, 64, 69, 77, 93, 94, 95, 96, 97, 119, 125, 149, 151, respectivamente.
- Ley de Protección y Mejoramiento del Medio/ambiente, Decretos Nos. 68-86 y 1 – 93. ambos del Congreso de la República, atiende de manera específica, en el ámbito global, la regulación de manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales.

- Informe ambiental, Base legal:
 - Ley de Protección y Mejoramiento del Medio/Ambiente, Decreto 68– 86 del Congreso de la República y sus reformas. Artículo No. 8.

- Estudio de impacto ambiental, base legal:
 - Constitución Política de la República de Guatemala (de 1985) Art. 2, 3, 64, 96, 97, 118, 119, 121, 125, 126, 127 y 128 respectivamente.
 - Ley de Protección y Mejoramiento del Medio/Ambiente. Decreto No. No. 68 – 86 del Congreso de la Republica y sus Reformas. Art. 8, 9, 12. incisos a), b), 16, incisos a), b) y c), 22. 23, incisos a), ó) y d), 25 incisos d), m), n), ñ), q) y 27, respectivamente.
 - Ley de Áreas Protegidas. Decreto No. 110 – 96. del congreso de la republica. Art. 20, y 21.
 - Ley de Minería. Decreto No. 48 – 97 del congreso de la república. Art. 20.
 - Reglamento 023-2003 y sus modificaciones (MARN).

- Medidas de mitigación, base legal:
 - Reglamento 023-2003 y sus modificaciones (MARN).

- Monitoreo ambiental, base legal:

- Ley de Protección y Mejoramiento del Medio/Ambiente, Decreto No. ES-86 del congreso de la República y sus reformas. Artículo 8.
- Reglamento 023-2003 y sus modificaciones (MARN).
- Auditorias ambientales, base legal:
 - Ley de Protección y Mejoramiento del Medio/Ambiente. Decreto No. 68-86 del congreso de la república y sus Reformas. Artículos a), b), d), e), i), j), l) y q).

2.5.2 ¿Qué empresas pueden certificarse ISO 14000?

La mayoría de las empresas enfrentan la posibilidad hoy en día o en un futuro próximo de obtener una certificación independiente para demostrar que sus sistemas de administración de calidad se ajustan a producir sin dañar o dañando lo menos posible el ambiente, en el peor de los casos.

Cualquier empresa puede certificarse bajo esta norma, en nuestro país esta certificación es voluntaria. Al igual que para buscar la certificación ISO 9001:2000, ISO 14001:1994 cuenta con puntos esenciales con los cuales la entidad interesada en certificarse debe cumplir, como por ejemplo: creación de procesos y procedimientos, política ambiental, objetivos ambientales, etc., buscando personal capacitado para realizar esta tarea, ya sea interno o externo.

Al estar certificado con la norma ISO 9001:2000 es más sencillo certificarse bajo ISO 14001:1994 porque se pueden utilizar los procesos existentes de ISO 9001:2000 como referencia para crear los procesos de ISO 14001:1994, disminuyendo costos y definiendo de mejor forma en los procesos los puntos importantes para disminuir la contaminación del medio ambiente.

Entre las empresas que cada vez más exigen las normas porque el cliente así lo demanda se incluyen:

- Todas aquellas empresas que proporcionan un servicio, sin importar cuál, en grandes empresas sofisticadas, en particular fabricantes o empresas importantes de servicios.
- Todas aquellas empresas que proporcionan un servicio que involucra requerimientos estrictos de calidad.
- Todas aquellas empresas que proporcionan un servicio en un área altamente regulada: hospitales, supermercados, restaurantes, líneas áreas, etc.

2.5.3 Empresas que certifican ISO 14000

Actualmente existen varias empresas que certifican en Latinoamérica, las más recomendadas son la siguientes:

- Evolución.
- SI calidad
- Integral Consulting Group.

- Caltec Internacional.
- ICONTEC (Colombia).
- AENOR (México).
- INTECO (Costa Rica).

Para más información de las empresas presentadas, es necesario avocarse a COGUANOR, ubicado en la Calzada Atanasio Tzul, 24 avenida. 27-32, Zonal 12 Guatemala, Guatemala.

3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Se mostrará la situación actual de INMOKASA, en lo que respecta al Sistema de Gestión de Calidad, dando a conocer la situación de los procesos que serán objeto de estudio.

Mostrando el funcionamiento actual de los mismos, identificando puntos que pueden ser objeto de mejora y dando a conocer deficiencias en los diferentes procesos.

3.1 Comité de calidad

La función del comité de calidad es, en INMOKASA, buscar dar solución a los diferentes problemas presentados por los integrantes del mismo, se busca asignar recursos, proponer y resolver asuntos de suma importancia como: cambio de proveedores, desempeño de personal, etc., que de alguna manera afectan a la empresa en cualquiera de sus ramas. Dando como resultado un manejo ordenado de los recursos, distribuyendo estos recursos en donde son necesarios, resolviendo los problemas por importancia y dando seguimiento al Sistema de Calidad, para obtener los resultados deseados.

3.1.1 Organización

A continuación se muestra como está formado, el Comité de Calidad de INMOKASA: Presidente, Administrador de Puntos de Venta, Gerente de Operaciones, Gerente de Control, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Mercadotecnia, Gerente Finanzas.

Los miembros del comité de calidad son los encargados de monitorear el Sistema de Calidad. El presidente del comité de calidad es el encargado de aprobar la política de calidad, los objetivos de calidad y abalar todos los documentos del sistema de gestión de calidad que estén para su distribución, además de buscar dar al Sistema de Calidad un valor agregado frente a sus empleados, motivándoles para mantener una cultura de calidad.

Los demás puestos dentro de esta estructura, aportan datos necesarios, cada uno de su área específica, para tomar decisiones, por ejemplo, la creación del plan estratégico, observar gustos y preferencias de los clientes, etc. Es decir ayudan a crear en la institución soluciones concretas para los diferentes problemas.

3.1.2 Responsabilidades

Las responsabilidades del Comité de Calidad son:

- Controlar los registros.
- Planificar el S.G.C.
- Elaborar y actualizar el manual de calidad.
- Analizar la Información para revisión.
- Definir y difundir los objetivos de calidad.
- Coordinar los grupos de trabajo.
- Administrar la mejora continua.
- Gestionar los cambios al sistema de calidad.
- Realizar el análisis de procesos (cumplimiento de indicadores).

3.2 Manual de calidad

Muestra de manera general qué puntos de la Norma Internacional ISO 9001:2000 se cumplen y justifica aquellos puntos que no cumplen. Siendo el mismo la base del Sistema de Gestión de la Calidad, su contenido es el siguiente:

- El compromiso de la alta dirección de llevar correctamente el S.G.C. para motivar y llevar a cabo las actividades necesarias para la comprensión adecuada de todo el personal del S.G.C. para obtener los resultados deseados al implantarlo.
- Visión y misión, se crea una idea clara de lo que se busca como empresa y lo que se pretende alcanzar en un tiempo determinado.
- Política de calidad, es una declaración respaldada por la gerencia general del compromiso que debe existir del personal hacia la cultura de calidad que se desea implantar dentro de la institución, si la política no es entendida no se puede exigir al personal un desempeño adecuado, en lo que se refiere a actividades relacionadas con el sistema de calidad.
- Objetivos de calidad, buscan crear conciencia de lo que se busca lograr con el S.G.C.
- Puntos de la norma con los que no se cumple y su respectiva justificación, se hace una declaración de los puntos con los cuales no se cumplen dentro de la organización, porque no hay que olvidar que la norma ISO 9001:2000 es general para todas las industrias ya sea que presten un servicio o productos, en el caso de INMOKASA por ser una empresa de servicios se omite toda la parte de manufactura de productos.

- Procesos del Sistema de Calidad y sus respectivos procedimientos, los procesos son creados para definir las actividades o procedimientos necesarios para realizar las tareas diarias dentro de la empresa. Lo que se busca es mejorar dichos procesos por medio de la repetición de los mismos.

3.2.1 Alcance y objetivo

Depende del tipo de actividad que realice la empresa, en este caso: Rige a todas las áreas de la organización, dedicadas al servicio rápido de alimentos y bebidas basadas principalmente en café, las cuales son administradas y operadas directamente por la Gerencia General de INMOKASA, teniendo la amplitud del sistema enmarcada por la política de calidad, la cual se describe más adelante en el punto 3.2.2.

El objetivo principal es establecer los lineamientos, directrices y las responsabilidades e interrelaciones entre las áreas involucradas en la operación general de INMOKASA, y de los procesos del sistema de gestión de calidad.

El Manual de Calidad necesita mejoras en lo que respecta a política de calidad y objetivos de calidad, para esto el Comité de Calidad debe reenfocar los objetivos y la política de calidad, para un mejor entendimiento de los mismos en la organización y obtener los resultados deseados.

3.2.2 Política de calidad

La política de calidad enmarca de manera general qué es lo que busca la organización al implantar el Sistema de Calidad y qué espera obtener por manejar el mismo, a continuación se presenta la política de calidad:

“Mejorar diariamente nuestro servicio rápido de alimentos y bebidas basadas en café, por medio de la calidad de nuestros productos y la capacitación constante de nuestros colaboradores, para alcanzar la preferencia de nuestros clientes.”³

Según el punto 5.3, política de calidad, de la norma internacional ISO 9001:2000 hay requisitos que debe cumplir la política de calidad estos desglosados en 5 incisos, los cuales se deben cumplir a cabalidad para buscar implantar de forma eficiente una política de calidad que englobe el compromiso de la dirección y del resto del personal.

La política de calidad debe ser diseñada para adecuarse al propósito de la organización, debe incluirse un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad, proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad, además debe ser comunicada y entendida dentro de la organización y por último es revisada para su continua adecuación.

Todo lo anterior juega un papel muy importante, por el hecho de que una política de calidad que no sea congruente con los propósitos de la organización aportaría muy poco a la misma, y no daría a sus colaboradores la pauta para entender lo que busca implantar el Sistema de Gestión de Calidad.

Si se realiza un estudio minucioso de la norma y se compara con la política de calidad de INMOKASA se puede observar que cumple con todos los incisos ,enmarcando de manera especial la calidad del producto ofrecido al cliente y la capacitación de los colaboradores, al hablar de colaboradores no sólo se hace énfasis a los que facilitan el servicio en los diferentes puntos de venta, se refiere a todas aquellas personas o instituciones que de alguna manera están relacionadas con la empresa y por lo mismo con el sistema de calidad.

Al hablar de colaboradores no sólo se hace énfasis a los que facilitan el servicio en los diferentes puntos de venta, si no a todas aquellas personas o instituciones que de alguna manera están relacionadas con la empresa y por lo mismos con el Sistema de Gestión de la Calidad.

Es importante mencionar que la política de calidad es la base para cualquier Sistema de Gestión de la Calidad porque si la misma es entendida, el Sistema de Calidad que se desea implantar, proporcionara más y mejores resultados, es decir el papel que juega es crucial.

3.2.3 Objetivos de calidad⁴

La gerencia general ha determinado que los objetivos de calidad necesarios para cumplir los requisitos de los productos y el servicio están establecidos, los cuales son medidos y congruentes con la política de calidad, tal como se muestra a continuación:

- “Mantener un Sistema de Gestión de Calidad que nos permita continuar certificados en ISO 9001:2000.”
- “Mantener el liderazgo en el ramo de servicio rápido de alimentos y bebidas basadas principalmente en café, consolidándonos en el número de Puntos de Venta y el área geográfica cubierta.”
- “Mantener que más del 90% de nuestros clientes, le den a nuestros productos y servicios un nivel igual o superior a Bueno.”

Para la creación de los objetivos de calidad hay que atender al punto 5.4.1, objetivos de calidad, este establece que de alguna manera éstos deben ser medibles y coherentes con la política de calidad.

Se observa que cada objetivo de calidad, creado por Gerencia General, es congruente con el tipo de negocio al cual se dedica la empresa, se tocan temas como mejorar el Sistema de Gestión de Calidad, buscar mediante la mejora del Sistema de Gestión de Calidad obtener un puesto privilegiado en la aceptación de los clientes y obtener un nivel alto de satisfacción, en lo que respecta al servicio y producto prestados.

Siempre tomando como tema central, la satisfacción al cliente.

3.3 Procesos de Gestión Gerencial

Como el nombre los identifica, estos procesos son los encargados de coordinar el esfuerzo de conjunto en el Sistema de Gestión de Calidad, es decir tienen la responsabilidad de controlar el funcionamiento general del Sistema de Gestión de Calidad.

Cada proceso será descrito en puntos posteriores, en los cuales se analizaran los puntos fuertes y débiles de los mismos.

3.3.1 Interacción de procesos

Muestra como interactúan los diferentes procesos del Sistema de Gestión de Calidad, la relación existente entre los mismo, ver Figura 7, Pág. 101, se observa como cada proceso necesita de información suministrada por otro proceso para apoyarse entre si y así buscar que el Sistema de Gestión de Calidad de los resultados deseados.

Se puede observar en la Figura 7, Pág. 101, el ciclo que sigue la interacción de procesos. El funcionamiento óptimo de los procesos de gestión gerencial es necesario para el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, ya que estos son la base del mismo, proveyendo todas las herramientas necesarias para dirigir, controlar y mantenerlo.

3.3.2 Proceso de producto no conforme

Busca identificar los productos que no cumplan con los requerimientos de calidad, para prevenir su uso y determinar su disposición, ver Figura 8, Pág. 102.

El proceso presenta un único requisito de entrada, el cual trata sobre el servicio o producto que no cumple con algún requerimiento de calidad, cuando además de preocuparse por el producto no conforme debería preocuparse por decir cuales son los requisitos que no cumple y la cantidad de producto que no cumple.

El proceso expone 4 temas importantes, pero se olvida que se deben cerrar las no conformidades para cumplir con el objetivo de dar calidad a los clientes.

3.3.3 Proceso de Gestión Gerencial

Busca asegurar un enfoque adecuado del sistema de gestión de calidad y su mejoramiento continuo, la conveniencia, adecuación y eficacia continua del mismo, ver Figura 9, Pág. 103.

El proceso necesita dar un mayor apoyo a la adecuación del análisis financiero, es decir dar énfasis a la planeación de recursos para los diferentes departamentos y así obtener como resultado presupuestos concretos por parte de los involucrados.

El proceso necesita hacer énfasis, de manera explícita, en realizar las revisiones por la dirección en un periodo corto entre una revisión y otra, para obtener información que retroalimente a la alta dirección y que así se conozca, no sólo por parte de la alta dirección, que sucede con el Sistema de Calidad y que acciones se deben tomar para corregir las posibles no conformidades existentes.

3.3.4 Proceso de Acciones Correctivas y Preventivas

Busca asegurar que se toman:

- Las acciones correctiva para eliminar las causas de no conformidades, para prevenir su repetición.
- Las acciones preventivas para eliminar las causas de no conformidades potenciales, para prevenir su ocurrencia, ver Figura 10, Pág. 104.

Existen 2 aspectos que necesitan mejoras, estos son las entradas de información y el proceso en si. Apoyar al proceso dando información concisa de entrada asegura que el proceso obtengan información apropiada, congruente con los objetivos de calidad y cuente con todos los aspectos necesarios para un funcionamiento de proceso eficaz.

3.3.5 Proceso de Auditorías internas

Busca determinar en forma sistemática el grado de conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad con respecto a los requisitos especificados en el Manual de Gestión de la Calidad, ver Figura 11, Pág. 105.

Al analizar el proceso se puede observar lo siguiente: los requisitos de entrada necesitan apoyo adicional para respaldar el funcionamiento del Sistema de Calidad, los requerimientos que debe cumplir dicha información deben ser estándares y deben cumplirse para obtener información de calidad.

El proceso realizado consta de 6 procedimientos que cumplen con lo establecido, ver Figura 11, Pág. 105, aunque dejan algunos aspectos que deben tratarse y son de importancia, ya que estos aspectos aportarían mucha más información que ayudarían a obtener información confiable que apoye el Sistema de Calidad.

Ahora al obtener el resultado del proceso se espera encontrar cuales son los puntos de la Norma con los que no se cumple y si cada responsable de proceso guarda una relación directa, es decir si realmente conoce su proceso, en este punto del proceso se desea que se cierren las no conformidades para así dar por concluida cualquier no conformidad que se realice.

3.3.6 Proceso de Medición de Satisfacción al cliente

Busca medir el grado de satisfacción de los clientes que visitan cualquier de punto de venta, para generar acciones que aumenten su nivel de satisfacción, ver Figura 12, Pág. 106.

El proceso necesita reforzar la información de entrada, es decir aumentar las formas de obtener la información de los clientes aplicando otras herramientas de mercadotecnia que pueden ayudar a obtener información de entrada objetiva y de calidad.

3.4 Documentos pertenecientes al Sistema de Gestión de Calidad.

Rigen el uso y disposición de los documentos que sirven como registros, es decir dan las directrices necesarias, en las cuales se dicta el alcance y los objetivos buscados con los mismos, en donde todos los documentos del sistema deben ser controlados para evitar su uso inadecuado.

3.4.1 Producto no conforme

La función principal es identificar el producto o servicio que incumple con los requisitos establecidos en la Norma Internacional ISO 9001:2000, y con los estándares propios de la empresa, los documentos utilizados son: PGGC-05, Procedimiento general de producto no conforme, ver Anexo 6, Pág. 123.

3.4.1.1 Alcance y objetivo

Enmarca al conjunto de actividades y acciones que son necesarias para evitar el uso o entrega no intencionada por parte de la empresa, de producto no conforme con los requisitos, establecidas bajo un criterio general, basándose en la norma internacional ISO 9001:2000, en su punto 8.3, control del producto no conforme.

Teniendo como objetivo, lo anterior, identificar las causas que dan lugar al incumplimiento de los requisitos establecidos en los estándares de calidad.

Evidenciando los puntos que pueden ser objeto de mejora, es decir aquellos a los cuales se debe aplicar una acción correctiva o preventiva, según sea el caso.

Hay ciertos puntos dentro el documento que no cumplen ninguna función, tal es el caso del punto tres del documento, Referencias. En otros puntos es necesario agregar o suprimir, esto con el afán de mejorar el entendimiento del documento, ver Anexo 6, Pág. 123.

Los incisos que son objeto de modificación son:

- 3 Referencias, se debe suprimir por no aportar información relevante al SGC.
- 3.3 No conformidad, ampliar el concepto de no conformidad.
- 4.6 No conformidad potencial, debe ser suprimida por el poco aporte que da al documento, es confuso para las personas que leen el documento.
- 6.1 Identificación de producto no conforme, debe ser más explícito que el producto no conforme debe ser registrado por la persona que lo encontró.
- 6.2.1, en el documento se puede observar, ver Anexo 7, Pág. 131.
- Se debe agregar la forma de tratar producto no conforme identificado por medio de una boleta del buzón de sugerencia, agregarlo como un punto 6.2.3.

- 6.2.4 se puede observar en el documento que hay que registrar en el bitácora el producto no conforme y no hace mención del tratamiento que se debe hacer cuando el cliente es el que detecta el producto no conforme, es por esta razón que se propone incorporar una disculpa y un cambio de producto por parte del encargado del kiosco.

3.4.2 Gestión gerencial

Presenta un panorama global de la organización, se describen las funciones y responsabilidades de cada integrante, los documentos utilizados para este proceso son los siguientes: Manual de Calidad y Manual de la organización, del primero se tienen las partes más importantes que son, la política de calidad y objetivos de calidad, el segundo trata de responsabilidades y atribuciones de los puestos, para ejemplificar como está diseñado este manual ver Anexo 8, Pág. 136.

3.4.2.1 Alcance y objetivo

Describen las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores, entendiendo por los colaboradores aquellos que de alguna manera están involucrados con el Sistema de Calidad de INMOKASA, ya sean proveedores o personal de la organización, así como lo que se espera de cada área de trabajo.

Siendo el objetivo observar las diferentes responsabilidades tanto del puesto como del área de trabajo.

Los documentos enmarcados bajo este proceso son esenciales para el Sistema de Calidad en general, son la base el mismo, dando estos las directrices necesarias para cumplir con lo establecido en la Norma Internacional ISO 9001:2000.

En lo que respecta al manual de calidad los cambios pueden observarse en este documento, ya que estos fueron realizados en la política de calidad y objetivos de calidad, apartado 4.2.1 Política de calidad y 3.2.3 Objetivos de calidad, respectivamente.

3.4.3 Acciones Correctivas y Preventivas

Proporciona apoyo al proceso de producto no conforme, ayuda a prevenir situaciones indeseables o corregirlas en el pero de los casos.

3.4.3.1 Alcance y objetivo

Busca obtener información acerca de los diferentes insumos, productos y servicios que no cumplen con los requisitos de calidad previamente establecidos, siendo el objetivo controlar las acciones correctivas para eliminar las causas de No Conformidades reales, con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir y controlar las acciones preventivas para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir que estas ocurran.

Para el documento PGGC – 06 existen varios puntos de mejora, a continuación se desglosan los cambios significativos y se detalla el porque de los mismos, ver Anexo 13, Pág. 158.

- Punto 1 “objetivos”, este punto debe ser modificado para englobar el sentido real del documento. Se debe agrega al documento de forma explicita que se tomaran acciones correctivas para no conformidades reales y se tomaran acciones preventivas para aquellas que sean potenciales, entendiendo por potencial aquella que no ha ocurrido aun y que se pueden corregir antes de que ocurra.
- Se debe agregar al documento completo el significado de las iniciales RNA, Reporte de No Conformidad, para un mayor entendimiento.

3.4.4 Auditorías internas

Son necesarios para realizar de manera adecuada una auditoría interna que cumpla con todos los requisitos deseados y así pueda obtenerse datos contundentes de aquellos departamentos o procesos que no cumplan con los requisitos establecidos para os mismos, preparando de esta manera la empresa para realizar una auditoria externa, ver Anexo 9 Pág. 138.

3.4.4.1 Alcance y objetivo

Aplica a Auditorías Internas y sus Acciones desde el establecimiento de los requerimientos de auditoria hasta la elaboración y archivo del informe final. Teniendo como propósito definir la administración, planeación, programación, ejecución y seguimiento de Auditorias internas para determinar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, Anexo 9, Pág. 138.

A continuación se muestran los puntos que fueron variados y por que razón:

- Buscar modificar el punto 6.4.1 únicamente por razones de entendimiento, se debe modificar la palabra “auditado” por “responsable de área”.
- Buscar suprimir el inciso 3 Referencia, por el poco aporte que da al documento.
- Agregar el significado de la siglas PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar).

3.4.5 Satisfacción al cliente

Proporciona información acerca de gustos y preferencias de los clientes, se obtiene información, se procesa y se crea un banco de datos detallados acerca de todos aquellos clientes que apoyan al Sistema de Calidad dando su opinión, ya sea de forma personal, a los colaboradores o de forma escrita por medio de las boletas de satisfacción al cliente.

3.4.5.1 Alcance y objetivo

Enmarca una serie de actividades que van dedicadas al cliente, es decir utilizando los medios necesarios para obtener información de las diferentes necesidades del cliente, valiéndose para esto de herramientas, como: Investigación de Mercado, Medición de la satisfacción al cliente, Comportamiento de los Competidores e Introducción de Nuevos productos.

Teniendo como objetivo dar al cliente lo que desea, cumpliendo con los estándares de calidad, para asegurar que el cliente recibe un producto de calidad y con los requisitos solicitados por Él para aumentar el impacto del producto en el mercado objetivo.

En el documento IMK – 01, Medición de la satisfacción del cliente, tiene como objetivo medir y evaluar la satisfacción de los clientes, para esto se va de los siguientes medios:

- Realizando una encuesta anual de satisfacción del cliente,
- Por medio de una hoja de sugerencias (Boletas de sugerencias)
- Por observación directa.

Olvidándose de otros medios que existen para comunicarse de forma directa con el cliente tal es el caso del teléfono, realizando encuestas telefónicas y del correo electrónico, ver Anexo 2, Pág. 117.

3.5 Registros

Son parte importante del Sistema de Gestión de Calidad, ayudan a observar el funcionamiento general de la empresa, dando las pautas para realizar mejoras en la manera de hacer las cosas.

3.5.1 Alcance y objetivo en los procesos gerenciales

Enmarcan una serie de documentos (formatos) que sirven como prueba de lo realizado en las diferentes áreas de la empresa, sabiendo que son necesarios para demostrar que se está cumpliendo con la calidad ofrecida al cliente y si se está cumpliendo con las necesidades del mercado, aumentando el gusto por los productos.

Con base en un servicio al cliente que llene las expectativas de calidad, medido por medio de indicadores, toda la información anterior obtenida por registros que apoyan al Sistema de Calidad, esto de manera general.

Siendo el objetivo de dichos registros brindar información confiable del comportamiento de los diferentes procesos y por ende mostrar la eficacia con la que está funcionando el Sistema de Gestión de Calidad.

