



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

**Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II semestre año 2017**

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

### **Ingeniero en la Carrera**

Ingeniería Industrial

### **Autores**

BR. Rosario Lideth Castillo Casco

BR. Luis Carlos Zamora Castro

BR. Silvia Estela Zamoran Rodríguez

### **Tutor**

MSc. Wilfredo Van de Velde

Estelí, 16 de enero de 2018



## **AGRADECIMIENTO**

Le agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera profesional, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes y experiencias.

Le damos gracias a nuestros padres y familiares por apoyarnos en todo momento, brindándonos sustento incondicional para seguir estudiando, por los valores que nos han inculcado, para que nos formemos como personas de bien con visión a mejorar nuestra vida.

Les agradecemos la confianza, apoyo y el tiempo dedicado a nuestros maestros durante toda nuestra formación profesional, quienes con sus conocimientos, experiencias y motivaciones han logrado que podamos concluir nuestros estudios con éxito.

En especial agradecer a nuestro tutor de Investigación y de Tesis, MSc. Wilfredo Van de Velde por su disponibilidad en la realización de la investigación, por sus comentarios, sugerencias de manera oportuna y por ayudar a constituirnos como personas e investigadores.

A todas y todos los que nos acompañaron, nuestra gratitud, reconocimiento y que Dios les bendiga.

## **Dedicatoria**

Dedicamos esta tesis a nuestro Padre Dios, quien nos guio por el buen camino, nos dio sabiduría, entendimiento y amor para seguir adelante. Gracias Dios por el propósito que tienes para nuestras vidas y el futuro que ya has trazado en nuestro camino.

A nuestros padres que con tanto amor y esmero estimularon nuestro crecimiento como personas tanto de forma física, espiritual y moral y sobre todo por el apoyo incondicional que nos han brindaron desde el primer día que decidimos emprender este camino. “El sueño de un padre es ver que sus hijos logren sus metas”.

A nuestra segunda casa, la Facultad Regional Multidisciplinaria Farem-Esteli, y todos aquellos maestros que sin ellos no hubiésemos tenido las direcciones y guías que con esmero y dedicación terminaron en la culminación de nuestra carrera de Ingeniería Industrial.

A todas y cada uno de los individuos de las nuevas generaciones que directa o indirectamente que deseen conocer esta investigación para fundamentar y ajustarlos a sus propios estudios, de esa manera estaremos satisfechos del esfuerzo realizado, así como también deseamos que sus futuros trabajos sirvan a otros a lo largo de la línea del tiempo y con ello se siga contribuyendo en un sin fin de avances y conocimientos para nunca extinguir el progreso de nuestra humanidad.

## Tabla de contenido

II. Introducción .....	1
III. Planteamiento del problema .....	4
IV. Objetivos .....	7
Objetivo general .....	7
Objetivos específicos .....	7
V. Antecedentes de estudios anteriores en la empresa .....	8
VI. Justificación .....	9
VII. Antecedentes de la empresa .....	10
7.3 Dentro de la empresa se impulsan valores tales como: .....	12
7.4 Quiénes somos: .....	12
7.5 Qué hacemos: .....	12
7.6 Dónde lo hacemos: .....	12
7.7 Organigrama de la empresa .....	13
VIII. Referente teórico .....	14
8.1 Proceso .....	14
8.2 Producto .....	14
8.3 Proceso productivo .....	14
8.4 Factores que intervienen en el proceso .....	15
8.5 Materia prima .....	15
IX. Cuatro formas prácticas y “gestionables” de concebir o definir la calidad como lo son: .....	16
9.1 Calidad basada en el producto .....	16
9.2 Calidad basada en los procesos .....	16
9.3 Calidad basada en el valor .....	16
9.4 Calidad basada en el consumidor .....	17
X. Aseguramiento de la calidad en manufactura .....	17
10.1 La calidad objetiva .....	17
Derivada .....	17
10.2 La calidad subjetiva .....	17
10.3 Calidad como excelencia .....	18
10.4 La calidad como ventaja competitiva .....	19
10.5 La Calidad significa .....	19