Actualmente los registros presentan información confiable, un problema presentado es el tiempo en el cual se entregan, ya que estos deberían ser entregado cada final de mes y son entregados en fechas no establecidas en el calendario de actividades, causan atrasos en la resolución de los problemas que evidencian los mismos.

3.5.2 ¿Quién posee los registros?

Cada proceso, que se observa en el manual de calidad, posee un único responsable, esta persona debe conocer, obtener, dar e informar a todos los miembros del comité de calidad la ubicación de sus registros, siendo este variable y subjetivo. Estos registros son los diferentes formatos y anexos descritos en la parte de documentos de referencia, ubicada en la parte inferior derecha de todos los procesos.

En el caso del Sistema de Gestión de Calidad de INMOKASA, cada responsable de proceso debe tener almacenados los diferentes registros de los documentos pertenecientes a los diferentes procesos en un lugar específico acomodando los mismo por fecha y por importancia, sabiendo que cada persona puede ser responsable de uno o más procesos, dependiendo de su función dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

Para observar un listado de quienes poseen los registros y cuales son los mismos ver la Tabla I. Registros de los procesos de gestión gerencial y quien los posee, Pág. 45.

3.5.3 Lugar de ubicación de los Registros

Según ISO 9001:2000, con los registros se debe hacer lo siguiente: “Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de registros.”⁵. Esto identificado plenamente en el inciso 4.2.4., de la Norma ISO 9001:2000, control de los registros.

Actualmente cada área tiene los registros adecuados según sus necesidades ordenados por fecha e importancia, porque no hay que olvidar que estos no sólo sirven en el Sistema de Gestión de Calidad, también ayudan en el trabajo diario como referencia o comprobante.

3.5.4 Registros pertenecientes a los procesos gerenciales.

Existen diferentes registros que atienden diferentes necesidades para los procesos, a continuación se presentan en la Tabla I, con los procesos y sus registros.

Tabla I. Registros de los procesos de gestión gerencial y quien los posee.

PROCESO	REGISTROS
Control de Producto no Conforme Gerente de Control.	PGGC – 05: Control de producto no conforme, PGGC – 06: Control de Acciones Correctivas. (ver Anexo, Pág. 108, 141)
Auditorías Internas Gerente de Control.	PGGC – 04: Auditorías Internas. (ver Anexo 9, Pág. 122)
Acciones correctivas y preventivas Gerente de Control.	PGGC – 06: Control de Acciones Correctivas.(ver Anexo 13, Pág. 141).
Gestión Gerencial Gerente General	MO – 01: Manual de la organización
Satisfacción del cliente Gerente de Mercadeo.	IMK-01, Medición de satisfacción al cliente. (ver Anexo 5, Pág. 110) PC – 08. Nuevos productos. (ver Anexo 11, Pág. 138)

Fuente: INMOKASA

3.6 Indicadores

Muestran de manera general el funcionamiento de cualquier empresa, se utilizan, no solo para medir el nivel de congruencia que se tuvo con respecto a lo pronosticado, sino ayuda a encontrar posibles puntos de mejora.

Medidos a través de los diferentes registros presentados en la Tabla I. Registros de los procesos de gestión gerencial y quien los posee. Controlando a través de estos las acciones correctivas y preventivas que se deben tomar.

3.6.1 Obtención de indicadores

Obtener los indicadores de un proceso en particular es sumamente sencillo, los indicadores son el resultado de tener implantado un Sistema de Gestión de Calidad, no esta de más decir que estos presentan un panorama general de eficacia con que están trabajando los diferentes procesos.

Para obtener los indicadores de un determinado proceso se deben tomar todos los formatos involucrados de los distintos documentos.

Dependiendo del objetivo fijado por el Sistema de Calidad al formato así será la información que se obtenga, por ejemplo se puede medir el nivel de satisfacción de los clientes observando los formatos del documento de IMK – 01, el cual brinda información importante sobre la opinión del cliente con respecto a productos y el servicio prestado. Esto se realiza cada mes siendo de suma importancia la obtención de los mismos, para observar el funcionamiento de la entidad en ese mes.

Todo lo anterior se traduce en un gráfico Excel que muestra el comportamiento en cada mes, pudiendo observar en los diferentes meses las causas más comunes de no-satisfacción. Y si estas se han atacado y contrarrestado en meses posteriores, disminuyendo de esta manera la no-satisfacción.

Los indicadores deben ser entregados mensualmente al Comité de Calidad, cada responsable debe realizar previamente un análisis de los indicadores, por ejemplo, problemas más frecuentes observados, aumentos o disminuciones mensuales por determinadas razones, etc. Discutir en conjunto, con el Comité de Calidad, las posibles soluciones a dicho problema y llegar a un acuerdo de cual será la solución del mismo.

Un problema serio dentro de la empresa es el incumplimiento en la entrega de los indicadores en la fechas previstas, esto debido al poco interés de los involucrados en apoyar al Sistema de Gestión de Calidad.

Otro problema existente, en algunos casos, es el poco control que existe por parte de los encargados de procesos en llenar los registros correctos en el tiempo adecuado para no perder información valiosa.

Traduciéndose los problemas anteriores en indicadores que muestran información con un margen de error, el cual puede causar que se tomen acciones erróneas o se crea que no se necesita llevar a cabo ninguna acción correctiva o preventiva, según sea el caso.

A continuación se muestra la forma actual de obtener un indicador a partir de una serie de datos, utilizando Excel:

PASO 1: Abrir el programa Excel.

PASO2: Después colocar en la hoja 1 del nuevo libro los datos, todos los datos en diferentes celdas, alineando el mes con la cantidad por mes en una fila.

PASO 3: Después de haber realizado lo anterior se marca la columna de mes y la cantidad por mes.

PASO 4: Se busca en el menú insertar, de Excel, la función gráfico, que a la vez muestra un cuadro de dialogo que tiene dos pestañas, la primera pestaña muestra los gráficos más usados, que son los estándar, identificada en la parte superior derecha como paso 1: tipo de gráfico. Aquí se escoge el gráfico que ejemplifique de mejor manera lo que deseamos mostrar.

PASO 5: Después de haber realizado los pasos anteriores se debe presionar el botón “siguiente” en el cuadro de dialogo de los gráficos hasta llegar al paso 3: opciones de gráfico, en el cual se puede escribir un título de gráfico, eje “x” y “y” .

PASO 6: En el siguiente paso puede escoger si se desea el gráfico en la hoja 1 del libro 1 de Excel o en la hoja 2 de libro 1.

3.6.2 Análisis de indicadores

Para realizar un análisis completo del sistema de calidad es necesario hacer un comparativo de años anteriores o en su defecto de meses anteriores para observar si se ha hecho alguna mejora o si hay peores condiciones.

El objetivo es encontrar fallas en el sistema, aplicar una mejora en los procedimientos y dar solución a los problemas detectados, haciendo uso de los recursos dados por el sistema de calidad, como por ejemplo la detección de no conformidades con el documento PGGC – 06, Acciones correctivas y preventivas, ver Anexo 13, Pág. 158.

En este apartado se analizarán los indicadores y se obtendrán conclusiones, éstas se compararan con los parámetros definidos con una política para la medición de los mismos, los parámetros establecidos en la políticas de manejo de indicadores deben ser aprobadas y apoyadas para dar un resultado de amplio especto el cual dará un mejor funcionamiento.

Se presentaran, a continuación los resultados encontrados en base a los indicadores se tratara de hacer énfasis en las condiciones en las cuales se realizaron los diferentes indicadores, indicando el porque de los resultados.

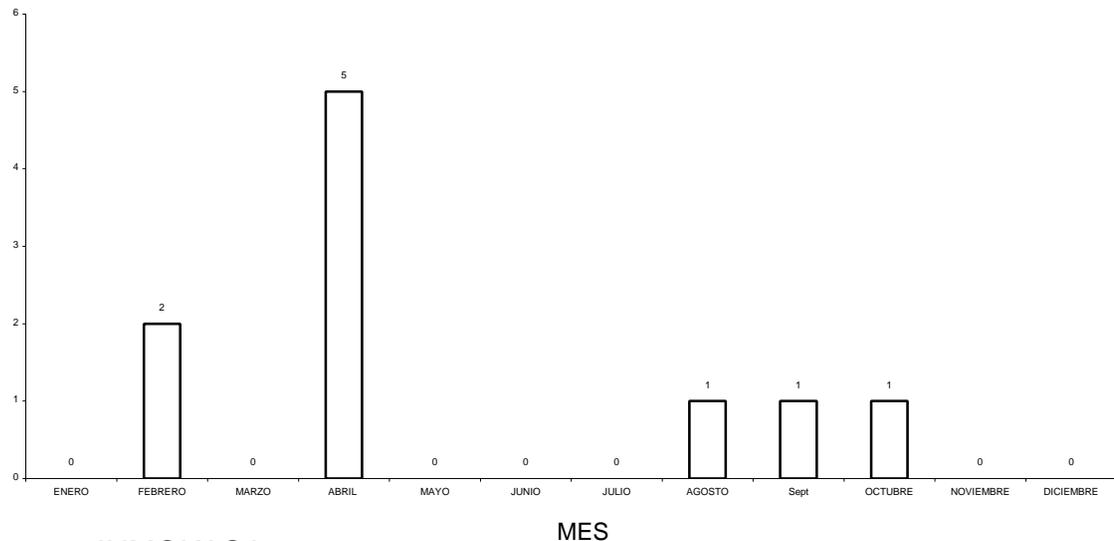
a) Producto no conforme

Este gráfico se basa en la cantidad de producto no conforme existente en los diferentes meses, se entiende por producto no conforme aquel producto que no guarda las especificaciones dadas por la empresa.

Se puede observar que hay meses en los cuales no se registró ninguna anomalía de este tipo puede suceder por dos fenómenos, el primero de ellos y muy frecuente es el no registrar, ya sea por el barista o en bodega dando la pauta de alerta para realizar controles más estrictos, el segundo es, en el mejor de los casos, una situación ideal en la cual no se registra ningún producto que no cumpla con los requisitos.

La gráfica muestra un ascenso marcado para el mes de abril y una fluctuación equilibrada en los demás meses. Debido que en abril es un mes bastante cercano a la certificación, puede que este haya sido el mes en el que se llevaron a la práctica los diferentes controles para detectar el producto no conforme.

Figura 2. Indicador del proceso de producto no conforme



Fuente: INMOKASA

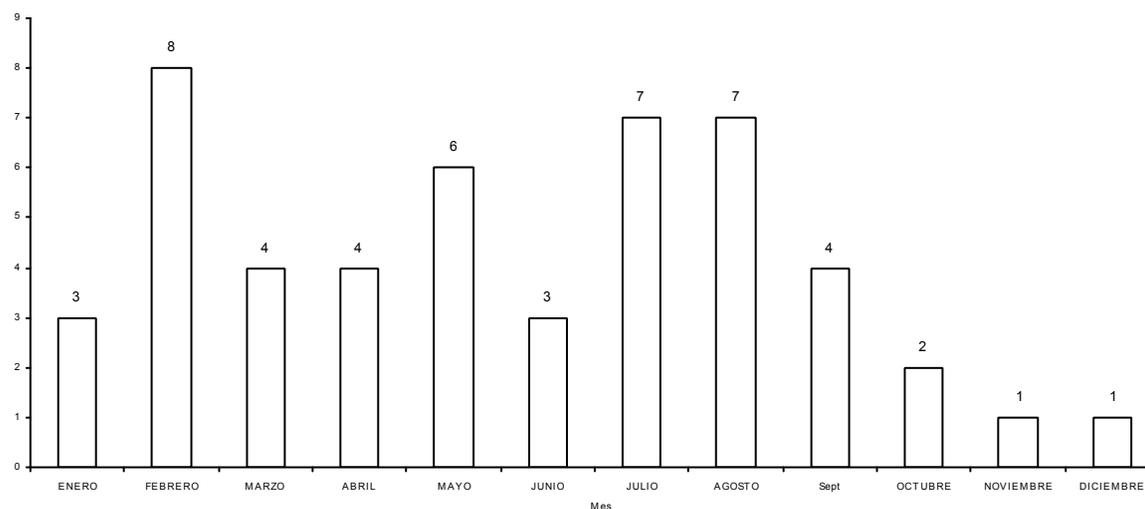
b) Acciones correctivas y preventivas

Los indicadores revelan una radiografía de la empresa en lo que respecta, en este caso, a acciones correctivas y preventivas, este indicador ayuda a observar cuantas acciones preventivas y correctivas se realizaron por mes, esto se realiza cuando se detectan anomalías, una no-conformidad o no-conformidad potencial, que puedan afectar la calidad del servicio o producto.

Cuantas más acciones correctivas y preventivas se realizan por mes puede que signifique mejora por parte de los diferentes departamentos si se logra disminuir a lo largo de los diferentes meses la cantidad de acciones a tomar, ésto de manera general, porque pueden existir no-conformidades que se hayan detectado en momentos anteriores y que en el mes siguiente si se detecten.

De cualquier manera la mejora se observa, de manera general, en la disminución de las acciones tomadas. En el gráfico, ver Figura 3, se observa una disminución hasta mayo, siendo julio y agosto los meses que se aproximan al más alto. En los meses siguientes se observa una tendencia a la baja, no necesariamente por no haber encontrado no-conformidades, esto es debido a la no realización de auditorías internas para detectar no-conformidades.

Figura 3. Indicador del proceso de acciones correctivas y preventivas



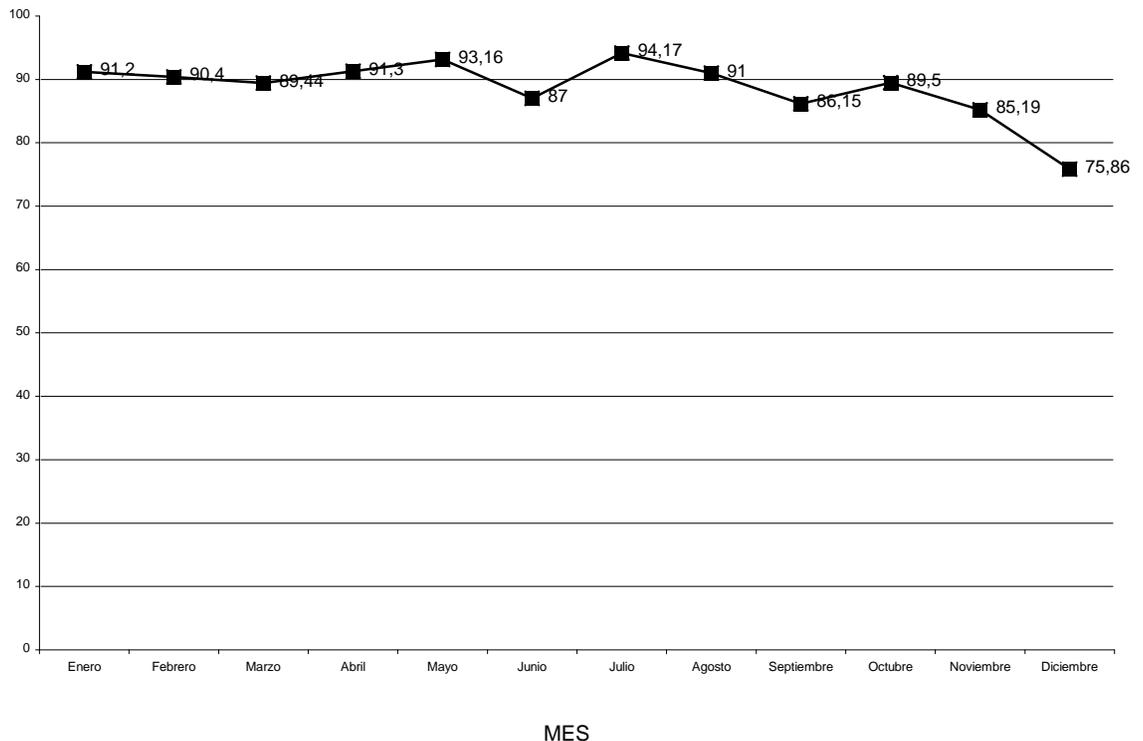
Fuente: INMOKASA.

c) Satisfacción al cliente

Este proceso presenta indicadores que se basan en políticas definidas, no difiriendo necesariamente en gran medida, solamente toma criterios distintos, en este proceso los encargados de medir la satisfacción al cliente toman la política siguiente: entre 90 y 100% hay un nivel de satisfacción alto y aceptable que es lo más importante, si por algún motivo disminuye se toman acciones para observar cuales pueden ser los puntos de mejora.

A continuación se presentan los indicadores que se dieron para el año 2004.

Figura 4. Indicador del proceso de satisfacción al cliente



Fuente: INMOKASA

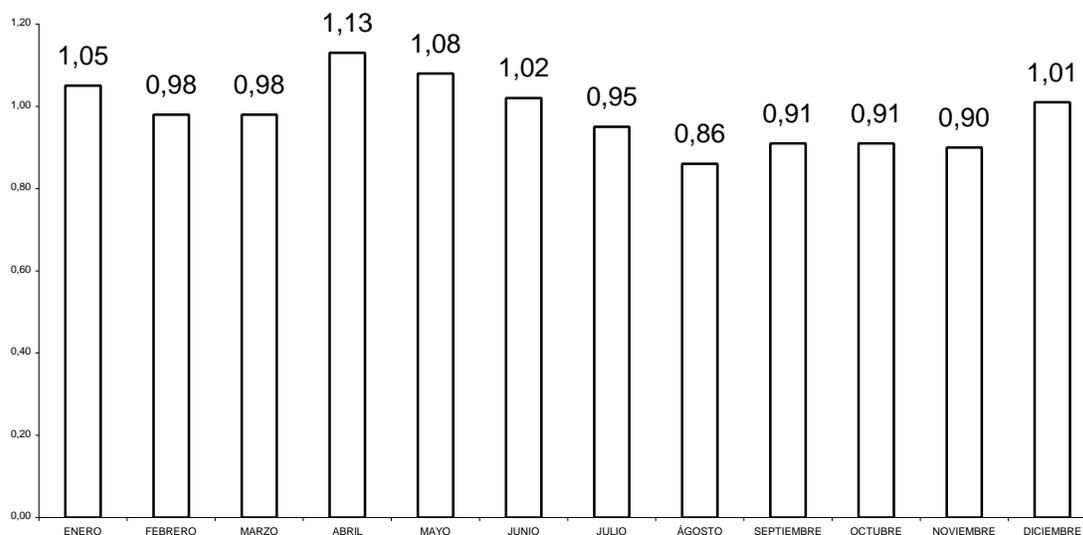
Se muestra un nivel aceptable durante el año, este debido a la calidad del servicio prestado y los productos de calidad manipulados dentro de la empresa, además de las acciones tomadas a las quejas de los clientes observadas en el buzón de sugerencias.

Hay algunos meses que no cumplen con la satisfacción esperada, esto debido a factores como: productos en mal estado, ubicación de los puntos de venta, la atención prestada etc..

d) Gestión Gerencial

Los indicadores presentan una idea general de cómo han fluctuado las finanzas en cuanto a ventas en INMOKASA, a continuación se presenta el gráfico para mostrar como fluctuaron las mismos en el año 2004.

Figura 5: Indicador del proceso de gestión gerencial



Fuente: INMOKASA

Se observar que en enero, abril, mayo y junio se sobre paso las ventas proyectadas, derivando de las mismas indicadores que muestran una fluctuación aceptable para la empresa, no estando en todos los meses, esto pudiendo tener sus raíces en el cambio de proveedores, la inflación existente en el país, la apertura de nuevos kioscos, etc. Por supuesto pudiendo influir muchos más aspectos no tomados en cuenta.

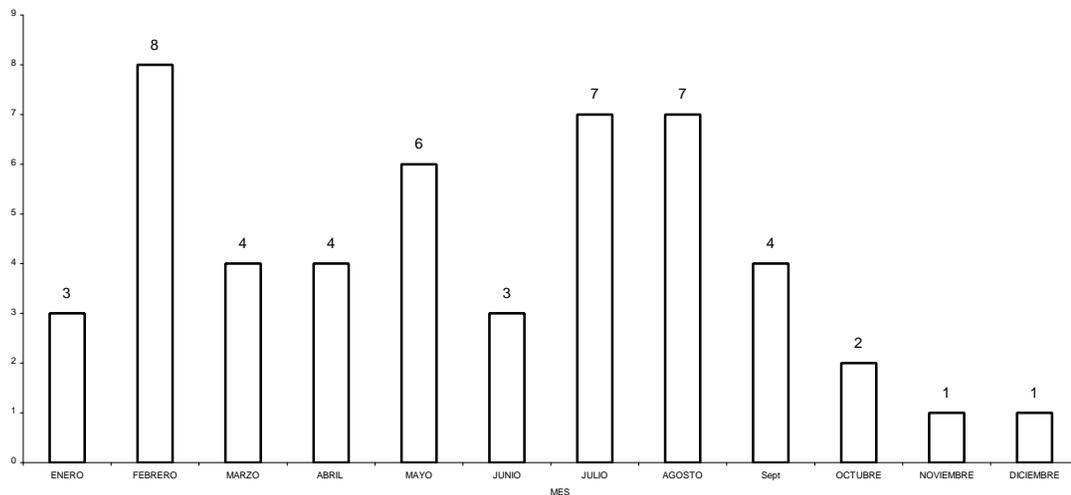
e) Auditoría internas

Los datos presentados en el gráfico reflejan las no conformidades encontradas en auditorías internas, en los diferentes meses del año 2004.

El criterio que se tomó para obtener los datos mostrados en la gráfica es como sigue:

$$(\text{No. de No Conformidades} / \text{No. de Procesos Auditados}) * 100.$$

Figura 6. Indicador del proceso de auditorias internas



Fuente: INMOKASA

En el caso del mes de enero existe un número mayor de no-conformidades en auditoría interna, esto se puede explicar de la siguiente manera: el número de procesos auditados no sobrepaso al número de no-conformidades existente.

Es decir hay un 80% de los procesos auditados que no cumplen con las expectativas del Sistema de Calidad, dando como resultado un índice alto de no-conformidades que inciden directamente en el servicio y productos ofrecidos al cliente.

En el caso particular de INMOKASA, para realizar una comparación del desempeño de los procesos se utilizan únicamente los meses posteriores, porque no hay datos de años anteriores, ya que hasta el momento de la implantación del Sistema de Calidad no se llevo un control real de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.

3.7 Normas de gestión ambiental ISO 14000

Al igual que la familia de Normas de calidad ISO 9000:2000, este tipo de normas busca estandarizar procesos, pero en este caso procesos destinados a mejorar el funcionamiento de cualquier empresa en cuanto a aspectos ambientales se refiere.

3.7.1 Aspectos legales

Para certificarse ISO 14000 es necesario cumplir con los estatus del país en el cual se encuentra la empresa, por esta razón es necesario observar la legislación vigente, que afecte a todos a la empresa.

Actualmente la empresa no posee ningún estudio ambiental que ratifique el cumplimiento con las leyes ambientales del país, esto debido a que la empresa no genera un impacto significativo con las actividades generadas por la misma, no diciendo que el impacto generado sea despreciable y no se deban tomar precauciones.

Cabe destacar que se cuenta con una ventaja significativa si se busca llevar a cabo la certificación con ISO 14001:1994, porque se cuenta con un sistema de calidad implantado y que reduce a obtener lo necesario, en lo que respecta a legislación ambiental.

La legislación ambiental que se debe seguir es la mencionada en el punto 2.5.1 Base legal, de este documento.

3.7.2 Diagnóstico ambiental

Para realizar un diagnóstico ambiental, basándose en la Norma Internacional ISO 14001:1994 necesariamente, hay que realizar una comparación de ésta con lo existente hasta el momento, en materia de normalización.

Al realizar un sondeo, se observa que hay que cubrir los siguientes requisitos, los cuales resultan ser fundamentales:

- Política ambiental adecuada a la organización.
- Procesos definidos para identificar los aspectos ambientales de sus actividades, productos o servicios que pueda controlar y sobre los que se pueda esperar que tenga influencia.

- Metas y objetivos ambientales documentados para cada una de las funciones o niveles relevantes dentro de la organización.
- Programas para lograr los objetivos y metas.
- Proveer los recursos esenciales para la implementación y control del Sistema de Gestión Ambiental.
- Establecer y mantener procedimientos para que sus empleados o miembros en cada nivel o función pertinente tomen conciencia de proteger el ambiente y cumplir con todas las disposiciones dictadas por la Normas Internacional ISO 14001:1994.
- Establecer y mantener procedimientos para identificar y responder ante accidentes potenciales.
- Procedimientos documentados para hacer el seguimiento y medir la forma regular las características claves de sus operaciones y actividades que puedan tener un impacto significativo en el ambiente.
- Establecer y mantener procedimientos que definan la responsabilidad y la autoridad para manejar e investigar las no conformidades llevando a cabo acciones encaminadas a mitigar cualquier impacto producido.
- Establecer y mantener procedimientos para identificar, conservar y disponer los registros ambientales.
- Programas y procedimientos para que se realicen de forma periódica auditorias del Sistema de Gestión Ambiental.
- Revisiones por la dirección a intervalos previamente definidos.