10.6	La planificación de la calidad .....	20
10.7	La planificación de la calidad consta de los siguientes pasos:.....	20
XI.	Las cuatro etapas que componen el ciclo de la Calidad son:.....	21
11.1	Planificar .....	21
11.2	Hacer .....	21
11.3	Controlar o Verificar .....	21
11.4	Actuar.....	21
11.5	La dirección de la calidad.....	22
11.6	El proceso de control de calidad .....	22
11.7	El control de la calidad involucra:.....	22
XII.	Algunos de los aspectos que inciden en el control de la calidad son: .....	23
12.1	Supervisión y trabajadores calificados.....	23
12.2	Inspección y especificaciones técnicas.....	23
12.3	Instalación y servicio del producto .....	23
12.4	Mejora en la calidad.....	23
12.5	Calidad en el diseño y en el producto .....	23
12.6	Calidad en las compras.....	24
12.7	Evaluación de proveedores.....	24
12.8	Calidad en la producción.....	24
12.9	Planificación del control de la calidad en la producción .....	24
12.10	Verificación de los productos .....	25
12.11	Control de los equipos de inspección, medida y ensayo. ....	25
XIII.	Gestión de la calidad en los servicios .....	26
13.1	El servicio de calidad al cliente .....	26
13.2	Necesidades básicas del cliente .....	26
13.3	Normativa de calidad dirigida por los clientes .....	27
13.4	La calidad de un producto o servicio puede definirse en término de: ...	27
13.5	Enlace del proveedor-cliente. (Cliente interno y externo).....	27
XIV.	Desarrollo de nuevos productos: .....	28
14.1	Tecnología .....	28
14.2	Costos.....	28
14.3	Capacitación .....	28

14.4	Información .....	28
14.5	Participación de los empleados .....	28
XV.	Las auditorias del sistema de gestión de la calidad.....	28
15.1	Las auditorias de Calidad pueden ser:.....	29
15.1.1	Auditorías Internas.....	29
15.1.2	Auditoria externas.....	29
XVI.	Tipos de auditorias.....	30
16.1	Las auditorias del Sistema de Calidad de una empresa .....	30
16.2	La auditoría de Calidad del proceso .....	30
16.3	La auditoría de Calidad del producto .....	31
XVII.	Sistema de Gestión de calidad .....	32
17.1	Requisitos generales .....	32
17.2	La organización debe:.....	32
18.1	Generalidades.....	33
18.1.1	La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir: 33	
XIX.	Manual de calidad.....	33
19.1	La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:.....	34
19.2	Compromiso de la dirección.....	34
19.3	Control de los documentos .....	34
19.5	Control de los registros .....	35
XX.	Gestión de la calidad cuenta con ocho principios los cuales son:.....	38
20.1	Principio 1: Enfoque al Cliente .....	38
20.2	Principio 2: Liderazgo .....	39
20.3	Principio 3: Participación del personal .....	39
20.4	Enfoque basado en procesos .....	39
20.5	Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión .....	39
20.6	Principio 6: Mejora continúa.....	40
20.7	Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.....	40
20.8	Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor ....	40
XXI.	La calidad también cuenta con ventajas y desventajas las cual mencionaremos a continuación: .....	41
21.1	Ventajas.....	41

21.2	Desventajas .....	41
21.3	Razones para asegurar la calidad externamente:.....	42
21.4	Elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:.....	42
21.5	La planificación del control de la calidad en la producción es una de las actividades más importantes ya que es donde se define:.....	44
XXII.	Planteamiento de la hipótesis .....	46
XXIII.	Diseño metodológico.....	49
23.1	Localización de la investigación.....	49
23.2	Existen diferentes métodos de investigación los cuales se tomaron en cuenta en esta investigación.....	50
23.3	También existen diferentes tipos de investigación el cual serán mencionados a continuación:.....	51
23.3.1	Investigación exploratoria .....	51
XXIV.	Universo, población y Muestra .....	53
24.4.3	Calculo de la Muestra .....	55
24.4.4	Tipo de muestra.....	56
24.5	Técnicas de investigación (Instrumentos).....	56
24.6	Tipo de muestra.....	56
24.7	Técnicas de investigación (Instrumentos).....	57
24.8	Encuesta.....	57
XXV.	Un manual de calidad.....	58
XXVI.	Análisis y discusión de resultados.....	59
26.1	Descripción de la Empresa. ....	59
26.2	Descripción de proceso.....	59
26.3	Fundamentación los elementos teóricos en cuanto a Gestión de la Calidad. ....	63
26.4	Diagnóstico y análisis situacional de la empresa en cuanto a materia de los procesos productivo. ....	65
26.5	Resultados del diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a Gestión de la Calidad.....	67
26.6	Modo de realización de las encuestas. ....	67
26.7	Resultados de las encuestas .....	68
26.8	Análisis de entrevista .....	77

26.9 Propuesta de manual de Gestión de la Calidad a los directivos de la empresa .....	78
XXVII Conclusión.....	79
XVIII Recomendaciones .....	82
XXIX Bibliografía .....	83
XXX Anexos .....	85
30.1 Modelo de encuesta.....	87
30.2 El modelo de entrevista aplicado es el siguiente .....	89
30.3 Manual de Gestión de Calidad .....	90

## **I. Resumen**

El presente trabajo posee información técnica real y confiable, enfocado en la elaboración de un manual de gestión de calidad, para la elaboración de puros en la empresa “Plasencia Cigars” describiendo la situación general en la que se encuentran laborando los colaboradores, localizada en la ciudad de Estelí, Nicaragua, con el propósito de brindar un documento básico, útil y sencillo.

Para la realización del presente documento fue necesario realizar visitas programadas a la empresa para supervisar y observar el ambiente laboral existentes en el área de producción y de esta manera conocer cuáles son las técnicas y procedimientos que se utilizan y determinar si es necesario realizar sugerencias y proponer e implementar un manual de gestión de calidad que permita mejorar el proceso productivo.

Primeramente en dicho documento, se menciona toda la información básica y precisa en cuanto a calidad nos referimos, para conocer un poco más a profundidad a que nos referimos cuando hablamos de calidad, conceptos básicos que se deben manejar o saber para entender esta temática, principios de la calidad, de igual forma se hace mencionar acerca de la organización ISO, a que se dedica, conceptos básicos que maneja esta organización, de igual manera se menciona la ley con la que se trabajó, la cual abarcaba nuestra temática y necesidad.

De igual forma este documento posee información acerca del planteamiento de hipótesis y sus elementos a seguir para cumplir la misma.

Por otro lado posee un diseño metodológico el cual hace mención acerca de la ubicación precisa de la empresa de la cual se labora dicho documento, asimismo se da a conocer cuál es nuestro universo, población y muestra para consiguientemente realizar el cálculo de la muestra para la realización de encuestas en dicha empresa. La cual fue de mucha importancia en este documento como una fuente de recopilación de información.

Posee cuales fueron las técnicas y herramientas utilizadas en este documento. De igual forma se realizó modelos de encuesta y entrevista, se muestra los resultados de dichas encuestas, en gráficos para su fácil comprensión, interpretación y análisis de la misma manera los resultados de la entrevista.

Por consiguiente se dan a conocer los resultados o conclusiones que se lograron al final de la realización de este documento y posteriormente las recomendaciones que debe seguir la empresa para que sea toso un éxito.

Es necesario señalar los diferentes puntos de control que pueden presentarse en los procesos de producción, que son realizados en la planta manufacturera de puros. Ofreciendo pautas para el mejoramiento continuo, de los estándares de calidad que sean necesarios para satisfacer al cliente.

Se ha analizado el proceso de producción mediante los métodos de observación directa, la aplicación de encuestas realizadas al personal. El Manual de gestión de calidad brinda las posibles soluciones para mitigar y/o reducir los fallos producidos o bien se puedan presentar en el futuro.

El objetivo de poseer especificaciones escritas ayuda a mantener un procedimiento estandarizado en cuanto a la reducción de tiempo, espacio, mano de obra, trabajadores con experiencia y conocimientos, ya que colabora con la mejora continua de la calidad.

Con la implementación de la presente propuesta se velará por la mejoría continua de la empresa, en torno a la calidad y sus campos de aplicación estipulados en este manual de gestión de calidad.

Esperando así, que la empresa, abra las puertas una evolución empresarial; que permite incorporarse con calidad en el mercado local, nacional e internacional.

## **II. Introducción**

El presente estudio será elaborado en la empresa Plasencia Cigars, en el área de Producción, el contenido presente en dicho documento, será acerca de la descripción de los distintos procesos productivos, para la elaboración de las distintas marcas, tamaños y ligas de los puros que son elaborados en dicha área. Estableciendo de la misma manera, los puntos críticos en cuanto a la elaboración de los mismos.

Para comenzar con el estudio conoceremos un poco acerca de la historia de la empresa, su organización, su misión y visión, sus procesos productivos y como está organizada. De la misma manera conoceremos cuál es su materia prima y como es su proceso de transformación.