En la Tabla III. Términos de referencia para la elaboración de un diagnostico ambiental, Pág.107, se puede observar cuales deben ser los pasos necesarios para realizar un diagnóstico ambiental , esto dictado por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, (MARN).

3.7.3 Impacto en el medio ambiente de las actividades generadas por la empresa.

Todas las empresas por pequeñas que fuesen, producen un impacto al ambiente, que se traduce en contaminación de todo tipo.

Una empresa de servicio que provee alimentos impacta de forma directa en la utilización constante de agua en los diferentes puntos de venta, siendo este el impacto más significativo, por el hecho de que este recurso sirve para dar mantenimiento a la cristalería y a los diferentes equipos instalados en los puntos de venta.

Otro aspecto es el uso de electricidad en los diferentes puntos de venta. Este aspecto es de suma importancia, toma relevancia porque cada punto de venta cuenta con un número determinado de luminarias las cuales permanecen encendidas un promedio de 10 horas al día, dando como resultado un consumo elevado e innecesario de electricidad, aumentando los costos fijos de la empresa.

Uniéndose a lo anterior la contaminación causada por los desechos sólidos, por ejemplo: vasos de cartón, servilletas, platos, tenedores y cucharas desechables, papel, plásticos, torners, cartuchos de tinta, químicos de limpieza, etc. No teniendo éstos un tratamiento adecuado que asegure la preservación del medio ambiente.

4 PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA

Se presentará a continuación una serie de sugerencias, que tratarán de apoyar y a su vez efficientar el Sistema e Gestión de Calidad de INMOKASA, las sugerencias están basadas en los criterios de los involucrados, tomando como base la Norma Internacional ISO 9004:2000.

Cada solución planteada, fue propuesta pensando en crear un manejo eficiente y poco complicado del Sistema de Gestión de Calidad, creando las condiciones necesarias para optimizar el uso de los recursos y facilitar el entendimiento de los requisitos, para que de esta manera se consigan los resultados deseados.

4.1 Comité de calidad

Hay diferentes cambios, que se pueden realizar al comité de calidad, tanto en su estructura como en las distintas responsabilidades de cada integrante del mismo, estos cambios pueden llevarse a cabo realizando una revisión por la dirección.

Al realizar una revisión por la dirección se pudo observar que se necesitaba una persona que se ocupara específicamente de la parte de selección, inducción y contratación de personal.

Para que así esta persona aportara datos al comité de calidad del funcionamiento del personal, de los requerimientos del mismo y de cuales serían las disposiciones generales en lo que respecta a éstos, por esa razón se agregó a la estructura organizacional un gerente de recursos humanos, ver Anexo 3, Pág. 118, que cumpliera con todas las funciones anteriormente dichas y que además retroalimentara al comité de calidad como a la alta dirección, en lo que respecta a personal.

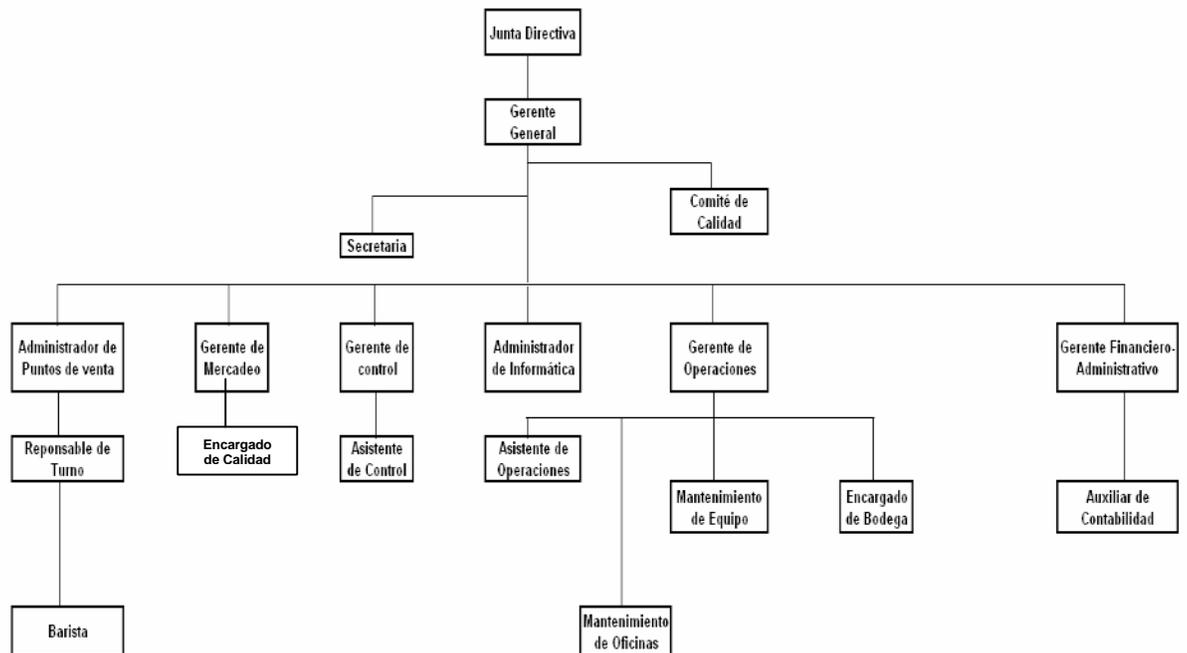
En lo que respecta al asistente de mercado, esta plaza no cuenta con personal que realice la tarea, porque la misma es realizada en su totalidad por el Gerente de Mercadeo. Se propone crear en la organización un encargado del aseguramiento de la calidad que sea responsable de S.G.C.

4.1.1 Organización

Si se realiza una comparación entre el organigrama antes de estar implementado el Sistema de Gestión de Calidad, se puede observar dos nuevos puestos, influyendo dos de ellos directamente en el comité de calidad ya que son parte del mismo, estos son: Gerente de personal y asistente de mercado, ver Figura 13, Pág. 63.

Influyendo el primero de forma directa en las decisiones tomadas por el comité de calidad, proponiendo perfiles, creando programas efectivos de capacitación que den como resultado personal que aumente la satisfacción al cliente, buscando siempre optimizar recursos, ver Anexo 3, Pág. 114. Perfil Gerencia de Personal.

Figura 13. Organigrama de INMOKASA



Fuente: Elaboración propia.

El segundo afecta de forma indirecta, entregando datos concretos al gerente de mercado para basarse en los mismos y exponer sus puntos de mejora al comité de calidad, obteniendo los datos a partir de boletas de satisfacción al cliente, encuestas sobre productos y servicios, etc, ver Anexo 4, Pág. 119. Perfil Asistente de mercadeo.

Estos puestos fueron agregados para dar apoyo al nuevo plan estratégico elaborado por la empresa y en el caso del asistente de mercadeo, a su respectivo superior para obtener información confiable y crear de esta manera programas de mercadeo efectivos.

Un cambio que se observa es la no inclusión en el comité de calidad el gerente de informática, esto sucede por dos situaciones, la primera situación y la más importante, es que la plaza fue suprimida y se delegaron las responsabilidades de la misma al asistente de control, el cual se encargaba antiguamente de dar apoyo al Sistema de Gestión de Calidad, y actualmente además de seguir con las tareas propias del puesto fueron agregadas las tareas de transmisión y depuración de datos.

4.1.2 Responsabilidades

Las responsabilidades del comité de calidad básicamente son las mismas, descritas en el punto 3.1.2, habría que hacer énfasis en la realización de un calendario de auditorías internas que se cumpliera a cabalidad, revisar constantemente los indicadores de procesos y mantener al día las revisiones del Sistema de Gestión de Calidad, para que no existan problemas con auditorías externas en el futuro y aun más importante, que se utilicen de manera adecuada las herramientas que provee el Sistema de Calidad.

4.2 Manual de calidad

En este apartado se observarán de manera general las modificaciones realizadas, las cuales están basadas en una revisión hecha por la Dirección, apoyada la misma por el Comité de Calidad.

Las mejoras que se realizaron al manual de calidad, buscan dar las directrices necesarias para mejorar el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, estas se pueden observar en los puntos 4.2.1 y 4.2.2 Política de calidad y objetivos de calidad, respectivamente.

Enmarcando el mismo las responsabilidades adquiridas por la organización, los recursos necesarios para realizar las diferentes actividades y la manera de conducir el Sistema de Calidad.

Estas mejoras van desde la política de calidad, objetivos de calidad, misión, visión etc. Todas buscando un ambiente propicio para el crecimiento como empresa, coexistiendo el mismo bajo un ambiente de calidad para ofrecer al consumidor servicios y productos de la más alta calidad.

Las mejoras, por la importancia que tienen en el desarrollo de las actividades, son las relacionadas con el punto 5.3 y 5.4.1 de la norma internacional ISO 9001:2000, política de calidad y objetivos de calidad respectivamente, estas han sido modificadas para obtener un resultado óptimo, buscando que sean entendidos y asimilados por los diferentes colaboradores, para así ofrecer al consumidor servicios y productos de la más alta calidad.

Para efectos de este documento, se extrajeron las partes más importante del manual de calidad que son: Política de calidad y Objetivos de calidad.

4.2.1 Política de calidad⁵

“Mejorar diariamente nuestro servicio rápido de alimentos y bebidas basadas en café, por medio de la calidad de nuestros productos y la capacitación constante de nuestros colaboradores, para alcanzar la preferencia de nuestros clientes.”⁶

La política de calidad sufrió cambios drásticos, fue reenfocada para englobar lo que busca INMOKASA, la cultura de calidad que debe observarse por parte de todos los colaboradores, es importante señalar que no es necesario bajo ningún punto de vista saber al pie de la letra dicha política, lo que sí es necesario es que todos los colaboradores entiendan y comprendan lo que se desea proyecta con la misma.

Ahora se hará mención de cómo y por qué cambio la política, haciendo una comparación con la política de calidad anterior y la actual:

La primera modificación sensible puede observarse en la siguiente parte: “Mejorar continuamente nuestro servicio rápido de café y algo más”, antiguamente se englobaba en la política de calidad un conjunto de productos ofrecidos a los clientes no detallando cual era la especialidad de la empresa. Ahora se puede observar en la mejora realizada por el comité de calidad, que se hace énfasis a la especialidad de la empresa, siendo la especialidad bebidas basadas en café, pudiendo acompañar dicha bebida con un producto complementario.

Se busca obtener la preferencia de los clientes haciendo uso de los valores que se tienen como empresa, es decir, trabajar con calidad, honestidad, cortesía, siempre dando lo mejor que se tiene para ofrecer un servicio que llene las expectativas del cliente. Esto se puede observar en el siguiente párrafo: “por medio de la calidad de nuestros productos, la capacitación constante de nuestros colaboradores y la actuación en base a nuestros valores para conseguir la preferencia de nuestros clientes, a través de un servicio diferenciado”. Se busca obtener la preferencia de los clientes, siempre basada en un servicio diferenciado, sin dar mayor explicación acerca del significado del mismo. Debería estar de forma más específica cual es un servicio diferenciado para que la política sea entendida.

4.2.2 Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad fueron complementados y en el caso del último objetivo de calidad fue modificado del todo para darle otro enfoque.

El primero de los objetivos fue ampliado para acoplar al Sistema de Gestión de Calidad la metodología 5´s, esta metodología da un apoyo extra al Sistema de Calidad en lo que se refiere a la distribución de espacios físicos.

El cambio fue realizado basándose en criterios generales propuestos por el Comité de Calidad, los cuales fueron revisados por el mismo y aprobados por el Gerente General.

El tercer objetivo fue reenfocado. Anteriormente se busca mantener una satisfacción del cliente alta olvidándose del crecimiento inminente que existe de la empresa, es por esta razón que fue modificado buscando un incremento del 10% anual en el número de clientes atendidos, buscando aumentar en 20% las ventas por punto de venta, esto por medio de un servicio diferenciado.

El tercer objetivo suprime buscar la satisfacción al cliente, esto porque al estar certificados ISO 9001:2000, esta de manera implícita una alta satisfacción al cliente, porque al final eso es ISO 9001:2000 satisfacción al cliente.

4.3 Gestión gerencial

Este proceso resulta ser uno de los más importantes, si no es que el más importante, este proceso es el que mide a los demás procesos y al sistema de calidad en general, para poder llevar a cabo este proceso debe realizarse una revisión por la dirección que debe estar programada en periodos no muy largos para obtener datos confiables y encontrar problemas y cerrar no conformidades encontradas en la diferentes revisiones.

Se propone agregar a la información de entrada un análisis financiero atendido por cada departamento, para así obtener al final del proceso un presupuesto adecuado para que de esta manera pueda la alta dirección entregar los recursos necesarios para atender así lo dicho en la norma internacional ISO 9001:2000, lográndose esto, por medio de una reunión cada principio de año, en donde cada departamento lleve una propuesta de presupuesto.

4.4 Producto no conforme

Se propone que los requisitos de entrada expongan, además de generalizar servicios y productos que no cumplen con los requerimientos de calidad, lo siguiente:

- Requisitos con los que no cumplen los productos o servicios.
- Cantidad de productos que no cumplen con los requisitos establecidos.

El proceso cuenta con 4 aspectos que juegan un papel importante estos aspectos hacen referencia a la identificación del proceso, tratamiento del proceso, tratamiento de la no conformidad y seguimiento de la no conformidad.

Se debe buscar cerrar las no conformidades y tener controles estrictos para que no ocurran nuevamente y así eficientar, tanto el proceso como el Sistema de Calidad.

El cierre de no conformidades debe estar previamente definido en el plan de auditorías internas existente, colocando a personal capacitado, pudiendo ser este el Asistente de Control, que se encargue de monitorear los procesos con ayuda de los responsables de procesos para observar, si han tratado las no conformidades y en el caso de no haberlas tratado apoyar el proceso de cierre lo más pronto posible para obtener de esta manera una cultura de cierre de no conformidades dentro de la empresa.

4.5 Acciones correctivas y Preventivas

Para saber cuales son las responsabilidades y cual es el camino que debe seguir el proceso se han incluido además del objetivo del proceso la política de calidad y el objetivo de calidad para dar soporte al proceso.

Se propone agregar la siguiente información, tanto en la entrada como en el proceso:

- Conocer las necesidades de los clientes por medio de encuestas telefónicas, e-mail y boletas del buzón de sugerencias.
- En lo que respecta al proceso se necesitan realizar cierre de no conformidades para dar por terminados aquellos problemas que causan no conformidad en los clientes, dando mayor énfasis a aquellas relacionadas con el servicio.

Se busca con lo anterior mejorar el servicio ofreciendo a los clientes los productos deseados, con un servicio adecuado. Corrigiendo los errores cometidos en el pasado dando seguimiento las no conformidades observadas.

4.6 Auditorías internas

Las mejoras realizadas al proceso, son varias, a continuación se presentan los cambios:

- Se agregaron los objetivos de calidad, para saber cual es el compromiso que deben cumplir los responsables del proceso y cual es la meta que se debe cumplir.
- Se coloca la política de calidad para observar el compromiso que tiene como empresa y en especial cual es la función que debe cumplir dicho proceso.
- Este proceso en sus entradas debe tener otro punto que de más información acerca del Sistema de Gestión de Calidad. Debería tener requisitos dados por Gerencia General acerca de que puntos deben ser los puntos los más importantes que se deben cumplir para obtener resultados óptimos.
- Después de terminar n veces el proceso se debería saber cuales son los puntos, débiles además se debería cerrar las la no conformidades encontradas en el Sistema de Gestión de Calidad dando énfasis a las no conformidades que juegan un papel relevante en el mismo.

4.7 Satisfacción al cliente

El proceso en si busca dar la satisfacción deseada al cliente, es decir obtener una respuesta positiva del público tanto al servicio como al producto, para poder llegar a niveles amplios de satisfacción. La forma de saber cuales son los requerimientos del cliente son:

- Investigación de mercados.
- Información de bitácoras.
- Información de boletas del buzón de sugerencias.

Se propone agregar a la información de entrada lo siguiente:

- Encuestas telefónicas respondiendo las inquietudes de los clientes que dejen sus teléfonos en las boletas del buzón de sugerencias, ver Anexo 1, Pág. 116.
- Envío de e-mail, en los cuales se detecto un nivel bajo de satisfacción, ver Anexo 2 Pág. 117.

4.8 Documentos

Todos los documentos del Sistema de Gestión de Calidad fueron creados para ayudar a los colaboradores a entender, comprender y utilizar de referencia para realizar las diferentes tareas definidas en el Sistema de Gestión de Calidad de una manera adecuada.

4.8.1 Producto no conforme

Estos documentos tienen como objetivo apoyar el proceso de producto no conforme. Los cambios realizados a estos documentos fueron hechos basándose en la experiencia adquirida por parte de los encargados de calidad.

Cada cambio fue realizado pensando en obtener información confiable y detallada, en este caso de producto no conforme, ver Anexo 7, Pág.131.

Este documento consta actualmente de siete incisos, en los cuales se busca definir las acciones para determinar, controlar y atender los productos o servicios que no cumplan los requerimientos de calidad, para evitar su uso incorrecto.

Estos cambios se realizan basando en la disposición de ISO 9001:2000 en su punto 8, Medición análisis y mejora, en su inciso C).

A continuación se describen los cambios realizados a los diferentes puntos del documento:

- Inciso 3, Referencias: el inciso del documento fue suprimido porque no aportaba ningún dato o referencia de ayuda para poder entender que es lo que se busca con el documento, además hace menos extenso el documento.
- Inciso 3.3, Producto no Conforme: el inciso del documento fue modificado para dar una definición que ayudara a entender que es una No conformidad, englobando en la misma todos aquellos datos que pueden ser observados para detectar no conformidades.
- Inciso 6.1, Identificación del producto no conforme: El inciso fue modificado para dar responsabilidad y compromiso a aquella persona que encontrase un producto que no llene los requisitos.
- Inciso 6.2.1: de este inciso se suprime la parte donde hay que registrar en el programa de inventarios, esto se hizo de esta manera, porque no se estaba llevando ningún control del programa inventario y nadie cumplía esta disposición, un punto en contra acerca de esta disposición, sin duda alguna es que se pierde información importante para poder evaluar al proveedor.

- Inciso 6.2.3: el inciso fue agregado para dar solución al problema de producto no conforme en puntos de ventas detectada mediante boletas de atención al cliente, la solución más apta fue mostrar al comité de calidad los problemas más comunes y buscarles solución.
- Inciso 6.2.4: para mantener buenas relaciones con los clientes en este inciso se hace énfasis, cuando se encuentre producto por parte del cliente que no llene los requisitos, ofrecer un cambio y una disculpa para poder mantener la calidad del servicio y del producto.
- Se suprimieron el inciso 8 Bibliografía y 9 distribución, ya que no jugaban un papel importante en la documentación, no aportaba información importante al sistema de calidad.

Los documentos que sirven como registros son los relacionados al documento PGGC – 05, ver Anexo 7, Pág. 131, el formato F1 – PGGC – 05, es el único formato existente para este proceso, se realizaron los siguientes cambios para obtener mayor información.

Se redistribuyeron los espacios para dar lugar a la información relevante, el cambio más importante es la incorporación del diagrama de Ishikawa al formato, conocido también como diagrama causa y efecto, el cual ayuda a clasificar las causas potenciales mediante el uso las 6M's: maquinaria, métodos de trabajo, materiales, medición, mano de obra, medio ambiente. Se hace uso únicamente de cuatro de las 6M's: materia prima, personal, métodos y procesos, maquinaria y equipo, porque a criterio de los encargados del proyecto estas son las que afectan al proceso.

4.8.2 Gestión Gerencial

Los documentos de este proceso constan del manual de calidad y el manual de la organización, los cambios realizados al primero fueron manifestados en el punto 3.2 Manual de calidad y el segundo que no fue modificado ya que guarda relación con los perfiles necesarios de cada puesto.

Este proceso no cuenta con documentos que cuenten como registros, los únicos documentos que cuentan como tales sin estar registrados en el sistema de calidad son las minutas de reunión del sistema de calidad y los resultados de las revisiones por la dirección.

4.8.3 Acciones correctivas y preventivas

Los diferentes documentos del Sistema de Gestión de Calidad recibieron modificaciones para dar seguimiento a la mejora continua, esta mejora se traduce en cambios a los diferentes documentos, agregando y suprimiendo aspectos que no daban valor al documento ver Anexo 14, Pág. 162.

A continuación se presentan las principales mejoras realizadas a los documentos.

- Inciso 3, Referencias: este inciso fue suprimido porque no aportaba mayor información.

- Inciso 1, Objetivos: se modifica el objetivo original del documento, antiguamente se tenían dos documentos distintos, ahora se escribe un solo documento para acciones correctivas y preventivas, el cual da una visión amplia de cómo tratar la acciones correctivas, poniendo de manifiesto las acciones preventivas, relacionando los dos objetivos para conseguir uno solo que mostrara cual seria el objetivo del nuevo documento.
- Documento PGGC – 07: aunque no es parte del documento PGGC – 06 se debe tocar el tema del documento PGGC – 07, Procedimiento de control acciones preventivas, porque este documento fue suprimido para crear un solo documento bajo la codificación PGGC – 06, el cual dirá que se debería hacer cuando se deseen tomar ya sean acciones preventivas o correctivas, esto con el afán de hacer uso eficiente de los recursos con los que se cuenta, por esta razón al documento PGGC – 06 se le agregaron los 3.2, 4.2, 6.2, 6.4.
- Inciso 3.3 y 4.2: se suprimen de este documento las siglas RPNCA, y se agrego Reporte de Producto No Conforme y Acciones, este para aumentar el nivel de entendimiento del documento.

Este proceso en particular hace uso del mismo formato explicado en el punto 4.8.1. Producto no Conforme.

4.8.4 Auditorías internas

Este documento recibió pocos cambios, los cambios realizados fueron para hacer más fácil el entender qué busca el documento, a continuación se describen los cambios que se realizaron y por que se realizaron, ver Anexo 10, Pág. 144.

- Inciso 3.6: se agrega el inciso para dar el significado de las siglas PHVA, esto se hace para buscar un entendimiento optimo del documento, para que cualquier persona que lo lea entienda que esta leyendo y con un mínimo de capacitación pueda realizar la tarea.
- Inciso 6.4.1: el inciso hace relación a una persona en particular auditada y puede ser punto de conflicto para el que lee dicho documento, por esta razón se realizo un cambio haciendo énfasis que se auditara a un área específica.
- Inciso 3: Fue suprimido porque no aporta información que apoye el proceso de auditorias internas.

El formato identificado bajo la codificación F2 – PGCC – 04, ver Anexo 10, Pág. 144, fue modificado para dar un mayor apoyo al proceso de auditorias internas, el cambio realizado no es muy significativo pero ayuda a tener un mayor entendimiento, para que así pueda ser llenado de manera correcta. Se agrego en cada columna un titulo que identifica da una guía para llenar dicho formato.

El formato identificado bajo la codificación F5 – PGGC – 04, ver Anexo 10, Pág. 144, recibió cambios que ayudan al formato a dar información más confiable y detallada acerca de las no conformidades encontradas en las auditorias realizadas a los diferentes procesos. En este caso se agrega el diagrama de Ishikawa, el cual hace uso a su vez de 4 del método de las 6M...s para obtener información al detalle, se busca con esto encontrar la causa de la no conformidad y así poder subsanar el problema de raíz.

4.8.5 Satisfacción al cliente

Los documentos presentados en este proceso son los siguientes: IMK - 01, Comportamiento de los competidores, ver Anexo 5, Pág. 120; PC – 08, Nuevos productos, ver Anexo 11, Pág. 155, no sufrieron cambios, porque cumplen a cabalidad con la función de obtención de datos para satisfacer al cliente.

Como fue explicado con anterioridad a los documentos que forman la parte de registros no sufrieron ningún cambio, ya que al parecer llenaban las expectativas de quienes hacen uso de estos documentos.

4.9 Costos de implementación

La implementación de la mejora continua basada en ISO 9004:2000, hizo uso de recursos variados, se utilizo papel bond carta y se hizo uso de las computadoras del lugar además del tiempo hombre dedicado a las diferentes tareas del Sistema de Calidad, en lo que respecta a encargados de los diferentes departamentos para actualizar, aprobar y llevar a cabo la mejora bajo la supervisión de los mismos.

Tabla II. Costos de implementación.

INSUMO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
PAPEL BOND	2 Resmas	Q. 28	Q. 56.00
COPIAS	1000	Q. 0.10	Q. 100.00
IMPRESIONES	150	Q. 0.50	Q. 75.00
TIEMPO DE PERSONAL UTILIZADO	540 horas	Q 5.00	Q.2,700.00
Sensibilización	32 horas	Q.150.00	Q.4,800.00
Equipo Audiovisual	32 horas	Q.100.00	Q.3,200.00
Tiempo Hombre	32 horas	Q 200.00	Q.6,400.00
TOTAL			Q17,331.00

Fuente: INMOKASA.

5 GUÍA PROPUESTA PARA APLICAR ISO 14000

Cuando se desea implantar un Sistema de Gestión Ambiental, necesariamente debe existir una forma de lograrlo, es decir una guía en la cual se establezcan los pasos necesarios a cumplir para llevar a cabo la aplicación.

5.1 Aspectos legales

Por estar certificados ISO 9001:2000 la empresa cumple con todo lo dispuesto con el Código de Salud, no cumpliendo así con alguna otra legislación que tenga relación directa con el ambiente, para poder conocer las disposiciones necesarias hay que observar el punto 2.5.1 bases legales, de este documento.

5.2 Metodología propuesta

Para buscar la certificación se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Implementar el sistema a certificar, generalmente a cargo de una empresa consultora especializada en el tema.
2. La siguiente etapa es elegir una empresa certificadora distinta a la que se encargó de la implementación, las empresas certificadoras a su vez están auditadas por organizaciones acreditadas internacionalmente.
3. La certificadora realiza una preauditoría del estado de situación.
4. La empresa cuenta con un plazo establecido para rectificar los errores o faltas detectadas.

5. Una vez efectuadas las rectificaciones, la certificadora emite el certificado de registro donde consta que el sistema de gestión ambiental de la empresa concuerda con los modelos definidos en las normas ISO.
6. La certificación tiene generalmente una validez de tres años, con controles periódicos semestrales a cargo de la certificadora.

Es muy importante resaltar que si se coloca a una persona dentro de la empresa que realice el trabajo, debe ser una persona que esté calificada para preparar de manera adecuada a la empresa, para evitarse así la pérdida de recursos.

El estar certificados ISO 9001:2000 es una gran ventaja, ya que los formatos que pueden ser utilizados son los mismo que aplican para el Sistema de Gestión de Calidad por esta razón se propone utilizar los mismos formatos adecuándolos a los temas específicos del Sistema de Gestión Ambiental.

5.3 Documentación necesaria

Esto se puede traducir en el punto 4 de la norma ISO 14001:1994, dicho punto lleva a la siguiente conclusión: toda organización que desee certificarse ISO 14001:1994 debe establecer y mantener actualizado, un sistema de gestión ambiental, el cual tiene sus requisitos en el punto 4 de la norma internacional ISO 14001:1994.

La documentación necesaria para hacer funcional un sistema de gestión de ambiental debe cubrir los siguientes puntos, según ISO 14001:1994: política ambiental, planificación, implementación y operación, verificación y acción correctiva y por último revisión la dirección.

La política ambiental debe reflejar el compromiso de la alta dirección en lo referente a la legislación y la mejora continua, además la política de calidad debe ser la base a partir de la cual debe crear sus objetivos y metas, siendo lo suficientemente clara para poder ser entendida por todos las partes interesadas ya sean estas internas o externas, estando claramente definida su área de aplicación.

En lo que respecta a planificación, se refiere a observar los siguientes aspectos: aspectos ambientales, requisitos legales y otros requisitos, objetivos y metas, programas de gestión ambiental, teniendo como objetivo mantener y establecer el (los) procedimientos para identificar los aspectos ambientales de sus actividades productos o servicios que puedan controlar y sobre los que se pueda esperar que se tenga influencia para determinar aquellos que tienen o pueden tener impactos significativos sobre el ambiente.

Implementación y operación, se deben cumplir los siguientes puntos: Estructura y responsabilidades, formación, toma de conciencia y competencia, comunicación, Documentación del sistema de gestión de ambiental, control de la documentación, control operacional, preparación y respuesta ante emergencias.

Enmarca en forma general las responsabilidades y autoridad que hay en el sistema de gestión ambiental, busca mantener la comunicación entre los diversos niveles y funciones de la organización, además de recibir documentar y responder a las comunicaciones relevantes de las partes interesadas externas, estableciendo y manteniendo ya sea en papel o en formato electrónico la información.

Manteniendo un control de registros para que estos puedan ser localizados, examinados periódicamente, que las versiones vigentes de los documentos estén disponibles en todos los puntos donde se lleven a cabo operaciones fundamentales para la el funcionamiento efectivo del sistema de gestión de calidad y por último que los documentos obsoletos sean recopilados y guardados con fines únicamente legales y para preservar los conocimientos que fueron adecuadamente identificados.

Control Operacional, toda organización debe identificar aquellas operaciones, en su funcionamiento, que estén asociadas con los aspectos ambientales significativos conforme política, objetivos y metas establecidos previamente.

Preparación y respuesta ante emergencias, toda organización debe contar con procedimientos para identificar, responder, prevenir y mitigar cualquier actividad que este relacionada con la organización.

Verificación y acción correctiva, toda organización debe contar con procedimientos documentados para realizar el seguimiento y medir de forma regular las actividades relacionadas con impactos significativos al ambiente, ocasionados por las actividades de la organización. Tomando como punto importante que toda organización debe establecer y mantener procedimientos para identificar conservar y disponer registros ambientales, sirviendo estos para poder realizar auditorias, establecidos estos por la organización de forma periódica y en intervalos de tiempos prudentes para determinar si se cumplen o no las disposiciones planificadas en el sistema de gestión ambiental, si han sido adecuadamente implementadas dichas disposiciones, para así suministrar información sobre los resultados obtenidos a la alta dirección.

Revisión por la dirección, la alta dirección debe establecer, en intervalos prudentes de tiempo, cuando es necesario revisar el sistema de gestión ambiental, siendo esto necesario para poder medir la adecuación y eficacia del sistema de gestión ambiental, este proceso debe dar toda la información necesario para poder llevar a cabo dicha evaluación.

Después de haber mostrado de forma general la documentación se buscará detallar con que puntos deben cumplir las partes más importantes de los documentos.

- **Política de calidad:**

La política ambiental es el motor para la implementación y la mejora del sistema de gestión ambiental de la organización, de tal forma que puede mantener y mejorar potencialmente su desempeño ambiental. Por tanto, la política debería reflejar el compromiso de la alta dirección en lo referente al cumplimiento de la legislación aplicable y la mejora continua. La política conforma la base a partir de la cual la organización establece sus objetivos y metas. La política debería ser lo suficientemente clara para poder ser entendida por las partes interesadas tanto internas como externas, y debería examinarse y revisarse de forma periódica para reflejar los cambios en las condiciones y en la información. Su área de aplicación debería ser claramente identificable.

- **Objetivos y metas**

Los objetivos deberían ser específicos, las metas deberían ser mensurables siempre que sea posible, y que se consideren las medidas preventivas donde sea apropiado.

Cuando una organización contemple sus opciones tecnológicas, puede considerar el uso de la mejor tecnología disponible cuando sea económicamente viable, eficiente desde el punto de vista de los costos, y se juzgue apropiada.

La referencia a los requisitos financieros e la organización no significa que las organizaciones estén obligadas a emplear metodologías para la contabilidad de costos ambientales.

- **Programa(s) de gestión ambiental**

La creación y la utilización de uno o más programas es un elementos clave para el éxito de la implementación de un sistema de gestión ambiental. El programa debería describir cómo se conseguirán los objetivos y metas de la organización, incluyendo su planificación en el tiempo y el personal responsable para la implementación de la política ambiental de la organización. Dicho programa puede ser subdividido con el fin e tratar elementos específicos de las operaciones de la organización. El programa debería incluir una revisión ambiental de las nuevas actividades.

El programa puede incluir, cuando sea apropiado y práctico, consideraciones sobre las etapas de planificación, diseño, producción, comercialización y disposición. Esto puede asumirse tanto para las actividades, productos y servicios actuales como para los nuevos. En el caso de los productos puede tratar el diseño, los materiales los procesos de producción, la utilización y la disposición final. Para las instalaciones o modificaciones significativas de los procesos, puede tratar la planificación, el diseño, la construcción, la puesta en servicio, al funcionamiento y en el momento adecuado que determine la organización, el cese de la actividad.

- **Documentación del sistema de gestión ambiental**

El nivel de detalle de la documentación debería ser suficiente para poder describir los elementos centrales del sistema de gestión ambiental y su interacción, así como proporcionar las indicaciones para poder obtener una información más detallada sobre el funcionamiento en partes específicas del sistema de gestión ambiental.

Dicha documentación podría integrarse con la documentación de otros sistemas implementados por la organización. Esto no tiene por qué ser en forma de un único manual.

La documentación relacionada puede incluir

- Información de los procesos;
- Organigramas;
- Normas internas y procedimientos de operación;
- Planes de emergencia.

- **Control de la documentación**

La intención del numeral 4.4.5 es asegurar que las organizaciones creen y mantengan la documentación suficientemente como para asegurar la implementación del sistema de gestión ambiental. No obstante, la atención principal de la organización debería estar en la implementación efectiva del sistema de gestión ambiental, y en el desempeño ambiental y no en un sistema complejo de control de la documentación.

- **No conformidades, acción correctiva y acción preventiva**

En el establecimiento y mantenimiento de procedimientos para la investigación y corrección de no conformidades, la organización debería incluir estos elementos básicos:

- La identificación de la causa de la no conformidad.
- La identificación y la implementación de las acciones correctivas necesarias.
- La implementación o la modificación de los controles necesarios para evitar repeticiones de la no conformidad.
- El registro de cualquier cambio en los procedimientos escritos que resulte de la acción correctiva.

Dependiendo de la situación esto puede realizarse de forma rápida y con un mínimo de planificación formal o puede ser una actividad más compleja y a largo plazo. La documentación asociada debería ser apropiada al nivel de la acción correctiva.

- **Registros**

Los procedimientos para la identificación, conservación y disposición de los registros deberían enfocarse en aquellos registros necesarios para la implementación y operación del sistema de gestión ambiental y para registrar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas planificados.

Los registros ambientales pueden incluir

- Información sobre la legislación ambiental aplicable u otros requisitos.
- Registros de quejas.
- Registros de formación.

- Información sobre procesos.
- Información sobre productos.
- Registros de inspección, mantenimiento y calibración.
- Información pertinente sobre los contratistas proveedores;
- Informes sobre incidentes
- Información sobre la preparación y respuesta ante emergencias.
- Información sobre impacto ambientales significativos.
- Resultados de auditorías.
- Revisiones de la dirección.

Debería guardarse un especial cuidado con la información confidencial de la empresa.

- **Auditoría del sistema de gestión ambiental**

El programa de auditoría, así como los procedimientos, deberían cubrir.

- Las actividades y áreas que deben contemplar las auditorías;
- La frecuencia de las auditorías.
- Las responsabilidades asociadas con la gestión y dirección de las auditorías.
- La comunicación de los resultados de las auditorías.
- La competencia del auditor.
- Cómo se deben desarrollar las auditorías.

Las auditorías pueden realizarse por personal procedente de la organización y por personal ajeno a ésta seleccionado por la organización. En ambos casos, las personas que dirijan la auditoría deberían estar en un posición de total imparcialidad y objetividad en la realización de la misma.

5.4 Costos de implementación y beneficios de implementación.

Los costos de implementación dependen mucho de la empresa que se contrate por parte de la organización para realizar todo lo necesario para estar listos para la certificación, además tiene mucho que ver el tamaño de la empresa que desea certificar, aventurarse a dar cifras es demasiado riesgoso y sería engañoso por ese hecho es necesario llevar a un ente externo para evaluar la situación de la empresa.

También hay que tomar en cuenta que todos en la organización deben estar enterados y dar un poco de su tiempo para llevar a cabo las diferentes tareas que son necesarias para cumplir con lo establecido en la norma ISO 14001:1994, en el punto 2.5.3 se presentan las empresas que certifican.

Certificar ISO incluye el costo de implementación y el correspondiente a la certificación. La implementación en una Pyme demanda alrededor de 12 a 18 meses, con un costo mensual de \$1500.

El costo de la certificación responde al valor del día/auditor, y es de aproximadamente \$1000. La certificación para una empresa mediana, de 60 a 100 personas, promedia los \$ 5500, más los honorarios correspondientes a la auditoría semestral.

A modo de ejemplo, se utiliza el costo de certificación para tres industrias, una de cada categoría:

Tabla IV. Costos de implementación ISO 14000:1994

CATEGORÍA	ARANCEL ADMINISTRATIVO	REVISIÓN DE DOCUMENTOS	AUDITORÍA DE CERTIFICACIÓN	VISITAS DE SEGUIMIENTO SEMESTRAL
I. Panificadora mediana 20 – 30 personas	us \$ 1000*	us \$ 1700*	us \$ 2400*	us \$ 800* c/u
II. Industria láctea mediana 20 – 30 personas	us \$ 1000	us \$ 2400*	us \$2400*	us \$ 800* c/u
III. Matadero / Frigorífico 30 – 40 personas	Us \$1000*	us \$ 2400*	us \$ 2400*	us \$ 800* c/u

*Tipo de cambio: Q.7.55 *1\$.

CONCLUSIONES

1. Buscando la mejora continua del sistema de gestión de calidad de INMOKASA, se realizó una serie de cambios, basados los mismos en la experiencia del personal involucrado y la norma internacional ISO 9004:2000, la cual da la pautas necesarias para llevar a cabo una mejora continua de manera ordenada y con lineamientos concisos.
2. Se logró la actualización de los documentos involucrados en los procesos de gestión gerencial del sistema de gestión de calidad de INMOKASA, éstos tenían ciertas deficiencias que disminuían el alcance de los documentos dando resultados no deseados, la mejora se realizó basándose en una metodología sencilla de aplicar, (ver punto 2.3.3 metodología DPEE) , la cual dio excelentes resultados.
3. Después de analizar y comparar la norma ISO 9001:2000 con ISO 9004:2000, se pudo establecer que se cumplían todos los requisitos y se agregaron a los documentos cambios necesarios para obtener datos que ayudarán a hacer uso eficiente del sistema de calidad.
4. Al revisar los indicadores obtenidos del Sistema de Calidad se pudo observar, en algunos procedimientos, una mejora considerable en su funcionamiento, a medida que se avanzó en el tiempo, es decir, desde la certificación en 2004 hasta enero de 2005, esto debido a la correcta aplicación del Sistema de Calidad. La inconsistencia de algunos procesos es debida a la aplicación incorrecta de la documentación del sistema de calidad.

5. Actualmente se observan deficiencias en cuanto al manejo de la información: bitácoras, inventarios, programas de cómputo, etc., es por esta razón que es necesario capacitar al personal, mediante programas dedicados a resolver los problemas relacionados con estas áreas específicas, para obtener así información concisa.

6. INMOKASA no cuenta con un programa específico de atención al medio ambiente, siendo necesario porque es trabajo de toda institución proteger el medio ambiente. Además, se debe estar preparado para futuras regulaciones de ley, es por esto que apoyándose en la Norma Internacional ISO 9001:2000 se puede llegar a una certificación ISO 14001:1994, siendo el proceso menos costoso y más práctico por la semejanza que existe en varios de sus puntos.

RECOMENDACIONES

1. Realizar auditorías internas, teniendo para las mismas un plan elaborado, el cual debe ser realizado de forma realista para que de esta manera se pueda llevar a cabo.
2. Llevar a cabo una revisión por la dirección por lo menos cada seis meses para discutir asuntos que tienen una importancia fundamental en el sistema de calidad y que deben ser tratados para obtener los resultados deseados.
3. Se recomienda al comité de calidad, buscar la colaboración de todos los involucrados, en el sistema de calidad, primero para obtener resultados y segundo para hacer conciencia que el sistema de calidad lo conforman todos los involucrados, no sólo aquellos designados por la alta dirección para llevar las riendas del mismo.
4. Presentar mensualmente, por departamento y proceso, los indicadores para que de esta forma se puedan tomar acciones inmediatas para suprimir aspectos negativos que afectan al sistema de calidad.
5. Concienciar, por parte del comité de calidad, a todos los involucrados en el sistema de calidad, que cada uno tiene responsabilidades, no sólo de las tareas propias del puesto que ocupan, sino hay responsabilidades de calidad que hay que cumplir y que se reflejan al final en el servicio prestado al cliente, de alguna manera u otra.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1

Inversiones Moka S.A. "Sistema de gestión de calidad". **Manual de la organización**, (1): 10. 2004.

2

Inversiones Moka S.A. "Sistema de gestión de calidad". **Manual de la organización**, (1): 4. 2004.

3

Inversiones Moka S.A. "Sistema de gestión de calidad". **Manual de calidad**, (1): 10. 2004.

4

Inversiones Moka S.A. "Sistema de gestión de calidad". **Manual de calidad**, (1): 12. 2004.

5

Inversiones Moka S.A. "Sistema de gestión de calidad". **Manual de calidad**, (1): 12. 2004.

6

Inversiones Moka S.A. "Sistema de gestión de calidad". **Manual de calidad**, (1): 12. 2004.

E i j l bYnžl jgYg"&\$\$) "G]ghYa U'XY'; Yghj b'XY'7U]XUX'GC' - \$\$%&\$\$\$
fYbhfYj]ghUL"; i UHYa U'Už; i UHYa U'U"

; i j Ābž: fUbVgVt"&\$\$) "G]ghYa U'XY'; Yghj b'XY'7U]XUX'GC' - \$\$%&\$\$\$
fYbhfYj]ghUL"; i UHYa U'Už; i UHYa U'U"

@YZtj]VžA Ui f]Vt"&\$\$("G]ghYa U'XY'A YčfU'7 cbh]bi U'bhY[fU"7]Vt'XY'A YčfU
7 cbh]bi U"&\$\$("; i UHYa U'Už; i UHYa U'U"9bYfc'XY'&\$\$*"

5j UfUXczF cgU'A UfU"&\$\$*"Bcfa U'bhYfbU]cbU'GC' %(\$\$%% - ("
fa Uj UfUXc4 a U]a]bYVt"[cV"[H"; i UHYa U'Už; i UHYa U'U"

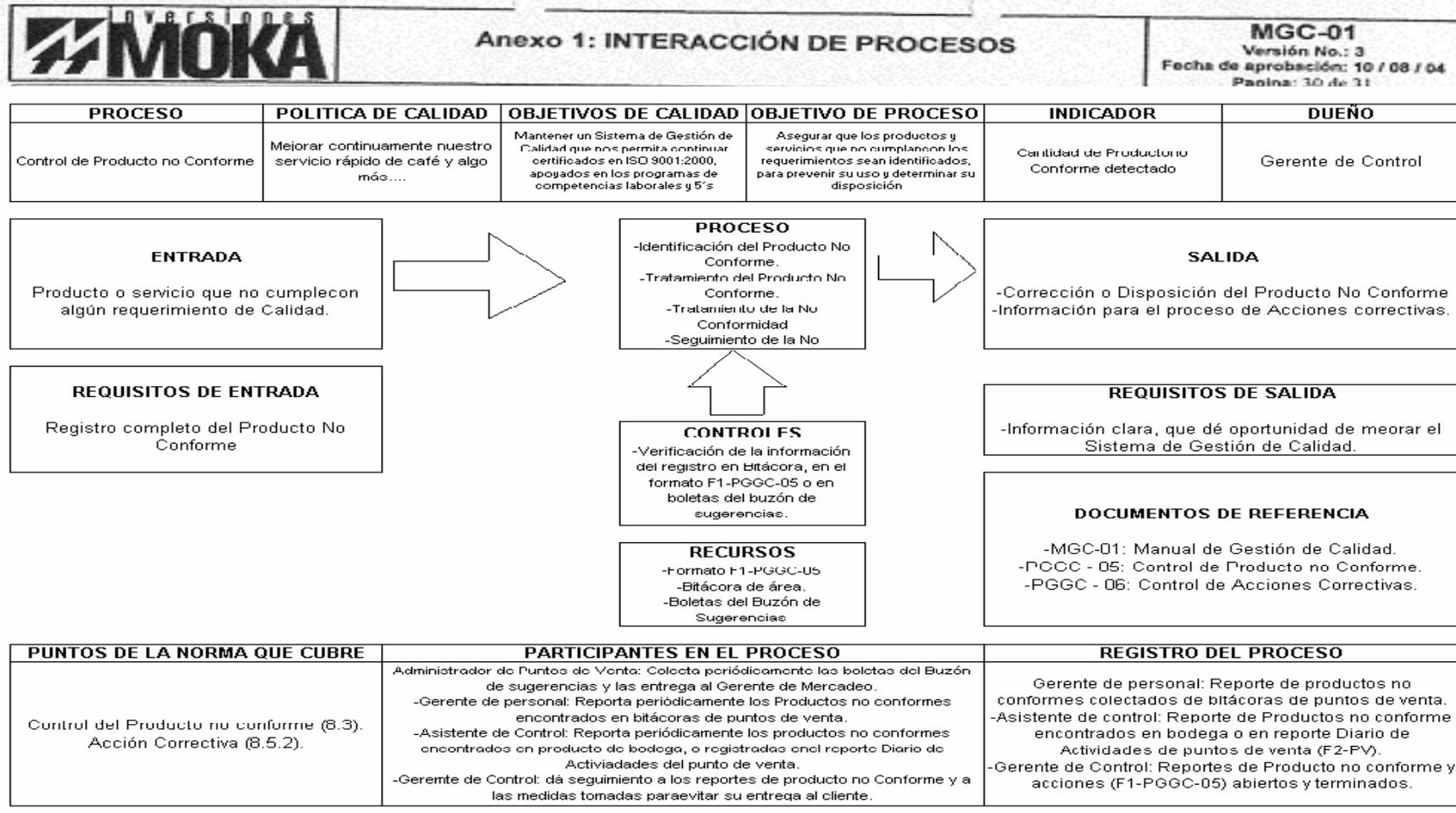
7 Ughj`c`C fhjžGYf[]c"% - , "; i EU'dUfU`Y`A YčfUa]Ybhc'7 cbh]bi c"DUBUa ½