Se realizará un diagnóstico inicial al área de producción, como parte complementaria se llevarán a cabo entrevistas al personal, como lo son encargados de áreas; para informarnos y constatar cómo es la manera en la que la empresa labora, cuáles son los distintos flujos de procesos y por qué se realizan de esa manera.

En la actualidad Plasencia Cigars es una empresa manufacturera de la elaboración de puro de primera calidad, para a exportación y consumo en grandes escalas a nivel mundial, cuenta con distintas instalaciones tanto en Nicaragua como en Honduras, cuenta con un sistema de producción sólido y con un mercado capturado y satisfecho por un producto terminado reconocido por su calidad.

Por esta razón existe un compromiso con el consumidor y se busca mejorar constantemente la calidad de los productos a través de la implementación, mediante un Manual de Calidad. El objetivo principal de este estudio es elaborar un manual de Calidad.

De igual manera se llevará a cabo la utilización de técnicas gráficas de calidad, como lo son las siete herramientas básicas de calidad, en el proceso de elaboración de los puros, con la finalidad de detectar problemas atinentes a la calidad.

Se hablará acerca de los diferentes aspectos de la calidad, cuál sería su importancia en este rubro, los principios básicos que se deben tener en cuenta en cuenta, también se tocara otro tema como es el aseguramiento de la calidad en la manufactura.

De la misma manera se tomará en cuenta las normas ISO y sus aspectos relevantes para la realización de este manual de Calidad.

El mundo actual se encuentra inmerso en cambios constantes, donde todos y cada uno de los miembros que lo conforman se encuentran interrelacionados y a su vez, se encuentran en una constante competencia para ser mejor. El cual los orilla a que busquen el desarrollo integral de todos sus elementos.

Este efecto, denominado globalización conlleva a que este proceso de cambios y mejoras tenga nuevas exigencias, donde las organizaciones tendrán que cumplir con nuevos requisitos para satisfacer necesidades más exigentes, teniendo que demostrar la calidad que tiene.

La propuesta de la mejora de este manual de la Empresa Plasencia Cigars S.A se encontrará fundamentado en la norma ISO 9001:2008, con el objetivo de especificar lineamientos de calidad, que le permita a esta, fomentar la creación de una cultura de calidad reflejándose en sus productos que permitan satisfacer y superar las expectativas del cliente interno y externo.

El objetivo de este Manual es el de servir como guía, para la empresa Plasencia Cigars S.A en la implantación, crecimiento y desarrollo de su cultura de calidad, que le ayudara a ser más competitiva y enfrentar las divergentes que presenta el mundo actual.

Por este motivo cabe resaltar que la importancia de un manual de gestión en la empresa Plasencia Cigars es de gran ayuda para implementar la calidad en los productos como lo son los puros fabricados de manera manual, hay distintos criterios de calidad, pero de igual forma estos conllevan al incremento de la credibilidad de los clientes y que se elaboran puros con los estándares más altos de calidad.

Así mismo ser más competitivos ante las exportaciones como también dentro de la empresa que se impulse al mejoramiento continuo he influir en el crecimiento diario de la empresa.

Plasencia Cigars es una empresa ubicada en la ciudad de Estelí, a 150 kilómetros de Managua en dirección Noroeste.

La empresa tabacalera Plasencia Cigars se dedica a la producción de puros de diferentes marcas, tamaños y estilos destinados a la exportación. Las operaciones de esta compañía son controladas y supervisadas bajo la familia Plasencia Fernández Y Plasencia Torres quienes cuidan cada uno de los detalles utilizados en la técnica de este rubro y heredada de la familia Plasencia.

Plasencia Cigars S.A es una empresa operadora de zona franca fue aprobada por la comisión Nacional de Zonas Francas para operar bajo este régimen fiscal especial. Dando a si de esta manera numerosos puestos de trabajos en la ciudad de Estelí y de esta manera contribuyendo al desarrollo económico de la ciudad y del país como tal.

Para despejar la inquietud del problema que presenta la empresa, presentamos a continuación:

### **III. Planteamiento del problema**

En toda empresa concurren problemas internos como lo pueden ser financieros, producción o hasta incluso del personal mismo. Hoy por hoy las empresas manufactureras se pueden encontrar que uno de los mayores índices de problemas que se pueden encontrar es en la calidad del producto ofertado. La Industria de tabacaleras es una de ellas ya que su producto es 100% laborado a mano.