Figura 7. Interacción de procesos



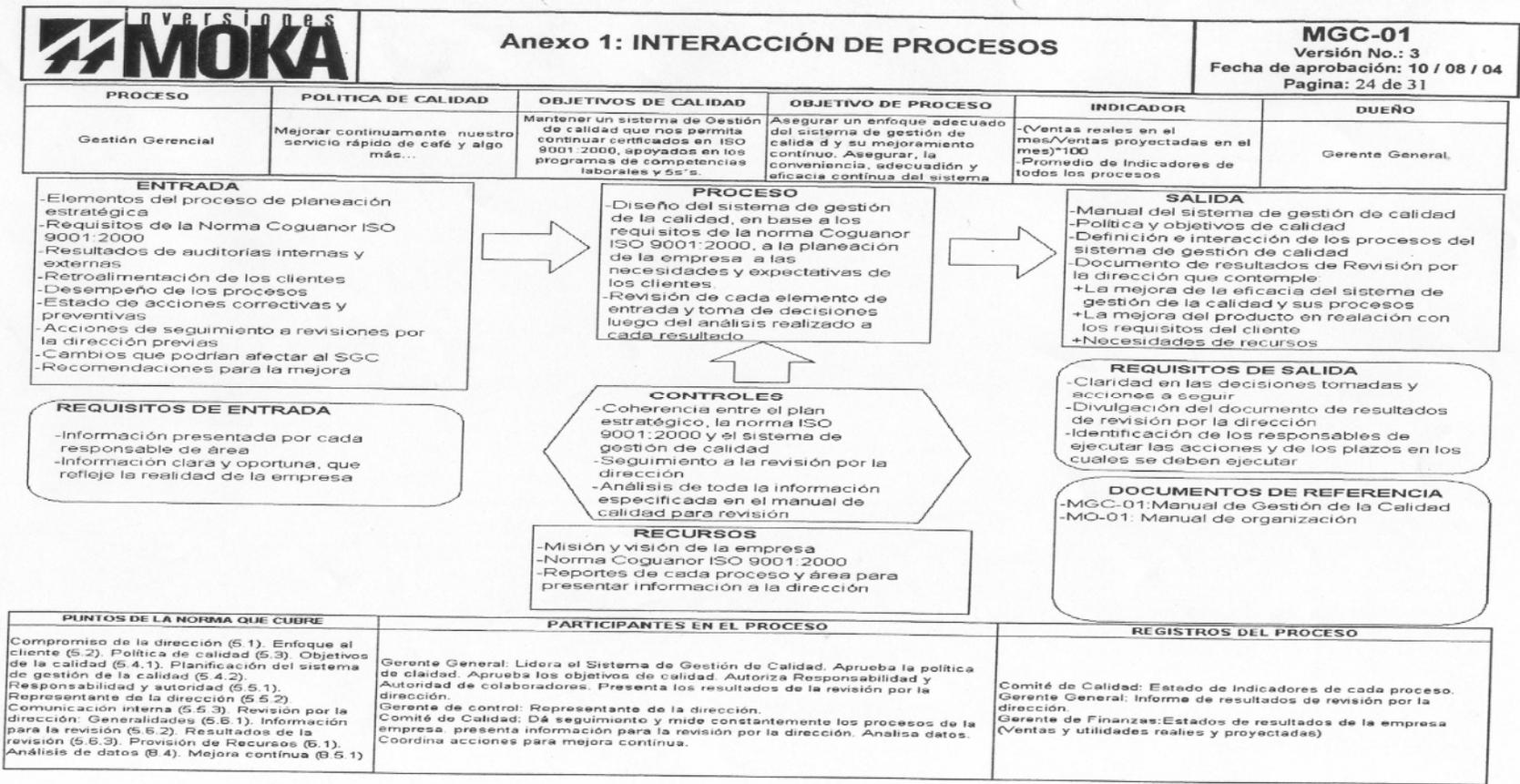
Fuente: INMOKASA

Figura 8. Proceso de producto no conforme



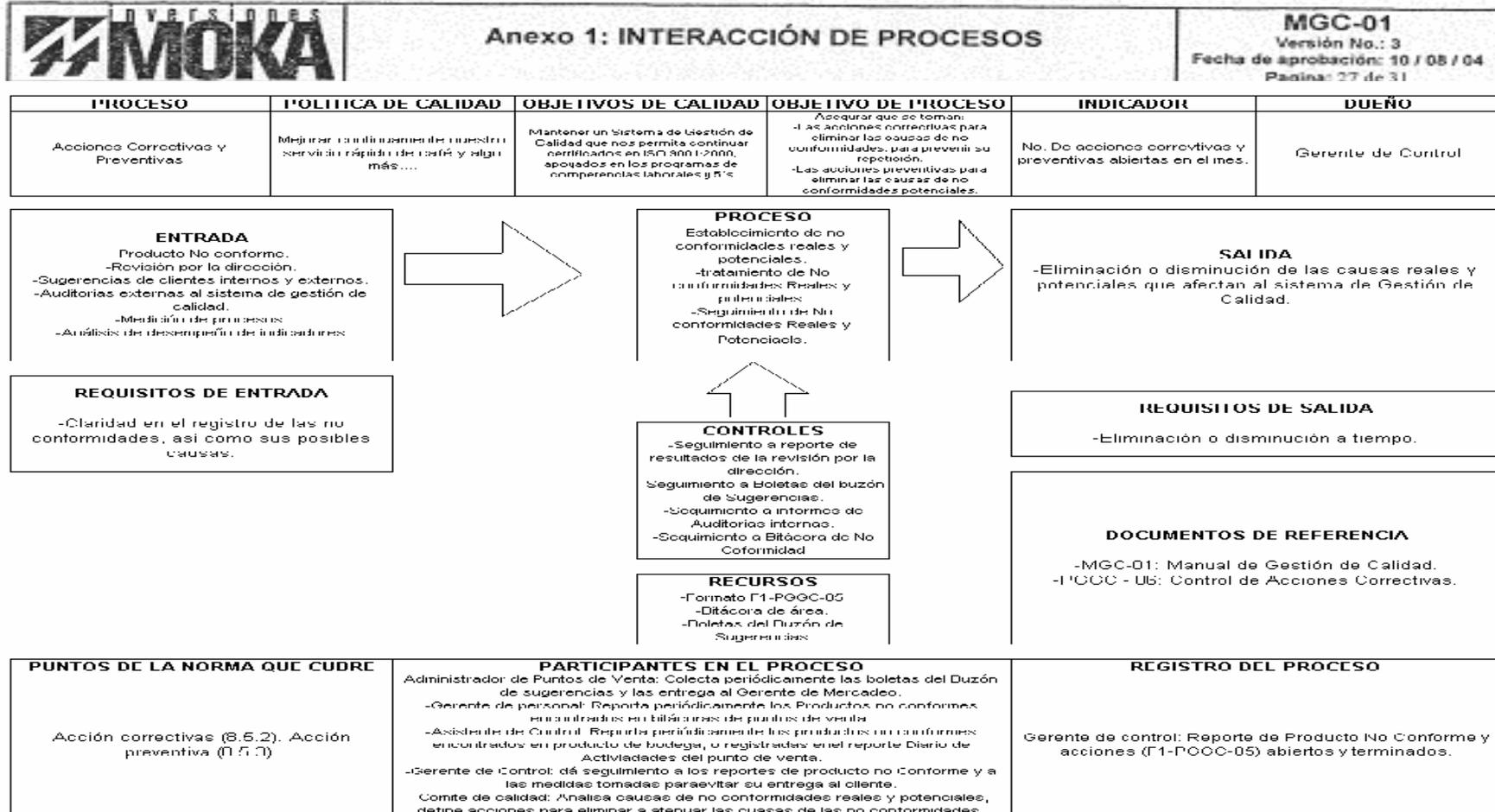
Fuente: INMOKASA

Figura 9. Proceso de gestión gerencial



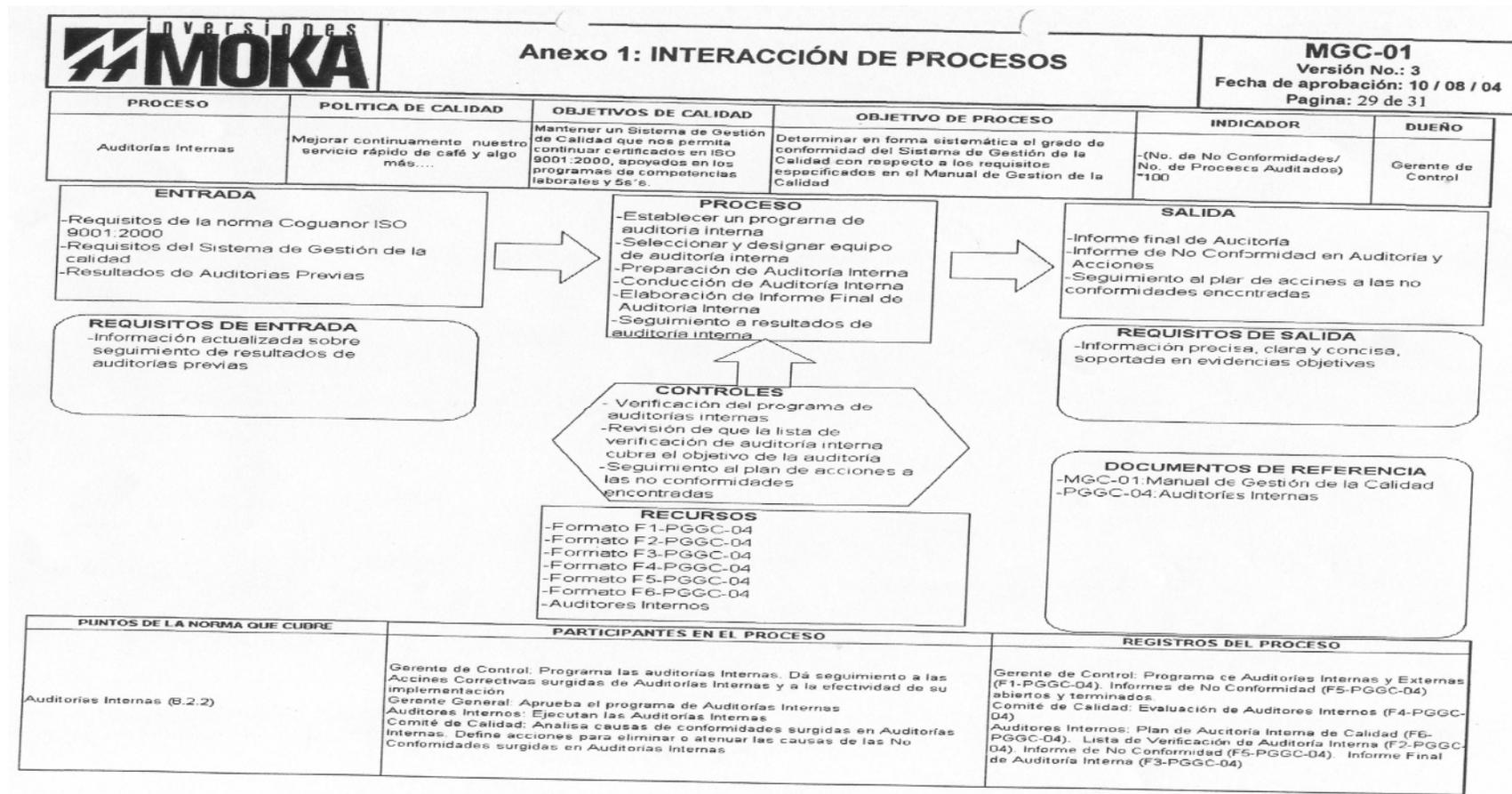
Fuente: INMOKASA.

Figura 10. Proceso de acciones correctivas y preventivas



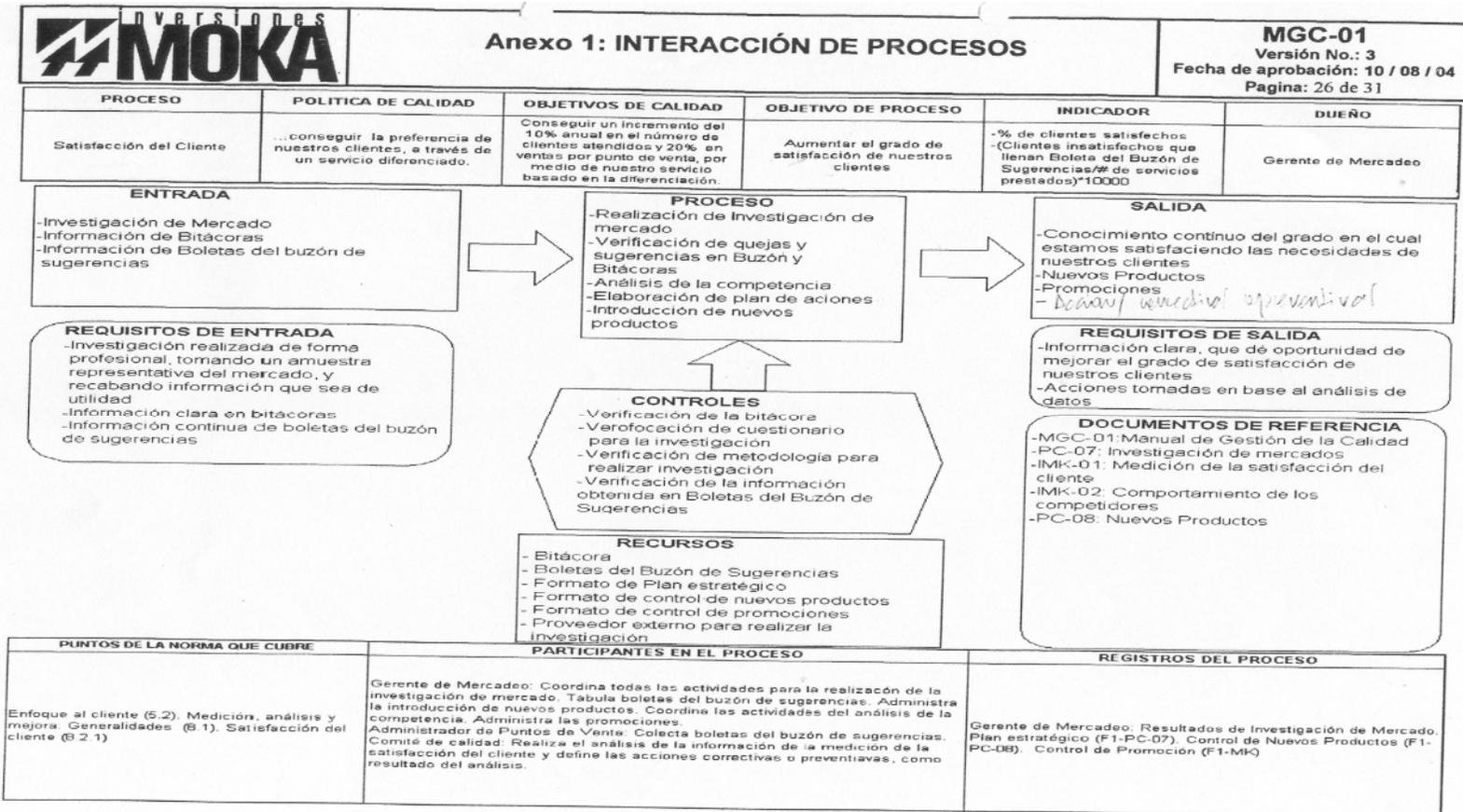
Fuente: INMOKASA

Figura 11. Proceso de auditorías internas



Fuente: INMOKASA

Figura 12. proceso de satisfacción al cliente



Fuente: INMOKASA

Tabla III. Términos de referencia para la elaboración de un diagnóstico ambiental

NO.	TEMA	EXPLICACIÓN
1	Índice	Presentar contenido o índice completo indicando capítulos, cuadros, figuras, mapas, anexos, acrónimos y otros; señalando números de página.
2	Resumen del diagnóstico ambiental	Resumen que incluya: introducción (objetivos, localización, entidad propietaria, justificación); descripción del proyecto, obra o actividad (fases, obras complementarias, etc); características ambientales del área de influencia; impactos del proyecto, obra o actividad, al ambiente; viceversa; acciones correctivas o de mitigación así como un resumen del plan de Gestión Ambiental del mismo y resumen de compromisos ambientales.
3	Introducción	Sus componentes principales incluyendo; a) descripción b) alcances, c) objetivos, d) metodología, e) localización y justificación.
4	Información general	Requisitos de presentación incluidos en la hoja de requisitos.
4.1	Documentación legal	Incluir documentos legales de acuerdo a hoja de requisitos.
4.2	Información sobre equipo profesional que elaboró el Diagnóstico Ambiental (DA)	Incluir listado de profesionales participantes de la elaboración del Diagnóstico Ambiental, e indicar la especialidad de cada uno, No. de colegiado activo, No. de Registro ante el MARN, así como la respectiva Declaración Jurada, sobre el tema en el que se participó.
5	Descripción del proyecto	Síntesis general del proyecto, obra, industria o actividad, que incluya rasgos generales de ubicación, justificación y algunos otros elementos que describan el proyecto en sí.
5.1	Síntesis general del proyecto	Incluye una breve descripción del proyecto, su infraestructura y sus sistemas operativos.
5.2	Ubicación geográfica y área de influencia del proyecto.	Presentar plano de localización y plano de ubicación del terreno donde se encuentra el proyecto, identificando sus colindancias de manera que se pueda acceder al mismo cuando se realice la inspección. Incluir una parte de la hoja cartográfica del Área de Influencia Directa (AID), con sus respectivas coordenadas UTM.
5.3	Ubicación político-administrativa	Presentar la ubicación político administrativa, indicando Ciudad, Departamento, Municipio, Aldea, Caserío, e indicar las vías más convenientes para llegar al proyecto.
5.4	Justificación técnica del proyecto, obra, industria o actividad y sus alternativas.	Derivación y descripción de la alternativa seleccionada y de otras alternativas que fueron contempladas como parte del proyecto, obra, industria o actividad o componentes del mismo. La selección debe plantearse a nivel de solución (estratégica) de proyecto (sitio) o de actividad (implementación). A nivel de proyecto debe realizarse en función de a) descripción del asunto o problema que será tratado, b) el análisis de las causas de ese problema, c) forma que el proyecto soluciona o reduce el problema y d) los resultados de esos pasos, es decir, los objetivos específicos del mismo.

Continuación...

5.5	Área estimada del proyecto	Definir físicamente el área del proyecto, obra, industria o actividad (AP), específicamente en m ² . o Km ² .
5.6	Actividades de cada fase de desarrollo del proyecto y tiempos de ejecución.	Listar las principales actividades que se llevaron a cabo en la construcción, operación o abandono del proyecto, obra, industria o actividad. Indicar el tiempo de ejecución de las mismas.
5.6.1	Flujograma de actividades	Elaborar flujogramas con todas las actividades a realizar de cada fase de desarrollo del proyecto; a) flujograma de la fase de construcción y flujograma de la fase de operación, en el que cada uno incluya, infraestructura existentes y a desarrollar, área que ocupa la misma en el sistema métrico decimal. Listado de equipo y maquinaria utilizada y por utilizar. Rutas de movilización de maquinaria y equipo, así como las características de la ruta y vías; incluir un mapa de éstas.
5.7	Servicios básicos	Incluir todos los servicios con los que cuenta el área del proyecto.
5.7.1	Abastecimiento de agua	Definir la forma de abastecimiento de agua (cantidad de agua utilizada (m ³ /día o m ³ /mes), como caudal promedio, máximo diario y máximo hora, la fuente de abastecimiento y el uso que se le da (industrial, riego, potable, otros usuarios, etc.)
5.7.2	Drenaje de aguas servidas y pluviales	Indicar el tipo de drenaje de aguas servidas y pluviales (metros lineales, volumen u otros) y las conexiones necesarias, así como la disposición final de las aguas residuales. Incluir la descripción del o los sistemas de tratamiento, así como los planos necesarios firmados por profesional autorizado.
5.7.3	Energía eléctrica	Definir la cantidad utilizada (KW/hora o día/mes), fuente de abastecimiento y uso que actualmente se le da.
5.7.4	Vías de acceso	Detallar las vías de acceso al proyecto, obra, industria o actividad, y estado actual.
5.7.6	Otros	Mencione otros servicios necesarios para el funcionamiento y/u operación del proyecto, obra, industria o actividad.
5.7.7	Mano de obra	Utilizada durante la construcción y durante la operación, presentando un estimado de la generación de empleo directo, por especialidades, así como la procedencia de la misma, en caso de no contar con mano de obra local.
5.7.8	Campamentos	Si el proyecto utilizó campamentos temporales, detallar aspectos sobre el mismo tales como: área a ocupar, número de personas, servicios a instalar, localización y otros.
5.9	Manejo y disposición final de desechos	Presentar un listado completo de la materia prima y materiales utilizados en la construcción y otro para la operación, indicando cantidades por día, mes, así como la forma de almacenamiento, y que ambos incluyan: a) Inventario y manejo de sustancias químicas, tóxicas y

Continuación...

		peligrosas.
5.10	Concordancia con el plan de uso del suelo	El proyecto, obra, industria o actividad debe estar propuesto, conforme la planificación de uso de suelo ya existente para el área de desarrollo, indicando si se encuentra en concordancia con la planificación local (Municipio), regional (grupo de municipios o cuenca hidrográfica) o nacional. Indicar, si existiese, plan de desarrollo para el área.
6	Descripción del "marco legal"	Describir la normativa legal (regional, nacional y municipal) que es considerada para el desarrollo del proyecto o que aplica según la actividad de que se trate y necesaria para el aprovechamiento de los recursos naturales.
7	Monto global de la inversión.	Exponer el monto de las erogaciones por compra de terrenos, construcción de instalaciones infraestructura y servicios, tales como, caminos de acceso, obras de electrificación, agua potable y con fines industriales, compra de maquinaria y equipo, personal calificado y no calificado. Se debe indicar la vida útil del proyecto.
8	Descripción del ambiente físico	Describir aspectos de interés para la ubicación regional, (caracterización general del proyecto).
8.1	Geología	
8.1.1	Aspectos geológicos regionales	Presentar mapas geológicos que incluya: a) contexto geotectónico; b) contexto estratigráfico y estructural regional, (los mapas deben presentarse a escala 1:10,000).
8.1.2	Aspectos geológicos locales	Describir las unidades geológicas, incluyendo las rocosas como las deformaciones superficiales. Incluir descripción técnica básica y atributos geológicos fundamentales, así como niveles de alteración y sistemas de fracturas.
8.1.3	Análisis estructural y evaluación geológica	Presentar análisis de la estructura geológica de las unidades locales y una evaluación geotectónica del área del proyecto (geometría de las unidades, contactos, buzamientos, fallas, lineamientos, pliegues y otras). Presentar en mapas a escala 1:10,000.
8.1.4	Caracterización geotécnica	Presentar una caracterización geotécnica de los suelos y formaciones superficiales, en función de la susceptibilidad a los procesos erosivos, características de estabilidad, capacidad soportante y permeabilidad.
8.1.5	Mapa geológico del área del proyecto (AP) Y ÁREA DE INFLUENCIA DIRECTA (AID)	Presentar un mapa del área, con indicación de los factores indicados (AP y AID). Acompañar con perfiles y cortes geológicos explicativos, así como columnas estratigráficas que refuercen y clarifiquen el modelo geológico deducido para el terreno en estudio; asimismo, indicar los recursos del medio físico geológico que estén siendo utilizados en la zona (captación de manantiales, pozos, tajos, canteras y otros).

Continuación...

8.2	Geomorfología	Descripción geomorfológica, que indique el relieve y su dinámica, para poder entender lo procesos de erosión, sedimentación y estabilidad de pendientes. Indicar si existen paisajes relevantes de alta sensibilidad a los impactos.
8.3	Suelos	Caracterización de los suelos con vistas a la recuperación y/o rehabilitación de las áreas degradadas, que permitan evaluar el potencial de pérdida de suelos fértiles.
8.4	Clima	Descripción regional y local de las características climáticas (viento, temperatura, humedad relativa, nubosidad, pluviométrica, etc.)
8.5	Hidrología	Presentar un estudio hidrológico local, según el proyecto, ligado con el área de influencia directa del mismo (la información se presentará en mapas hidrológicos).
8.5.1	Aguas superficiales y subterránea	Presentar un estudio hidrológico local, según el proyecto, ligado con el área de influencia directa del mismo (la información se presentará en mapas hidrológicos).
8.5.2	Calidad del agua	Presentar caracterización bacteriológica y físico-química de las aguas superficiales y subterráneas, que son directamente afectadas por el Proyecto, considerando los parámetros que potencialmente llegan a ser alterados por la implementación del proyecto, obra, industria o actividades, tales como: temperatura, conductividad eléctrica, sólidos totales, en suspensión y disueltos, DQO, DBO, oxígeno disuelto, aceites y grasas, metales pesados, nitrógeno, sulfatos, cloro, flúor, coliforme totales, entre otros.
8.5.3	Caudales (máximos, mínimos y promedio)	Presentar datos de los caudales de los cuerpos de agua que pueden ser modificados por las actividades del proyecto.
8.5.4	Cotas de inundación	Presentar la frecuencia histórica de inundaciones en el área de influencia del proyecto, con base en experiencia local e informes de las autoridades correspondientes. En el caso que hubiere zonas inundables, se presentarán dichas áreas de una manera gráfica.
8.5.6	Vulnerabilidad a contaminación de aguas subterráneas	Analizar la susceptibilidad a la contaminación de las aguas subterráneas por las actividades del proyecto en cada una de sus fases.
8.6	Calidad del aire	Presentar una caracterización general de la calidad del aire. En el caso de áreas urbanas considerar los parámetros que potencialmente sean alterados por la ejecución del proyecto, obra, industria o actividad.
8.6.1	Ruido y vibraciones	Presentar una caracterización del nivel de ruidos y vibraciones en el área de estudio, respecto a áreas urbanas intervenidas.
8.6.2	Olores	Caracterización de los olores en el área de estudio, relacionados con características de viento y otros factores.
8.6.3	Fuentes de radiación	Identificar las fuentes de radiación existentes y permisos para operación.

Continuación...

8.7	Amenazas naturales	Todo lo relacionado con eventualidades causadas por fenómenos naturales.
8.7.1	Amenaza sísmica	Indicar las fuentes de radiación existentes y permisos para operación.
8.7.2	Amenaza volcánica	Determinar la susceptibilidad del terreno por: flujos piroclásticos, avalanchas volcánicas, flujos de lodo, coladas de lava, apertura de nuevos conos volcánicos, caídas de ceniza, dispersión de gases volcánicos y lluvia ácida. Esta información debe ser aportada por todos aquellos proyectos que ubiquen dentro del radio de 30 Kilómetros de distancia de un centro activo de misión volcánica.
8.7.3	Movimientos en masa	Señalar la probabilidad de los movimientos gravitaciones en masa (deslizamientos, desprendimiento, derrumbes, reptación, etc.). Esta información debe ser presentada por todos aquellos proyectos, obras, industrias o actividades, que se desarrollen en terrenos con pendientes mayores al 15%.
8.7.4	Erosión	Indicar la susceptibilidad del área a fenómenos de erosión (lineal, laminar).
8.7.5	Inundaciones	Definir la vulnerabilidad de las zonas susceptibles a las inundaciones y en caso de zonas costeras incluir huracanes u otros.
8.7.6	Otros	Señalar la susceptibilidad del terreno a fenómenos de licuefacción, subsidencias y hundimientos, inducidos naturalmente o potencializados por el proyecto, señala las áreas ambientalmente frágiles presentes en las colindancias del terreno o dentro del mismo.
8.7.7	Susceptibilidad	Presentar un mapa que incluya áreas de susceptibilidad a amenazas naturales, o de riesgo, incluyendo todos los factores mencionados anteriormente.
9	Descripción del ambiente Biótico.	Presentar las características biológicas del área de estudios en función del tipo de zona de vida.
9.1	Flora	Indicar gráficamente el área de cobertura vegetal del sitio afectado por el proyecto, obra, industria o actividad, como por ejemplo: potreros, potrero con árboles dispersos, bosque secundario, bosque primario, manglar, pantanos, cultivos y otros. Indicar el estado general de las asociaciones vegetales, adjuntado un inventario forestal.
9.1.1	Especies amenazadas, endémicas o en peligro de extinción	Presentar una lista de las especies amenazadas, endémicas o en peligro de extinción, que se encuentre en el área del proyecto y el área de influencia directa, de conformidad con listado oficial (Listado CITES)
9.1.2	Especies indicadores	Propone una serie de especies locales que sea indicadores de la calidad ambiental, con fines de monitoreo durante la fase de operación y cierre.
9.2	Fauna	Indicar las especies más comunes del área de estudio y proporcionar datos sobre abundancia y distribución local.

Continuación...

9.2.1	Especies amenazadas, endémicas o en peligro de extinción	Presentar una lista de las especies de esta categoría que se encuentren en el área de proyecto y el área de influencia directa, de conformidad con listas oficiales (CITES)
9.2.2	Especies indicadores	Propone una serie de especies locales que sean indicadores de la calidad ambiental, con fines de monitoreo.
9.3	Áreas protegidas y ecosistemas frágiles	Caracterizar los ecosistemas más importantes de la zona de estudio, especialmente aquellos que sean afectados por la ejecución del proyecto. Presentar mapas de áreas protegidas existentes, silvestres y otras áreas de protección o ambientalmente frágiles
10	Descripción del ambiente socioeconómico y cultural	
10.1	Características de la población	Incluir datos sobre tamaño, estructura, nivel de educación, actividades económicas, tenencia de la tierra, empleo, indicadores de salud, censos poblacionales, aspecto de género y otros de poblaciones cercanas al área de proyecto, así como sus tendencias, especialmente aquellas que por la ejecución del proyecto, obra, industria o actividad, estén siendo influenciadas.
10.2	Seguridad vial y circulación vehicular	Establecer las características actuales de la red vial, los niveles de seguridad y los conflictos actuales de circulación, presentar el análisis en función de la ejecución y operación del proyecto, obra, industria o actividad.
10.3	Servicios de emergencia	Indicar la existencia y disponibilidad de servicios de emergencia, tales como: Estación de bomberos, Cruz Roja, Policía, hospitales, clínica y otros.
10.4	Servicios básicos	Indicar la existencia y disponibilidad de servicios básicos tales como: agua potable, alcantarillado y drenajes, electricidad, transporte público, recolección de basura, centros educativos, y otros que se relacionen con el proyecto.
10.5	Percepción local sobre el proyecto	Plantear cuál es la percepción, actitudes y preocupaciones de los habitantes de la zona sobre la operación del proyecto, obra, industria o actividad, y las transformaciones que genera. (Según encuesta de opinión). Señalar los conflictos que se derivan de la ejecución; así como el planteamiento del equipo consultor sobre la metodología utilizada para comparar los alcances del proyecto, obra, industria o actividad, con respecto al medio social y en particular sobre las comunidades cercanas.
10.6	Infraestructura comunal	Identificar la infraestructura comunal existente (camino, puentes, centros educativos y de salud, parques, vivienda, sitios históricos, otros), que estén siendo afectados por el proyecto, obra.

Continuación...

10.7	Desplazamiento y/o movilización de comunidades	Contemplar de manera específica y detallada si el desarrollo del proyecto implica el desplazamiento de personas, familias o comunidades. Realizar un inventario poblacional y su opinión respecto a la situación que plantea el proyecto.
10.8	Descripción del ambiente cultural	Identificar, señalar y caracterizar estos sitios en el área de influencia directa, con respecto al valor histórico, arqueológico, antropológico, paleontológico y religioso. Y analizar el efecto del proyecto, obra, industria o actividad, sobre los mismos, en coordinación con las autoridades correspondientes, presentado la autorización respectiva.
10.9	Paisaje	Hacer un descripción de los valores paisajísticos, recreativos, estéticos y artísticos del área (se recomienda apoyarse con fotografías que muestren las condiciones existentes, los cuales se ven afectados por el proyecto.
10.10	Áreas socialmente sensibles y vulnerables	Presentar los datos sociológicos obtenidos, definiendo las áreas socialmente sensibles y vulnerables a los efectos del proyecto (esta información debe apoyarse en mapas utilizando escala apropiada.)
11	Selección de Alternativas	Realizar una síntesis que integre las alternativas consideradas como parte del diseño preliminar y su comparación con la seleccionada, describiendo brevemente los pasos y metodología que condujeron hasta la alternativa final.
12	Identificación y valoración de impactos ambientales	Debe incluirse matriz o conjunto de matrices utilizadas para la identificación y cuantificación de los impactos. (Lista de chequeo y causa-efecto, entre otras).
12.1	Identificación valoración de impactos ambientales	Aplicar una metodología convencional que confronte las actividades impactantes del proyecto, obra, industria o actividad, con respecto a los factores del medio ambiente que son afectados, y las valores, analizando las diferentes etapas del proyecto (construcción, operación y abandono).
12.2	Análisis de impactos	Analizar los impactos ambientales que afectan a: a)aire, b)suelo, c)subsuelo, d)aguas superficiales, e) aguas subterráneas, f) flora y fauna, g)biotopos acuáticos y terrestres, h) medio socioeconómico, i)recursos culturales e históricos, j)paisaje, k)otros. Señalar la fuente generadora del impacto (descripción y análisis), y definir el conjunto de medidas preventivas, correctivas, de mitigación de compensación, si se trata de un impacto negativo, o bien para optimizarlas si se trata de un impacto positivo.
12.3	Evaluación de impacto social	Efectuar una evaluación de impacto social que muestre las consecuencias sociales, que altere el ritmo de vida de las poblaciones y que afecte la calidad de vida de sus habitantes.

Continuación...

12.4	Síntesis de la evaluación de impacto ambientales	Elaborar un resumen, indicando todos los impactos ambientales que produce el proyecto, en sus diferentes etapas y el resultado de la valoración de la importancia del impacto ambiental, incluyendo aquellos impactos que generan efectos acumulativos. Hacer una comparación de la calificación de los impactos ambientales, en particular el balance entre los impactos negativos y positivos; y resumir cuáles son los impactos más importantes.
13	Plan de gestión ambiental	Presentar un PGA, donde se expongan las prácticas implementadas para prevenir, controlar o disminuir impactos ambientales negativos y maximizar los impactos positivos significativos que origina con el proyecto, obra o actividad, que incluya: a) Variables ambientales afectadas, b) Fuente generadora de impactos, c) Impacto ambiental propiamente dicho, d) Cita de la regulación ambiental relacionada con el tema, e) Medidas ambientales establecidas, f) Tiempo de ejecución de esas medidas, g) Costos de las medidas, h) responsable de aplicación de las medidas, i) Indicador de desempeño establecido para controlar el cumplimiento, j) Síntesis del compromiso ambiental.
13.1	Organización el proyecto y ejecutor de medidas de mitigación	Describir la organización que contiene el proyecto, tanto en la fase de construcción, como en operación, señalando para cada fase, él o los responsables de la ejecución de las medidas de mitigación.
13.2	Control, seguimiento y vigilancia ambiental (Monitoreo)	Como parte del PGA, donde se expongan las prácticas implementadas para prevenir, controlar o disminuir impactos ambientales negativos y maximizar los impactos positivos significativos que se originan con el proyecto, obra o actividad, que incluya: a) Variable ambientales afectadas, b) Fuente generadora de impacto, c) Impacto ambiental propiamente dicho, d) Cita de la regulación ambiental relacionada con el tema, e) Medidas ambientales establecidas, f) Tiempo de ejecución de esas medidas, g) Costo de las medidas, h) Responsable de aplicación e las medidas, i) Indicador del desempeño establecido para controlar el cumplimiento, j) Síntesis del compromiso ambiental.
13.3	Plan de recuperación ambiental para la fase de abandono o cierre	Definir la etapa de abandono o cierre, una vez cumplidos sus objetivos presentar un plan que incluya las medidas que serán tomadas para recuperar el sitio del área del proyecto, estableciendo claramente el estado final del mismo una vez concluidas las operaciones, de tal forma que pueda ser corroborado.
14	Análisis de Riesgo y planes de contingencia	Elaborar un análisis de las probabilidades de exceder las consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular. Indicar vulnerabilidad de los elementos expuestos y el riesgo que puede ser provocado por el hombre, o la naturaleza.

Continuación...

14.1	Plan de contingencia	Presentar medidas a tomar como contingencia o contención en situaciones de emergencia derivadas del desarrollo del proyectos, obras, industrias o actividades, y/o situaciones de desastres naturales, en el caso que dichos proyecto, obras industrias o actividades se encuentren en áreas frágiles o que por su naturaleza representen peligro para el medio ambiente o poblados cercanos, así como los que sean susceptibles a las amenazas naturales. (sismo, explosión, incendio, inundación o cualquier otra eventualidad)
15	Escenario ambiental	Presentar un análisis general de la situación ambiental del Área del Proyecto y el Área de influencia, como consecuencia del desarrollo y operación del proyecto, obra, industria o actividad.
15.1	Pronóstico de la calidad ambiental del Área de influencia	Con base a la situación ambiental actual del área de influencia del mismo, realizar un análisis de la calidad ambiental que tiene el área de influencia a partir de la implementación del proyecto, tomando como base las medidas aplicadas, tanto dentro del ámbito del proyecto, como de sus efectos.
15.2	Síntesis de compromisos ambientales	Presentar en un cuadro, un resumen de los compromisos ambientales establecidos en el PGA y del análisis de riesgo y las medidas de mitigación y contingencia, estableciendo los lineamientos ambientales que regirán el desarrollo del proyecto en sus diferentes fases, en función de los factores ambientales.
15.3	Política ambiental del proyecto	Como síntesis de las medidas de mitigación propuestas, resumir la política ambiental adoptada que rige al proyecto durante su ejecución, incluyendo como mínimo su objetivo, alcances, el compromiso con el mejoramiento continuo, control y seguimiento ambiental y la buena relación con las comunidades vecinas.
16	Referencias bibliográficas	Presentar un listado de toda la bibliografía (libros, artículos, informes técnicos y otras fuentes de información citada en los diferentes capítulos del documento, (referencias bibliográficas completas y siguiendo los procedimientos convencionales del citado bibliográfico: autor, año, título, fuente, número de páginas, y ciudad de publicación o edición).
17	Anexos	Los anexos deben estar numerados y debidamente referenciados en el texto.

Fuente: Ministerio de Ambiente y Recursos naturales, (MARN).

Anexo 1

Figura 14. Formato de encuesta telefónica.

LOGO DE LA EMPRESA	ENCUESTA TELEFÓNICA	F2 – IMK - 01 Fecha de aprobación: 31/08/04 Página 1 de 1
<p style="text-align: center;">Anexo 2. Formato de Encuesta telefónica.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Identificación con el cliente: “Buenas _____ le saludamos de CAFÉ GITANE, le saluda _____ deseamos hacerle unas preguntas, ¿le parece bien?2. Observamos que _____ (producto) no cumplió con sus expectativas, ¿por qué razón?3. ¿Qué soluciones propone usted para mejorar el servicio o producto? (según sea el caso).4. ¿Qué producto cree usted que se debería agregar a nuestro menú?5. ¿Desea agregar alguna otra inquietud que tenga sobre nuestro servicio o producto?6. Le agradecemos atendernos, será de gran ayuda para la empresa sus comentarios, los tomaremos muy en cuenta, que tenga buen día.		

Anexo 2

Figura 15. Modelo de correo electrónico

LOGO DE LA EMPRESA	E-mail Satisfacción al cliente	F1 – IMK - 01 Fecha de aprobación: 31/08/04 Página 1 de 1
-----------------------	---------------------------------------	--

Anexo 3. Envío de correo electrónico.

Señor (a) ____: Por este medio deseamos agradecerle haberse tomado la molestia de llenar una de nuestra boletas en el punto de venta que usted visitó.

Notamos que nuestro producto _____ o servicio (según sea el caso), no llenó sus expectativas y deseamos pedirle que se toma el tiempo para contestar las siguientes preguntas, esto con el afán de mejorar nuestro servicio y ofrecer productos de mayor calidad, de antemano le agradecemos su tiempo esperando respuesta Atte. _____.

1. Observamos que _____ (producto) no cumplió con sus expectativas, ¿por qué razón?
2. ¿Qué soluciones propone usted para mejorar el servicio o producto? (según sea el caso).
3. ¿Qué producto cree usted que se debería agregar a nuestro menú?
4. ¿Desea agregar alguna otra inquietud que tenga sobre nuestro servicio o producto?
5. Le agradecemos por tomarse el tiempo de atendernos, será de gran ayuda para la empresa sus comentarios, los tomaremos muy en cuenta, que tenga buen día.

Anexo 3

Figura 16. Perfil Gerencia de Recursos humanos.

LOGO DE LA EMPRESA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	MO – 01 Fecha de aprobación: 31/08/04 Página 1 de 1
<p>1. Nombre del puesto: Gerente de recursos humanos</p> <p>2. Jefe inmediato: Gerente General.</p> <p>3. Personal a su cargo: <i>Baristas</i></p> <p>4. Se relaciona internamente con: Gerentes y administradores.</p> <p>5. Se relaciona externamente con: Instituciones estatales y privadas</p> <p>6. Funciones del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Supervisar la administración del personal.b. Mantener un buen clima laboral entre la empresa y el trabajador.c. Velar por la filosofía organizacional en la empresa.d. Velar por el cumplimiento del código de trabajo.e. Controlar los procesos administrativos del personal (vacaciones, salarios, cambio de puestos, etc.).f. Impartir cursos de capacitación.g. Búsqueda de candidatos para puestos de trabajo.h. Recepción de currículum vitae para su selección.i. Realizar entrevistas personales.j. Dar mantenimiento y actualización del archivo y bases de datos. <p>7. Requisitos del puesto:</p> <p>Educación requerida: Pensum cerrado en recursos humanos, de preferencia con título universitario.</p> <p>Formación especial: Manejo de personal, sicología industrial.</p> <p>Habilidades: Ordenada, analítica, creativa, comunicativa, liderazgo</p> <p>Sexo: Femenino.</p> <p>Edad: de 25 a 40 años</p>		

Anexo 4

Figura 17. Perfil asistente de mercadeo.

LOGO DE LA EMPRESA	ASISTENTE DE MERCADEO	MO – 01 Fecha de aprobación: 31/08/04 Página 1 de 1
<p>1. Nombre del puesto: Asistente de mercadeo.</p> <p>2. Jefe inmediato: Gerente de mercadeo.</p> <p>3. Personal a su cargo: N/A.</p> <p>4. Se relaciona internamente con: Gerentes y administradores.</p> <p>5. Se relaciona externamente con: Clientes.</p> <p>6. Funciones del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Supervisar que se lleven a cabo las campañas promocionales.b. Verificar que los clientes estén conformes con los productos y servicios prestados, a través de entrevistas y boletas de sugerencias.c. Buscar lugares propicios para colocar puntos de venta.d. Realizar estudios de mercado. <p>7. Requisitos del puesto:</p> <p>Educación requerida: Quinto Semestre aprobado en Administración de Empresas o Mercadeo y Publicidad.</p> <p>Formación Especial: Buenas relaciones personales.</p> <p>Habilidades: Ordenada, analítica, creativa, comunicativa, liderazgo.</p> <p>Sexo: Femenino.</p> <p>Edad: de 25 a 40 años.</p>		

Anexo 5

Figura 18. Documento de medición de satisfacción al cliente.

LOGO DE LA EMPRESA	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	IMK - 01
<p>1. Objetivo Medir la satisfacción general de nuestro cliente y evaluar sus necesidades.</p> <p>2. Instrucciones La medición de la satisfacción del cliente se realiza de tres formas:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Realizando una encuesta anual de satisfacción del cliente,b. Por medio de una hoja de sugerencias yc. Por observación directa. <p>a) Encuesta Anual:</p> <p>Realización de cuestionario: el cuestionario lo desarrolla Inversiones MOKA, S.A. y se contratará a una empresa externa para ejecutar la investigación de campo.</p> <p>El contenido del cuestionario es el siguiente:</p> <p><u>Satisfacción de atención al cliente</u></p> <ul style="list-style-type: none">Tiempo de respuesta de nosotros a nuestros clientesCortesía.Producto.Apariencia.Sabor, satisfacción, calidad, limpieza.Precios.Imagen.Cómo nos perciben.Fidelidad.Nuevos puntos.Nuevos productos.		

LOGO DE LA
EMPRESA

**MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE**

IMK - 01

Revisión y autorización del cuestionario por gerencia general.

La revisión la realiza el gerente de mercadeo y la autorización el gerente general.

Pasos a seguir:

Calendarización de evento

- ✓ La calendarización del evento la realiza el gerente de mercadeo.

Contratación de encuestadores

- ✓ La contratación de los encuestadores queda a cargo de la empresa a la que se contrata para realizar la investigación de campo, el gerente de mercadeo verifica la competencia del personal encuestador.

Realización de encuestas

- ✓ La realización de encuestas es en base a la calendarización del evento y es verificada por el gerente de mercadeo.

Tabulación de resultados

- ✓ La tabulación de resultados y su posterior análisis lo realiza el gerente de mercadeo.

Presentación

- ✓ La presentación de los resultados de las encuestas se realiza en la reunión del grupo de staff, la cual se realiza semanalmente.

Conclusiones

- ✓ Las conclusiones de la medición de la satisfacción del cliente las presenta el gerente de mercadeo.

Estrategia

- ✓ La estrategia se define por cada punto de venta y la aprueba la junta directiva.

LOGO DE LA EMPRESA	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	IMK - 01
<p>Hoja de sugerencias</p> <p>✓ Se dejan en la mesa, y se depositan en buzón.</p> <p>Observación directa:</p> <p>Se realiza una vez al mes, se observa la reacción del cliente a nuestros productos esta observación se realiza:</p> <p style="padding-left: 40px;">a una hora pico .</p> <p style="padding-left: 40px;">a una hora tranquila.</p>		

Anexo 6.

Figura 19. Procedimiento general control de producto no conforme

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO GENERAL CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	PGCG - 05
1. Objetivo		
Definir las acciones para determinar, controlar y atender los productos o servicios que no cumplan los requerimientos de calidad, para evitar su uso inadvertido o incorrecto.		
2. Alcance		
Se aplica a las materias primas y a los productos terminados; así como a servicios que no cumplen con los requisitos de calidad previamente establecidos.		
3. Referencias		
No aplica.		
4. Definiciones		
4.1 Requisitos		
Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.		
4.2 Producto no conforme		
Producto que incumple un requisito específico.		
4.3 No conformidad		
Incumplimiento de un requisito.		
4.4 No conformidad interna		
Cuando una no conformidad se detecta luego de haber entregado el producto al cliente.		

4.5 No conformidad externa

Cuando una no conformidad se detecta luego de haber entregado el producto al cliente.

4.6 No conformidad potencial

Cuando una no conformidad no ha ocurrido, pero hay posibilidades de que suceda.

5. Lineamientos

Las actividades descritas en este procedimiento, deben cumplir con lo siguiente:

5.1 Todos los insumos o productos que se determinan no conformes, deben ser identificados correctamente, utilizando el presente procedimiento.

5.2 La identificación debe ser a través de etiquetas, hasta donde sea posible, o bien por algún otro medio que se requiera.

6. Responsabilidades

6.1 De los responsables de áreas: implantar conforme al presente procedimiento, las disposiciones de los productos no conformes para evitar su uso o entrega no intencional.

6.2 Del gerente de control

Recibir, controlar, revisar y dar seguimiento a los reportes de productos no conforme y acciones, así como la bitácora de seguimiento de una no conformidad.

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO GENERAL CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	PGCG - 05
--------------------	--	-----------

7. Desarrollo

7.1 Identificación del Producto no conforme

Cuando un material, producto o servicio se encuentra no conforme, se registra, ya sea en la bitácora del área o directamente en el formato F1- PGGC –05: Reporte de producto no conforme y acciones.

7.2 Tratamiento del producto no conforme

El tratamiento del producto no conforme es de acuerdo a si se identificó internamente o externamente, y si es producto o servicio.

7.2.1 Si el producto no conforme se identifica en bodega, el responsable de la bodega separa el producto y lo identifica como no conforme.

Si el producto no conforme se debe a un error del proveedor, el área de control elabora un informe de calidad y devuelve el producto al proveedor. El rechazo del producto queda registrado en el programa de inventarios, para tomarlo en cuenta en la evaluación del proveedor.

Si el producto no conforme se debe a un error interno, de manejo o almacenamiento, se realiza una corrección inmediata, corrigiendo el producto o desechándolo. Se corrige, de ser necesario, la forma de manejarlo o de almacenarlo.

El producto no conforme que ha sido corregido es revisado nuevamente por el área de control.

LOGO DE LA
EMPRESA

PROCEDIMIENTO GENERAL
CONTROL DE PRODUCTO NO
CONFORME

PGCG - 05

7.2.2 Si el producto no conforme se detecta en punto de venta y es identificado por el cliente como un mal servicio, se debe realizar una corrección inmediata, disculpándose con el cliente por el mal servicio prestado.

7.2.3 Si el producto no conforme se detecta en puntos de venta y es identificado por el cliente como un mal producto, se revisa el producto devuelto y se ofrece su cambio.

Si el cliente acepta el cambio, se revisa el producto previo a entregarlo. Se registra en bitácora la información sobre el producto no conforme, especificando el producto afectado y la causa probable del rechazo.

Si el cliente no acepta el cambio, se ofrece la devolución del valor del producto rechazado, se registra en bitácora la información sobre el producto no conforme, especificando el producto afectado y la causa probable del rechazo.

7.2.4 Si el producto no conforme se detecta en puntos de venta en la revisión que el barista hace de su producto, se registra en bitácora el producto afectado y la causa probable de rechazo.

Cualquier producto no conforme detectado en puntos de venta se envía al área de control para evitar su uso inadecuado o incorrecto, para mantener registros y para darle seguimiento.

6.2.5 Cada gerente o administrador es responsable del producto no conforme detectado en su área, por lo cual verifica periódicamente la bitácora de su área o sus reportes de producto no conforme y acciones.

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO GENERAL CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	PGCG - 05
<p>6.2.6 Tratamiento de no conformidades</p> <p>Mensualmente o antes en caso que sea necesario, el comité de calidad evalúa el comportamiento del número de veces que se detecta un producto no conforme o de la importancia del producto no conforme en la prestación del servicio, y define si se requiere aplicar una acción correctiva o preventiva; en dicho caso pone en práctica el procedimiento de acciones correctivas o el procedimiento de acciones preventivas.</p> <p>6.3 Seguimiento de las no conformidades</p> <p>El gerente de control es el responsable de darle seguimiento a las no conformidades que son generadas por el comité de calidad, en base a las bitácoras de área, los reportes de producto no conforme y/o las boletas del buzón de sugerencia. Para realizar este seguimiento se utiliza el formato F2-PGGC- 05: Bitácora de seguimiento de no conformidades. En este formato se anota el No. de reporte de producto no conforme, la fecha de elaboración, la fecha en la que se le está dando seguimiento, el estado de las acciones, el nombre de quien realizó las acciones y, si aplica, la fecha en la que se cierra la no conformidad. Se debe anotar en este formato la evidencia de que la no conformidad fue cerrada.</p> <p>7. BIBLIOGRAFÍA</p> <p>8.1 PGGC – 01: Procedimiento de elaboración y codificación de documentos del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>8. Distribución</p>		

LOGO DE LA
EMPRESA

**PROCEDIMIENTO GENERAL
CONTROL DE PRODUCTO NO
CONFORME**

PGCG - 05

Para cumplir con el objetivo y alcance de este procedimiento, se distribuye para su aplicación a las personas que ocupan los siguientes puestos:

LISTA DE DISTRIBUCIÓN

PUESTO	COPIA No.	CONTROLADA
Gerente General	1	SI
Gerente de operaciones	2	SI
Administrador de puntos de venta	3	SI
Administrador de puntos de venta	4	SI
Gerente de mercadeo	5	SI
Administrador de informática	6	SI
Gerente de control	7	SI
Gerente de finanzas y administración	8	SI

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO GENERAL CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	F1-PGCG - 05
-----------------------	--	---------------------

No.:	Localidad:	
<input type="checkbox"/> Interna	<input type="checkbox"/> Externa	<input type="checkbox"/> Potencial
Fecha:		
Descripción de la no conformidad		
Fecha, Nombre y Firm de quien detecta la No conformidad		
Corrección realizada inmediatamente:		
Responsable de la corrección:		
Tratamientos a Relizar		
<input type="checkbox"/> Rechazar <input type="checkbox"/> Reparar <input type="checkbox"/> Dejar como está		
Fecha, Nombre y Firma de Responsable de área:		
Acción correctiva	Responsable	Fecha de Ejecución
Acción preventiva	Responsable	Fecha de Ejecución
Seguimiento de acción corectiva/preventiva:		
Relizo el seguimiento:		Fecha de seguimiento:
Resultado del seguimiento:	Aceptada_____	Rechazada:_____
Fecha de cierre:		

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO GENERAL CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	F2-PGCG - 05
-----------------------	--	---------------------

RNA No.	Fecha de elaboración	Seguimiento (Fecha, & de Avance, Realizó)					Fecha de terminación
		1	2	3	4	5	

FUENTE: INMOKASA

Anexo 7.

Figura 20. Procedimiento de control de producto no conforme.

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	PGCG – 05 Versión No. 3 Fecha de aprobación: 31/08/04 Página 1 de 4
<p>1. Objetivo Definir las acciones para determinar, controlar y atender los productos o servicios que no cumplan los requerimientos de calidad, para evitar su uso incorrecto.</p> <p>2. Alcance Se aplica a las materias primas y a los productos terminados; así como a servicios que no cumplen con los requisitos de calidad previamente establecidos</p> <p>3. Definiciones</p> <p>3.1 Requisitos Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.</p> <p>3.2 Producto no conforme Producto que incumple un requisito especificado.</p> <p>3.3 No conformidad Incumplimiento de un requisito, el requerimiento incumplido puede abarcar a un producto, un proceso o un documento.</p> <p>3.4 No conformidad externa Cuando una no conformidad se detecta luego de haber entregado el producto al cliente.</p> <p>3.5 No conformidad Interna Cuando una No conformidad se detecta antes de haber entregado el producto al cliente.</p> <p>4. Lineamientos Las actividades descritas en este procedimiento, deben cumplir con lo siguiente:</p> <p>4.1 Todos los insumos o productos que se determinan no conforme, deben ser identificados correctamente.</p>		

4.2 La identificación debe ser a través de etiquetas, hasta donde sea posible, o bien por algún otro medio que se requiera.

5 Responsabilidades

5.1 De los responsables de áreas.

Establecer conforme al presente procedimiento, las disposiciones de los productos no conformes para evitar su uso o entrega no intencional.

5.2 Del gerente de control

Recibir, controlar, revisar y dar seguimiento a los reportes de producto no conforme y acciones, así como la bitácora de seguimiento de no conformidad.

6 Desarrollo

6.1 Identificación del Producto No conforme

Cuando un material, producto o servicio se encuentra no conforme se registra, ya sea en la bitácora del área o directamente en el formato F1 - PGCG – 05: Reporte de producto no conforme y acciones, esta acción se realiza por parte de la persona que detecte el incumplimiento del requisito.

6.2 Tratamiento del producto no conforme

El tratamiento del producto no conforme es de acuerdo a si se identificó internamente o externamente, y sí es producto o servicio.

6.2.1 Si el producto no conforme se identifica en Bodega, el responsable de la bodega separa el producto y lo identifica como no conforme.

Si el producto no conforme se debe a un error del proveedor, el área de control elabora un informe de calidad y devuelve el producto al proveedor.

Si el producto no conforme se debe a un error interno, de manejo o almacenamiento, se realiza una corrección inmediata, corrigiendo el producto o desechándolo. Se corrige, de ser necesario, la forma de manejarlo o de almacenarlo.

El producto no conforme que ha sido corregido es revisado nuevamente por el área de control, para verificar que cumple con los requisitos.

6.2.2 Si el producto no conforme se detecta en puntos de venta y es identificado por el cliente en el momento del servicio, se debe realizar una corrección inmediata, disculpándose con el cliente por el mal servicio prestado.

- 6.2.3 Si el producto no conforme se detecta en punto de venta y es identificado por medio de una boleta de sugerencia, se presentan en el comité de calidad para darle solución.
- 6.2.4 Si el producto no conforme se detecta en puntos de venta y es identificado por el cliente como un mal producto, se revisa el producto devuelto, se ofrece su cambio y se ofrece una disculpa por parte del barista por ofrecer un producto que no le satisface.
- 6.2.5 Si el producto no conforme se detecta en puntos de venta en la revisión que el barista hace de su producto, se registra en bitácora el producto afectado y la causa probable de rechazo.
Cualquier producto no conforme detectado en puntos de venta se envía a la de bodega central para evitar un uso inadecuado o incorrecto, para mantener registros y para darle seguimiento.
- 6.2.6 Cada gerente o administrador es responsable del producto no conforme detectado en su área, por lo cual verifica periódicamente la bitácora de su área o sus reportes de producto no conforme y acciones.
- 6.3 Tratamiento de no conformidades
Mensualmente, o antes en caso que sea necesario, el comité de calidad evalúa el comportamiento del número de veces que se detecta un producto no conforme o de la importancia del producto no conforme en la presentación del servicio, y define si se requiere aplica una acción correctiva o preventiva; en dicho caso, pone en práctica el procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas.
- 6.4 Seguimiento de las no conformidades
El gerente de control es el responsable de darle seguimiento a las no conformidades que son generadas por el comité de calidad, en base a las bitácoras de área, los reportes de producto no conforme y/o las boletas de buzón de sugerencia. Para realizar este seguimiento se utiliza el formato F1-PGGC-05: Reporte de producto no conforme y acciones, del anexo 7-1, llenándose la sección resultados de la verificación.

LOGO DE LA
EMPRESA

**PROCEDIMIENTO DE CONTROL
DE PRODUCTO NO CONFORME**

PGCG – 05
Versión No. 3
Fecha de aprobación: 31/08/04
Página 4 de 4

7 Anexos

7.1 Anexo 7-1: Formato del Reporte de Producto No Conforme y Acciones (RPNCA), F1PGGC-05.

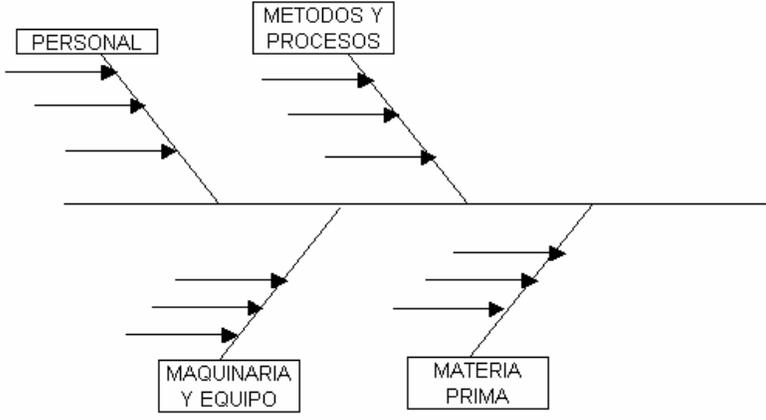
LOGO DE LA
EMPRESA

**PROCEDIMIENTO DE CONTROL
DE PRODUCTO NO CONFORME**

F1-PGCG – 05
Versión No. 3
Fecha de aprobación: 31/08/04
Página 4 de 4

Anexo 7-1

Formato de Reporte de producto no Conforme y acciones (RPNCA), F1-PGCG-05

Número	Localidad	Fecha	
Descripción	Producto No conforme	No conformidad Interna <input type="checkbox"/> Externa <input type="checkbox"/>	No conformidad Potencial <input type="checkbox"/>
Descripción de la corrección		Responsable: _____ Fecha de corrección: _____	
		EFFECTO	
Plan de acción: Correctiva <input type="checkbox"/> Preventiva <input type="checkbox"/>			
Fecha de Ejecución: _____		Responsable: _____	
Resultado de la verificación:			
Fecha de verificación: _____		Responsable: _____	
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____	

Anexo 8.

Figura 21. Formato del Manual de la organización.

LOGO DE LA EMPRESA	Descripción de Puesto Asistente de control	DP – GC - 03
--------------------	---	--------------

1. **Nombre del puesto:** Asistente de Control.

2. **Finalidad:**

El asistente de control es la persona encargada de velar porque los controles de la empresa estén siendo actualizados diariamente, así como de informar de desviaciones ocurridas en las diversas actividades de la misma.

3. **Objetivo del puesto:** Asistir al Gerente de control en actividades del área.

4. **Jefe inmediato:** Gerente de Control.

5. **Personal a su cargo:** N/A.

6. **Autoridad:**

- Aprobar la calidad de la Materia Prima y el Producto Terminado.
- Aprobar las auditorías internas.
- En ausencia del Gerente de Control, ejercer las funciones del puesto.

7. **Se relaciona internamente con:** Todas las gerencias, administradores y personal de puntos de venta.

8. **Se relaciona externamente con:** Proveedores de productos y servicios.

9. **Funciones del puesto:**

- Ingresar información en base de datos
- Elaborar reportes y trasladarlos a encargados de áreas
- Reportar avances en proyecto
- Controlar los documentos del S.G.C
- Asistir al gerente en otras actividades relacionadas al puesto.
- Distribuir la información generada en el área.
- Realizar las actividades designadas por su jefe inmediato.
- Aplicar los procedimientos del S.G.C: correspondientes a su puesto.

LOGO DE LA EMPRESA	Descripción de Puesto Asistente de control	DP – GC - 03
<ul style="list-style-type: none"> - Asistir al gerente en todo lo relacionado al departamento y lo que las otras gerencias requieran. - Controlar la calidad de la Materia prima. - Realizar auditorías internas. <p>10. Perfil:</p> <p>Educación Requerida: Título diversificado, estudios universitarios (preferentemente).</p> <p>Formación especial: De preferencia con conocimientos de ISO 9000.</p> <p>Habilidades: Ordenado, persistente, creativo, uso de computadoras (paquetes y bases de datos).</p> <p>Experiencia: Mínimo un año en puesto similar.</p> <p>Sexo: Indistinto.</p> <p>Edad: de 20 a 30 años.</p>		

Anexo 9.

Figura 22. Procedimiento general de auditorías internas.

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO GENERAL AUDITORÍAS INTERNAS	PGGC - 04
<p>1. Objetivo El propósito de este procedimiento es definir la administración, planeación programación, ejecución y seguimiento de Auditorías Internas para determinar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad</p> <p>2. Alcance Este procedimiento se aplica a Auditorías Internas y sus acciones, desde el establecimiento de los requerimientos de auditoría hasta la elaboración y archivo del informe final</p> <p>3. Referencias 3.1 Lista de auditores internos calificados 3.2 Documentos del auditado</p> <p>4. Definiciones</p> <p>4.1 Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado de cumplimiento de los criterios de la misma.</p> <p>4.3 Auditado: Organización que es auditada.</p> <p>4.4 Programa de auditoría: conjunto de una o más auditorías planificadas para un período de tiempo, determinadas y dirigidas para un propósito en específico.</p> <p>4.5 Evidencia Objetiva: Información que puede ser probada como verdadera, basada en hechos obtenidos por medio de la observación, medición, prueba u otros medios</p> <p>5. Lineamientos Las actividades descritas en este procedimiento, deben cumplir con lo siguiente:</p>		

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO GENERAL AUDITORÍAS INTERNAS	PGGC - 04
-----------------------	--	------------------

5.1 Los auditores deben ser independientes de la actividad que es auditada y estar libres de sesgo y conflicto de intereses. Los auditores deben mantener una actitud objetiva a lo largo del proceso de auditoría para asegurarse de que los hallazgos y conclusiones de la auditoría estarán basados sólo en la evidencia de la auditoría.

5.2 La evidencia de las auditorías debe ser verificable

6. Responsabilidades

6.1 Del Gerente General

Proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo la administración del programa de auditorías internas de la empresa. Aprobar el programa de auditoría interna del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa, y la calificación de los auditores internos.

6.2 Del Gerente de Control

Desarrollar, administrar e implantar el programa y el plan de auditorías internas; resguardando toda la información generada de las mismas, y seleccionar los auditores.

6.3 Del Auditor

Realizar la auditoría interna en la fecha programada y de acuerdo a este procedimiento. Elaborar el informe final de la auditoría interna, presentándolo al Gerente de control junto con toda la información recabada durante la auditoría.

6.4 Del responsable del área auditada

Colaborar en toda la fase de auditoría de su área, haciéndose presente en la misma y proporcionando evidencia objetiva de cada proceso de su área. Tomar las acciones necesarias para solucionar las No conformidades detectadas durante la auditoría.

7. Desarrollo

6.1 Establecer un Programa de Auditoría Interna.

6.1.1 El Gerente de Control prepara un programa de auditoría interna para cada proceso del Sistema. Las auditorías internas se realizan para

LOGO DE LA
EMPRESA

PROCEDIMIENTO GENERAL
AUDITORÍAS INTERNAS

PGGC - 04

asegurar que una evaluación completa del Sistema sea llevada a cabo por lo menos una vez al año, se utiliza el formato F1-PGGC- 04: Programa de Auditorías Internas / Externas.

6.1.2 Una vez confeccionado el plan de auditorías (Formato F1- PGGC – 04: Programa de Auditorías Internas y Externas), este debe ser aprobado por el Gerente General y notificado a todos los responsables de las áreas de la empresa.

6.2 **Seleccionar un Programa de auditoría interna**

6.2.1 El desarrollo de las auditorías internas se inicia con la selección del equipo auditor, para realizar la auditoría de acuerdo al programa de auditorías internas y externas. Cada equipo se compone de al menos una persona que actúa como auditor. Se puede incluir más personas de ser necesario.

6.2.2 Los auditores pueden ser personal externo a la empresa, pero este personal debe ser previamente informado de las condiciones de trabajo y del sistema de gestión de calidad de Inversiones Moka, S.A. las personas designadas como auditores para un área específica no deben , en lo posible, estar involucradas en el desarrollo de labores dentro de esa área.

6.2.3 El gerente de control entrega, con al menos 5 días hábiles de anticipación, una notificación formal al auditor responsable de la auditoría dentro de una carpeta, en la que se incluye los siguientes documentos:

6.2.3.1 Las normas de ISO 9000 e ISO 19011.

6.2.3.2 Copia del Manual de Gestión de la calidad en sus capítulos que correspondan.

6.2.3.3 Copia de este procedimiento;

6.2.3.4 Lista de la(s) persona(s) designada(s) para realizar la auditoría.

6.3 **Requisitos para la calificación de auditores Internos**

6.3.1 Los auditores Internos serán calificados por el Comité de Calidad.

6.3.2 Los requisitos para esta calificación son los siguientes:

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO GENERAL AUDITORÍAS INTERNAS	PGGC - 04
-----------------------	--	------------------

- 6.3.2.1 Formación como auditor interno en un curso de al menos 3 horas de duración.
- 6.3.2.2 Conocimiento de la Norma ISO 9000:2000.
- 6.3.2.3 Aprobación de la Evaluación de Auditores Internos (formato F4 – PGGC – 04: Evaluación de auditores internos) con calificación mínima de 8.

6.4 Preparar la auditoría interna

- 6.4.1 El Gerente de Control informa al auditado sobre la auditoría con un mínimo de cinco días.
- 6.4.2 El equipo de auditoría interna prepara la lista de verificación (formato F2 – PGGC – 04: Lista de verificación de auditoría interna y la agenda de auditoría interna).

6.5 Conducir auditoría interna

- 6.5.1 El auditor responsable de la auditoría interna conduce la reunión de apertura, las actividades mínimas son:
 - 6.5.1.1 Presentación del equipo
 - 6.5.1.2 Confirmación del objetivo y cobertura de la auditoría.
 - 6.5.1.3 Confirmación del plan de trabajo de la auditoría.
 - 6.5.1.4 Fecha y hora de la reunión final.
- 6.5.2 El equipo de auditoría interna aplica la lista de verificación (formato F2 – PGGC – 04: Lista de verificación de auditoría interna), considerando:
 - 6.5.2.1 Comprobar el cumplimiento de lo establecido en el Manual de Gestión de la Calidad y en los procedimientos a través de evidencia objetiva y conforme a la lista de verificación.
 - 6.5.2.2 Registrar las No conformidades (Formato F5 – PGGC – 04: Reporte de No Conformidad y Acciones).
 - 6.5.2.3 Utilizar lenguaje simple
 - 6.5.2.4 Informar al auditado sobre las No Conformidades para asegurar su entendimiento, así como de los puntos positivos encontrados.
- 6.5.3 El auditor responsable de la auditoría interna conduce la reunión de cierre, una vez terminada la recolección de evidencias. Una copia de los registros de las no conformidades y observaciones debe ser entregada al responsable del área auditada. El auditor responsable de la auditoría debe elaborar una minuta con la siguiente información:

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO GENERAL AUDITORÍAS INTERNAS	PGGC - 04
-----------------------	--	------------------

- 6.5.3.1 Fecha y hora de la reunión de cierre
- 6.5.3.2 Comentarios de los resultados de la auditoría.
- 6.5.3.3 Compromiso del auditado de presentar un plan con acciones a las no conformidades encontradas, en un plazo máximo de 5 días hábiles.
- 6.5.3.4 Participantes de la reunión.

6.6 Elaborar informe final de auditoría interna

- 6.6.1 Una vez que el auditor responsable de la auditoría interna recibe el plan de acciones, anexa éste al resto de la documentación de la auditoría y prepara el informe final de auditoría, utiliza el formato mostrado en el Anexo 10-3: Formato para el informe Final de Auditoría, formato F3- PGGC – 04. Este informe se debe entregar en el plazo acordado en la reunión de cierre.

6.7 Dar seguimiento a acciones

- 6.7.1 El gerente de control verifica la implementación eficaz de acciones en la fechas acordadas mediante verificaciones de documentación.
- 6.7.2 El gerente de control cierra los reportes de no conformidades y acciones si se verifica el cumplimiento en plazo, registrando la fecha del cierre y firmando de aceptada la acción realizada.

6.8 Archivar y distribuir el informe

- 6.8.1 El gerente de control archiva y distribuye el informe final de la auditoría interna, así como todos los registros generados en la misma.

7. BIBLIOGRAFÍA

- 7.1 PGGC – 01: Procedimiento de Elaboración y Codificación de Documentos del Sistema de Gestión de Calidad.
- 7.2 ISO – 19011: 2002: Directrices para auditoría de sistema de gestión de la calidad y /o ambiental.

8. Distribución

Para cumplir con el objetivo y alcance de este procedimiento, se distribuye para su aplicación a las personas que ocupan los siguientes puestos.

LOGO DE LA
EMPRESA

PROCEDIMIENTO GENERAL
AUDITORÍAS INTERNAS

PGGC - 04

LISTA DE DISTRIBUCIÓN

PUESTO	COPIA No.	CONTROLADA
Gerente General	1	SI
Gerente de operaciones	2	SI
Administrador de puntos de venta	3	SI
Administrador de puntos de venta	4	SI
Gerente de mercadeo	5	SI
Administrador de informática	6	SI
Gerente de control	7	SI
Gerente de finanzas y administración	8	SI

Anexo 10

Figura 23. Procedimiento de Auditorías internas.

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS	PGGC – 04 Versión: No. 3 Fecha de aprobación: 31/08/04 Pagina 1 de 10
<p>1. Objetivo El propósito de este procedimiento es definir la administración, planeación, programación, ejecución y seguimiento de auditorías internas para determinar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.</p> <p>2. Alcance Este procedimiento se aplica a auditorías internas y sus acciones desde el establecimiento de los requerimientos de auditoría hasta la elaboración y archivo del informe final.</p> <p>3. Definiciones</p> <p>3.1 Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría, evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado de cumplimiento de los criterios de la auditoría.</p> <p>3.2 Auditor: Persona con la competencia de llevar a cabo una auditoría.</p> <p>3.3 Auditado: Organización que es auditada.</p> <p>3.4 Programa de auditoría: Conjunto de una o más auditorías planificadas para un período de tiempo, determinadas y dirigidas hacia un propósito en específico.</p> <p>3.5 Evidencia objetiva: Información que puede ser probada como verdadera, basada en hechos obtenidos por medio de la observación, medición, prueba u otros medios.</p> <p>4. Lineamientos Las actividades descritas en este procedimiento, cumplen con lo siguiente:</p> <p>4.1 Los auditores deben ser independientes de la actividad que es auditada y estar libre del sesgo y conflicto de intereses. Los auditores deben mantener una actitud objetiva a lo largo del proceso de auditoría para asegurarse de que los hallazgos y conclusiones de la auditoría estarán basados sólo en la evidencia de la auditoría.</p>		

4.2 La evidencia de la auditoría debe ser verificable.

5. Responsabilidades

5.1 Del gerente de control

Proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo la administración del programa de auditorías internas de la empresa. Aprobar el programa de auditoría interna del sistema de gestión de la calidad de la empresa, y la calificación de los auditores internos.

5.2 Del gerente de control

Desarrollar, administrar e implementar el programa y el plan de auditorías internas; resguardando toda la información generada de las mismas, y seleccionar a los auditores.

5.3 Del auditor

Realizar la auditoría interna en la fecha programada y de acuerdo a este procedimiento, elaborar el informe final de la auditoría interna, presentándolo al gerente de control junto con toda la información recabada durante la auditoría.

5.4 Del responsable del área auditada

Colaborar en toda la fase de auditoría de su área, haciéndose presente la misma y proporcionando evidencia objetiva de cada proceso de su área. Tomar las acciones necesarias para solucionar las no conformidades detectadas durante la auditoría.

6. Desarrollo

6.1 Establecer un programa de auditoría interna

6.1.1 El gerente de control prepara un programa de auditoría interna para cada proceso del sistema. Las auditorías internas se realizan para asegurar que una evaluación completa del sistema sea llevada a cabo por lo menos una vez al año, se utiliza el formato F1-PGGC-04: Programa de auditorías internas y externas.

6.1.2 Una vez confeccionado el programa de auditoría (formato F1-PGGC-04: Programa de auditorías internas y externas), éste es aprobado por el Gerente General y notificado a todos los responsables de las áreas de la empresa.

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS	PGGC – 04 Versión: No. 3 Fecha de aprobación: 31/08/04 Pagina 1de 10
<p>6.2 Seleccionar y designar el equipo de auditoría interna.</p> <p>6.2.1 El desarrollo de las auditorías internas se inicia con la selección del equipo auditor, para realizar la auditoría de acuerdo al programa de auditorías internas y externas. Cada equipo se compone de al menos una persona que actúa como auditor. Se puede incluir más personas de ser necesario.</p> <p>6.2.2 Los auditores puede ser personal externo a la empresa, pero este personal es previamente informado de la condiciones de trabajo y del sistema de gestión de calidad de inversiones MOKA, S.A., las personas designadas como auditores para un área específica no deben, en lo posible, estar involucradas en el desarrollo de labores dentro de esa área.</p> <p>6.2.3 El gerente de control entrega, con al menos 5 días hábiles de anticipación, una notificación el auditor responsable de la auditoría.</p> <p>6.3 Requisitos para la calificación de auditores internos</p> <p>6.3.1 Los auditores internos serán calificados por el comité de calidad.</p> <p>6.3.2 El requisito para ser auditor es aprobar la valuación de auditores internos (Formato F4-PGGC-04) con una nota mayor o igual a B.</p> <p>6.4 Preparar la auditoría interna</p> <p>6.4.1 El gerente de control informa al responsable del área auditada sobre la auditoría con un mínimo de cinco días de anticipación.</p> <p>6.4.2 El equipo de auditoría interna prepara la lista de verificación (formato F2-PGGC-04: lista de verificación de auditoria interna) y el plan de auditoria interna de calidad (Formato F6-PGGC-04).</p> <p>6.5 Conducir Auditoría interna</p> <p>6.5.1 El auditor responsable de la auditoría interna conduce la reunión de apertura; las actividades mínimas son:</p> <p>6.5.1.1 Presentación del equipo.</p> <p>6.5.1.2 Confirmación del objetivo y cobertura de la auditoría, según el plan de auditoría interna.</p> <p>6.5.1.3 Confirmación del plan de trabajo de la auditoría, según el plan de auditoría interna.</p> <p>6.5.1.4 Fecha y hora de la reunión final.</p> <p>6.5.2 El equipo de auditoría interna aplica la lista de verificación (Formato F2-PGGC-04: lista de verificación de auditoría interna), considerando:</p>		

- 6.5.2.1 Comprobar el cumplimiento de lo establecido en el manual de gestión de calidad y en los procedimientos a través de evidencia objetiva y conforme a la lista de verificación, enfocándose en el modelo PHVA.
- 6.5.2.2 Registrar las no conformidades (Formato F-PGGC-04: Reporte de no conformidades y acciones)
- 6.5.2.3 Utilizar lenguaje simple.
- 6.5.3 El auditor responsable de la auditoría interna conduce la reunión de cierre, una vez terminada la recolección de evidencias. En esta reunión se presenta un resumen que contemple todos los aspectos del informe final de auditoría (formato F3-PGGC-04), asimismo se establece la fecha en la cual debe ser presentado el plan de corrección en las no conformidades, lo cual no puede ser más de 5 días hábiles. Una copia de los registros de las no conformidades y acciones debe ser entregada al responsable del área auditada.
- 6.6 Elaborar informe final de auditoría interna.
- 6.6.1 Una vez que el auditor responsable de la auditoría interna recibe el plan de acciones, anexa éste al resto de la documentación de la auditoría y prepara el informe final de auditoría, utilizando el formato mostrado en el Anexo 7-3: Formato para el informe final de auditoría, formato F3-PGGC-04. Este informe se debe entregar en el plazo acordado en la reunión de cierre.
- 6.7 Dar seguimiento a acciones
- 6.7.1 El gerente de control verifica la implementación y eficacia de acciones planteadas, en las fechas acordadas enfocándose en el modelo PHVA.
- 6.7.2 El gerente de control cierra los reportes de no conformidades y acciones si se verifica el cumplimiento en plazo, registrando la fecha del cierre y firmando de aceptada la acción realizada las no conformidades cerradas, una vez verificado el ciclo completo PHVA.
- 6.7.3 Si la no conformidad no ha sido cerrada, se acuerda con el responsable una nueva fecha de verificación de implementación de acciones planteadas.
- 6.8 Archivar y distribuir el información
- 6.8.1 El Gerente de control archiva y distribuye el informe final de la auditoría interna, así como todos los registros generados en la misma.
- 7. Anexos**
- 7.1 Anexo 7-1: Formato para el programa de auditorías internas y externas, F1-PGGC-04.

LOGO DE LA
EMPRESA

**PROCEDIMIENTO DE
AUDITORÍAS INTERNAS**

PGGC – 04
Versión: No. 3
Fecha de aprobación: 31/08/04
Pagina 1 de 10

- 7.2 Anexo 7-2: Formato para la lista de verificación de Auditoría interna, F2-PGGC-04.
- 7.3 Anexo 7-3: Formato para el informe final de auditoria, F3-PGGC-04.
- 7.4 Anexo 7-4: Evaluación de auditores internos, F4-PGGC-04.
- 7.5 Anexo 7-5: Formato de informe de no conformidad, F5-PGGC-04.
- 7.6 Anexo 7-6: Formato para el plan de auditoria interna de calidad, F-PGGC-04.

LOGO DE LA
EMPRESA

PROGRAMA DE AUDITORÍAS INTERNAS

F1-PGGC - 04
Versión: No. 3
Fecha de aprobación: 31/08/04
Página 1 de 10

Anexo 7-1

Formato para el programa de auditorías internas y externas, F1-PGGC-04.

FECHA DE AUDITORIA	PROCESO	NOMBRE DE LOS AUDITORES	AUDITORIA No.	OBSERVACIONES

FECHA DE PROGRAMACIÓN	ELABORO	APROBO
-----------------------	---------	--------

LOGO DE LA
EMPRESA

**LISTA DE VERIFICACIÓN DE
AUDITORÍA INTERNA**

F2-PGGC – 04
Versión: No. 3
Fecha de aprobación: 31/08/04
Pagina 1 de 10

Anexo 7 – 2

Formato para la lista de verificación de auditoría interna, F2-PGGC-04.

PROCESO:		FECHA:	
RESPONSABLE:		AUDITOR:	
CICLO	PREGUNTA		EVIDENCIA
P			
H			
V			
A			

LOGO DE LA
EMPRESA

**INFORME FINAL DE
AUDITORÍA**

F3-PGGC – 04
Versión: No. 3
Fecha de aprobación: 31/08/04
Página 1 de 10

Anexo 7-3

Formato para el informe final de auditoría, F3-PGGC-04

Procesos Auditados:		Fecha Auditoría:
Responsables de los Procesos	Equipo Auditor	
Objetivo:		
Alcance:		
Personal Entrevistado:		
Documentación Analizada (criterios)		
Aspectos Favorables:		
Aspectos Débiles:		
Solicitud de Acciones Correctivas:		
Conclusión General:		
Firma de Auditores:	Firma Personal Auditado	

Anexo 7 - 4
Evaluación de auditores internos, F4-PGGC-04.

Datos Generales del Candidato

Nombre:
Area/Depto

I Cualidades

Evaluación

<u>CARACTERISTICAS</u>	RESULTADO		
Etica	R	B	MB
Mentalidad Abierta	R	B	MB
Versatilidad	R	B	MB
Desición/Seguridad	R	B	MB

II CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

RESULTADO

Generales	R	B	MB
Principios de auditoria, procedimiento y técnica	R	B	MB
Documento del SGC y Referencia	R	B	MB
Situaciones de la organización	R	B	MB
Leyes, reglamentos y requerimientos	R	B	MB

III EDUCACION, EXPERIENCIA Y FORMACIÓN

EDUCACION

MARQUE

Nivel universitario	<input type="checkbox"/>	MB
Nivel medio	<input type="checkbox"/>	B
Nivel básico	<input type="checkbox"/>	R

EXPERIENCIA

Total laboral	R	B	MB
Total en la empresa	R	B	MB

FORMACIÓN

Curso de Auditoría interna. Exmanén= 80% min.	R	B	MB
Experiencia en auditoria interna (evidenciable)	R	B	MB

Aprobado

Reprobado:

LOGO DE LA
EMPRESA

**INFORME DE NO
CONFORMIDAD**

F5-PGGC – 04
Versión: No. 3
Fecha de aprobación: 31/08/04
Pagina 1 de 10

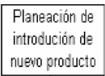
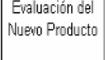
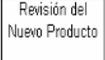
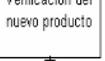
Anexo 7-5

Formato de informe de no conformidad, F5-PGG-04

No. De no conformidad:	Fecha Auditoría:
Responsable del área:	Requisitos que incumple:
Tipo de No conformidad Menor <input type="checkbox"/> Mayor <input type="checkbox"/>	
Descripción de la no conformidad	
Firma Responsable de _____ Firma Auditor _____	
Causas probables: <pre>graph LR; Personal[Personal] --- Spine(()); Metodos[Métodos y procesos] --- Spine; Maquinaria[Maquinaria y equipo] --- Spine; Materia[Materia prima] --- Spine; Spine --> Efecto[EFFECTO];</pre>	
Acción correctiva propuesta y tiempo estimado de implementación:	
Firma de responsable _____ Fecha: _____	
Verificación de la acción correctiva/preventiva implementada	
Firma del Gerente de Control _____	Rechazada <input type="checkbox"/> Aceptada <input type="checkbox"/> Fecha: _____

Anexo 11.

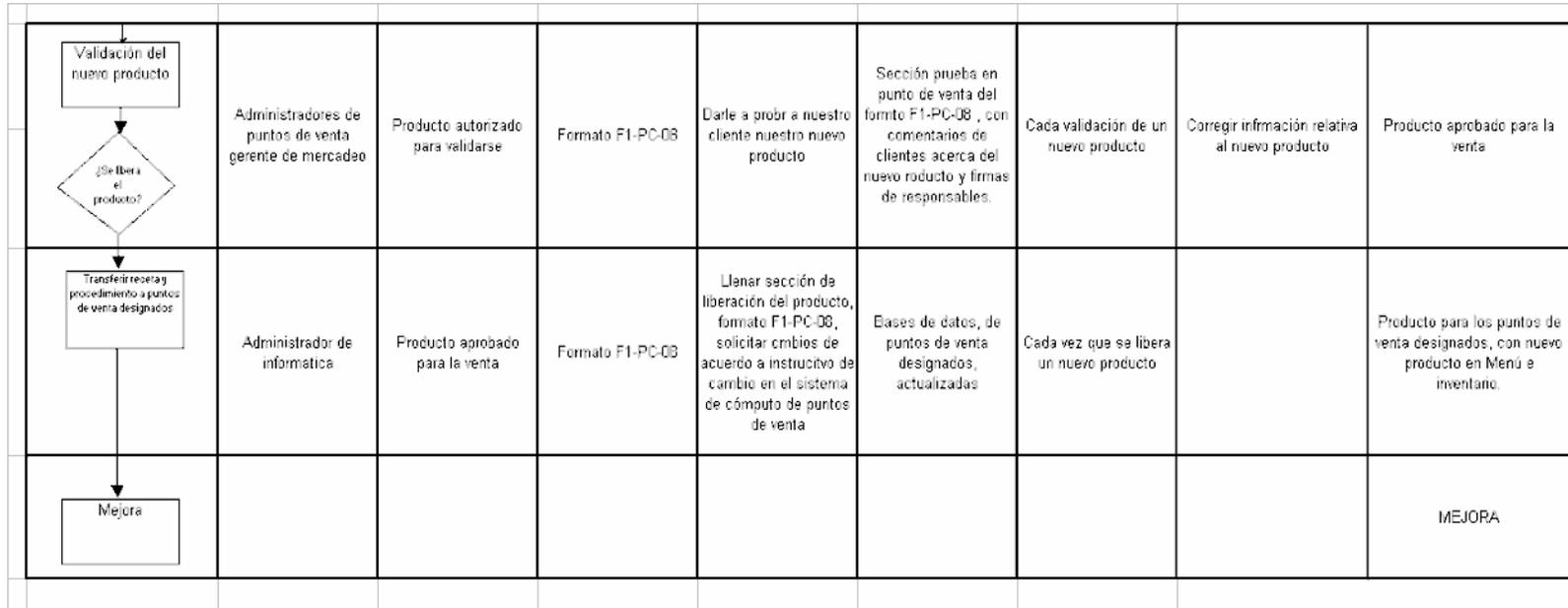
Figura 24. Nuevos productos.

LOGO DE LA EMPRESA		NUEVOS PRODUCTOS							PC - 08	
Actividad	Responsable	Entrada	Recurso	Documentación	Registros	Características	Monitoreo Frecuencia	Plan de Reacción	Salida	Interacción con otros procesos
	Gerente de Mercadeo	Sugerencias de clientes, ofrecimiento de proveedor, resultados de investigación de mercados.	Informes de sugerencias, propuestas de proveedor, computadora	Completar la primera sección del formato F1-PC-08, anotar fechas programadas	Formato F1-PC-08	Información de primera sección completa. Fechas programadas completas.	Cada vez que se inicia el proceso de nuevos productos	Completar la información de la primera sección y las fechas programadas	Proveedor y producto propuestos identificados.	
	Gerente de Mercadeo	Proveedor y producto propuestos	Computadora y base de datos de recetas	Creación de la nueva receta o producto, con códigos, cantidades y unidades de medida y detalles específicos.	Receta completa.	Información completa y correcta.	cada vez que se evalúa un nuevo producto	Definir la información faltante y corregirla	Nuevo producto evaluado	
	Gerente de Mercadeo	Nuevo producto evaluado	Formato F1 - PC - 08	Se presenta propuesta del nuevo producto a junta directiva. Explican los detalles de producto y proveedor.	Bitacora de mercadeo. Sección Entrada: del formato F1-PC-08 comentarios de la revisión	Sección Entrada: del formato, con desición sobre la revisión.	Cada vez que se revise un nuevo producto	Corregir información relativa al nuevo producto	Nuevo producto Revisado	
										
	Gerente de Mercadeo	Nuevo producto evaluado	Muestra formato F1-PC-08	Pedirle a la junta directiva opinión sobre el nuevo producto.	Sección evaluación de muestras del formato F1-PC-08	Sección de Evaluación de muestras del formato F1-PC-08, con desición sobre muestras del nuevo producto y firma de responsable.	Cada vez que se verifique un nuevo producto.	Corregir información relativa al nuevo producto	Producto autorizado para validarse	
										

LOGO DE LA
EMPRESA

NUEVOS PRODUCTOS

PC - 08



Anexo 12

Figura 25. Control de nuevos productos

LOGO DE LA EMPRESA	NUEVOS PRODUCTOS	F1 - PC - 08																																								
CONTROL DE NUEVOS PRODUCTOS																																										
Nombre del producto: _____ Descripción: _____ Nombre del proveedor: _____																																										
Entrada: Ofrecimiento de proveedor Necesidad detectada: <table style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Sugerencia de Bitácora</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Investigación de mercado</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Buzón de sugerencia</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Otro:</td></tr> </table> Fecha: _____ Comentarios de la Revisión por Junta Directiva: _____			<input type="checkbox"/>	Sugerencia de Bitácora	<input type="checkbox"/>	Investigación de mercado	<input type="checkbox"/>	Buzón de sugerencia	<input type="checkbox"/>	Otro:																																
<input type="checkbox"/>	Sugerencia de Bitácora																																									
<input type="checkbox"/>	Investigación de mercado																																									
<input type="checkbox"/>	Buzón de sugerencia																																									
<input type="checkbox"/>	Otro:																																									
Evaluación de Muestras																																										
Fecha <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">Programada</td> <td style="width: 30%;">Real</td> </tr> </table>		Programada	Real	Comentarios																																						
Programada	Real																																									
Aprobó (administradores pts. De venta) _____ Decisión: _____																																										
Prueba en punto de venta:																																										
Fecha: <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">Programada</td> <td style="width: 30%;">Real</td> </tr> </table>		Programada	Real	Comentarios																																						
Programada	Real																																									
Aprobó (Administradores Ptos. De venta) _____ Decisión: _____																																										
Liberación del producto																																										
Fecha: <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">Programada</td> <td style="width: 30%;">Real</td> </tr> </table>		Programada	Real	Responsable																																						
Programada	Real																																									

Otros puntos de venta en los cuales se venderá: <table style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Landivar</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Puerta parada</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Pradera</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Cemaco z. 10</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Cemaco z.4</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Cemaco Peri Roosevelt</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Portal Petapa</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Aeropuerto</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Deli</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Internacional</td></tr> </table> <table style="display: inline-table; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Fecha</td> </tr> <tr> <td style="width: 30%;">Prog.</td> <td style="width: 30%;">Real</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>			<input type="checkbox"/>	Landivar	<input type="checkbox"/>	Puerta parada	<input type="checkbox"/>	Pradera	<input type="checkbox"/>	Cemaco z. 10	<input type="checkbox"/>	Cemaco z.4	<input type="checkbox"/>	Cemaco Peri Roosevelt	<input type="checkbox"/>	Portal Petapa	<input type="checkbox"/>	Aeropuerto	<input type="checkbox"/>	Deli	<input type="checkbox"/>	Internacional	Fecha		Prog.	Real																
<input type="checkbox"/>	Landivar																																									
<input type="checkbox"/>	Puerta parada																																									
<input type="checkbox"/>	Pradera																																									
<input type="checkbox"/>	Cemaco z. 10																																									
<input type="checkbox"/>	Cemaco z.4																																									
<input type="checkbox"/>	Cemaco Peri Roosevelt																																									
<input type="checkbox"/>	Portal Petapa																																									
<input type="checkbox"/>	Aeropuerto																																									
<input type="checkbox"/>	Deli																																									
<input type="checkbox"/>	Internacional																																									
Fecha																																										
Prog.	Real																																									
Comentarios: _____																																										

Anexo 13

Figura 26. Documentación acciones correctivas y preventivas

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO GENERAL CONTROL DE ACCIONES CORRECTIVAS	PGGC - 06
<p>1. Objetivo Controlar las acciones correctivas para eliminar las causas de no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.</p> <p>2. Alcance Se aplica a los insumos, productos procesados y a productos terminados; así como a documentos que no cumplen con los requisitos de calidad previamente establecidos.</p> <p>3. Referencias No aplica.</p> <p>4. Definiciones</p> <p>4.1 Acción Correctiva Acción tomada para eliminar la causa de una No conformidad detectada u otra situación indeseable.</p> <p>4.2 RPNA Reporte de No – Conformidades y de Acciones.</p> <p>5. Lineamientos Las actividades descritas en este procedimiento, deben cumplir con lo siguiente:</p> <p>5.1 Todas las acciones correctivas son llevadas a cabo tal y como se describen en los reportes de No Conformidad y de acciones. (RNA)</p> <p>5.2 El seguimiento es a través de verificaciones desde su implantación hasta su cumplimiento.</p> <p>6. Responsabilidades</p> <p>6.1 De los responsables de áreas</p>		

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO GENERAL CONTROL DE ACCIONES CORRECTIVAS	PGGC - 06
<p>Implementar el presente procedimiento, las disposiciones de las materias primas y producto no conformes y de las acciones correctivas tomadas para evitar la repetición de la No conformidad; en las áreas o departamento a su cargo.</p> <p>6.2 Del responsable de calidad Recibir, controlar, revisar y administrar las No conformidades y dar seguimiento a las acciones correctivas determinadas para la solución de la No conformidad y así evitar su repetición.</p> <p>7. Desarrollo</p> <p>7.1 Establecimiento de acciones correctivas Las acciones correctivas se tratan en función de la materia prima o producto o documento, de su naturaleza y de su importancia, cuando se encuentren No conformes y se elabora un Reporte de no conformidades y acciones.</p> <p>7.2 Tratamiento de las acciones correctivas El responsable de calidad indica si es aplicable o no la sección de acciones correctivas del RNA. En caso de requerirse, se convoca a una reunión con los involucrados para tener una plática directamente relacionada con la No conformidad.</p> <p>7.2.1 La realización de la plática entre los responsables de calidad y de las áreas involucradas por la No Conformidad, tiene la finalidad de:</p> <p>7.2.1.1 Definir las acciones correctivas que requiere el material o producto determinado no conforme, o reclamación de cliente, en la sección correspondiente del RNA.</p> <p>7.2.1.2 Definir, por parte del responsable del área afectada por la No conformidad lo siguiente, para cada acción correctiva mencionada en la No conformidad.</p> <p>7.2.1.2.1 Indica en forma lógica las acciones correctivas necesarias para evitar la repetición de la No conformidad</p> <p>7.2.1.2.2 Indica en la sección correspondiente del RNA, el número de acción correctiva, el nombre de la persona responsable, el área o departamento que le corresponde y la fecha de compromiso, de inicio y terminación de cada una de las acciones correctivas indicadas en el punto anterior.</p>		

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO GENERAL CONTROL DE ACCIONES CORRECTIVAS	PGGC - 06
<p>7.2.1.2.3 Indica si es aplicable o no la comprobación estadística de una o más de las acciones correctivas indicadas describiendo la técnica a utilizar en cada acción.</p> <p>7.2.1.3 Dar y describir las instrucciones necesarias para llevar a cabo las acciones correctivas, indicando los nombres, firmas y fechas de autorizado en la sección correspondiente del RNA.</p> <p>7.3 Distribución del RNA El responsable de calidad es el encargado de enviar las copias del RNA a las personas involucradas en el mismo, quedándose con el original para control y seguimiento respectivo.</p> <p>7.4 Seguimiento del RNA El responsable de calidad o a quien él delegue la actividad hace el seguimiento de la implantación de las acciones correctivas, registrando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> 7.4.1 El número de la acción correctiva. 7.4.2 La fecha de compromiso de la misma. 7.4.3 La fecha en que se realiza el seguimiento de la misma. 7.4.4 El porcentaje de avance que se lleva a la fecha del seguimiento de la misma. 7.4.5 Indicar las iniciales y firma de quién realiza el seguimiento. 7.4.6 Solicitar el Vo. Bo. Del responsable de calidad. 7.4.7 Registrar en la bitácora de control de RNA el avance determinado en el seguimiento. <p>7.5 Conclusión y cierre del RNA El responsable de calidad debe enviar un comunicado a todos los responsables de las áreas involucradas en las acciones correctivas, una vez que éstas han sido concluidas de manera satisfactoria y la No conformidad o reclamación ha sido cerrada.</p> <p>8 BIBLIOGRAFÍA</p> <p>8.1 PGGC – 01: Procedimiento de elaboración y codificación de Documentos del Sistema de Gestión de calidad.</p>		

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO GENERAL CONTROL DE ACCIONES CORRECTIVAS	PGGC - 06
--------------------	--	-----------

9 Distribución

Para cumplir con el objetivo y alcance de este procedimiento, se distribuye para su aplicación a las personas que ocupan los siguiente puestos:

LISTA DE DISTRIBUCIÓN

PUESTO	COPIA No.	CONTROLADA
Gerente General	1	SI
Gerente de operaciones	2	SI
Administrador de puntos de venta	3	SI
Administrador de puntos de venta	4	SI
Gerente de mercadeo	5	SI
Administrador de informática	6	SI
Gerente de control	7	SI
Gerente de finanzas y administración	8	SI

Anexo 14

Figura 27. Procedimiento de control de acciones correctivas y preventivas.

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	PGGC - 06 Versión No. 3 Fecha de aprobación: 31/08/04 Página 1 de 3
<p>1. Objetivo Controlar las acciones correctivas para eliminar las causas de no conformidades reales, con objetos y de prevenir que vuelvan a ocurrir y controlar las acciones preventivas para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir que ocurran.</p> <p>2. Alcance Se aplica a los insumos, productos y a servicios que no cumplen con los requisito de calidad previamente establecidos.</p> <p>3. Definiciones</p> <p>3.1 Acción correctivas Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.</p> <p>3.2 Acción Preventiva Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial indeseable.</p> <p>4. Lineamientos Las actividades descritas en este procedimiento, deben cumplir con lo siguiente:</p> <p>4.1 Todas las acciones correctivas son llevadas a cabo tal y como se describen en los reportes de no conformidad y acciones.</p> <p>4.2 El seguimiento es a través de verificaciones desde su implementación hasta su cumplimiento.</p> <p>5. Responsables</p> <p>5.1 De los responsables de áreas. Implantar el presente procedimiento, y las acciones tomadas para evitar la repetición o la ocurrencia de la no conformidad, en la áreas o departamento a su cargo.</p> <p>5.2 Del gerente de control</p>		

6. Desarrollo

6.1 Establecimiento de acciones Correctivas

Las acciones correctivas se tratan en función de la materia prima, producto, o servicio al cual afecte la no conformidad. Las no conformidades se establecen en las reuniones de comité de calidad, en base a los productos no conformes reportados en las bitácoras de área, a los reportes de producto no conforme y acciones y a la boletas de buzón de sugerencia. Se toma también como fuentes de acciones correctivas las revisiones por la dirección.

6.2 Establecimiento de acciones preventivas

Las acciones preventivas se tratan en función de la materia prima, producto, o servicio al cual puede afectar la no conformidad potencial. Las no conformidades se establecen en las reuniones de comité de calidad, en base a la medición y control de los procesos, al resultado de análisis de los indicadores de calidad y a sugerencia de los clientes internos o externos. Se toman también como fuentes de acciones preventivas las revisiones o la dirección.

6.3 Establecimiento de acciones Correctivas o Preventivas

El comité de calidad indica si es aplicable o no la sección de no conformidad del Reporte de Producto no Conforme y acciones, o si, en base a los resultados de la revisión por la dirección, de la información del buzón de sugerencias o a la información de las bitácoras debe redactarse un reporte de producto no conforme y acciones. En la misma reunión se designa a los responsables de darle seguimiento a los Reporte de producto no conforme y acciones que generan no conformidades.

6.3.1 Los responsables de darle seguimiento al reporte de producto no conforme y acciones deben reunirse con la finalidad de:

6.3.1.1 Establecer las causas de la no conformidad real o potencial, valiéndose, de ser necesario, de las técnicas de análisis de datos indicadas en el manual de gestión de calidad.

6.3.1.2 Definir las acciones que se requieren para eliminar la causa de la no conformidad, en la sección correspondiente del Reporte de producto no conforme y acciones.

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	PGGC - 06 Versión No. 3 Fecha de aprobación: 31/08/04 Página 3 de 3
<p>6.3.1.3 Definir acciones correctivas necesarias para evitar la repetición de la no conformidad o las acciones preventivas que se requieren para eliminar la causa.</p> <p>6.3.1.4 Indicar el nombre de la persona responsable y la fecha de ejecución de la acción.</p> <p>6.3.1.5 Dar la instrucciones necesarias para llevar a cabo las acciones.</p>		
<p>6.4 Distribución del reporte de producto no conforme y acciones: El gerente de control es el encargado de mantener y dar seguimiento a los reportes de producto no conforme y acciones abiertos. El gerente de control es el encargado de enviar las copias del reporte de producto no conforme y acciones a las personas involucradas en el mismo, quedándose con el original para control y seguimiento respectivo.</p>		
<p>6.5 Seguimiento del reporte de producto no conforme y acciones: El gerente de control o a quien él delegue la actividad, hace el seguimiento de la implantación de las acciones correctivas y preventivas, para lo cual debe llenar la sección “resultado de la verificación”, del formato F1-PGGC-05.</p>		
<p>6.6 El gerente de control comunica a los responsable de las áreas involucradas, den las acciones correctivas y preventivas, una vez que éstas han sido concluidas de manera satisfactoria y la no conformidad ha sido cerrada.</p>		