Durante las visitas realizadas a la empresa de puros Plasencia Cigars, en el área de producción, se observó que se aplican de manera inadecuada elementos de un sistema de gestión de calidad obsoleto, ya que solo se hace revisión al producto final, lo que conlleva a un desperdicio de materia prima, recursos económicos entre otros. Esto afecta la eficiencia y eficacia de la empresa, porque disminuyen sus utilidades, además sin la implementación de sistemas de gestión de la calidad es poca la competitividad de esta empresa ante sus competidores del mercado.

Se evidencio la carencia de registros de la información de la empresa relacionados a la gestión de la calidad, lo que significa que no se logra ver datos históricos de los principales defectos de la materia prima, productos en proceso, productos terminados.

La falta de un manual de control de calidad puede conllevar muchas desventajas como el uso inadecuado o despilfarro de materia prima, un mal uso de los recursos humanos y problemas financieros debido al aumento de los gastos de operación de la empresa. Al no implementar un manual de control de calidad impediría la identificación de fallas en la producción y la mejor forma de corregir esos fallos.

De acuerdo a lo observado en las visitas dentro de la empresa se identificó que los procesos de control de calidad que se realizan son tratados de forma empírica por

cuanto no se aplican estándares y existen variaciones en los subprocesos, estos limitan a mejorar continuamente. Por tal razón se da un mal uso de los recursos y problemas financieros debido a los gastos de operaciones de la empresa.

La mayor parte de puros defectuosos son encontrados en el proceso, en las áreas de prensa, limpieza y rezago, máquina de tiro. Todo lo anterior se centra en la pérdida de muchas oportunidades y de incrementar sus utilidades, por tal razón la empresa se ha propuesto la implementación de un sistema de control de calidad para reducir el porcentaje de puros defectuosos y mejorar el proceso.

Con la implementación de un manual de calidad, se pretenderá mejorar y optimizar los niveles de calidad en el proceso productivo de la Calidad en la Plasencia Cigars y evitar porcentajes considerables de desperdicios de materia prima evitando así los reprocesos de este producto, además impedirá la pérdida de tiempo, y mal aprovechamiento del recurso humano.

La realización del manual de gestión de calidad, es importante para una empresa manufacturera. Los procesos y los procedimientos de gestión de calidad, conforman uno de los elementos principales en el control interno; por lo cual deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores de la organización, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del autocontrol y de la mejora continua.

Este manual gestión reflejará la convicción de identificar y establecer la estructura del Manual y los procedimientos del sistema de calidad que contribuirá a documentados requeridos por la norma ISO 9001:2008 definir las responsabilidades y lineamientos de las acciones del personal en busca de la alta calidad en la empresa y a satisfacer las necesidades de sus clientes.

El manual de la gestión de la calidad permite adicionalmente que el personal involucrado con las actividades descritas en el manual, tengas acceso y conozca claramente y con mayor precisión la organización y su funcionamiento. Por ello se

incluye en los procesos necesarios para la implementación efectiva del sistema de Gestión de Calidad.

Con la realización de este manual es brindar evidencia integral a todos los clientes, proveedores y empleados sobre los controles específicos que están implementados para asegurar la calidad, productividad de los procesos productivos y una maximización de la materia prima utilizada en este rubro. Sera revisado, según sea necesario, para que refleje el sistema de calidad actualmente en uso.

Además, con la creación de este manual se le estará dando soluciones a los problemas que se dan en las diferentes áreas productivas de la empresa. Evitando así pérdida de tiempo, recursos, costos y energías empleadas afectando directamente la rentabilidad y competitividad de la empresa. También servirá como guía para el crecimiento y desarrollo de su cultura de la calidad que a su vez será más competitiva.

## **IV. Objetivos**

La búsqueda de la buena calidad para la elaboración de puro nos inspira a plantear como:

### **Objetivo general**

“Diseñar un manual de Gestión de la Calidad para la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para II Semestre del año 2017”

### **Objetivos específicos**

- ✓ Fundamentar los elementos teóricos en cuanto a Gestión de la Calidad.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a materia de los procesos productivo, aplicando herramientas de calidad para identificar el problema central.
- ✓ Analizar los resultados del diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a Gestión de la Calidad.
- ✓ Proponer el manual de Gestión de la Calidad a los directivos de la empresa.

Los objetivos mencionados anteriormente, nos ayudaran a solucionar la problemática planteada anteriormente expuesta, a evitar muchas situaciones que se nos presentan en el contexto de la presente investigación y fortalecerá la gestión de la calidad en los procesos productivos de la elaboración de puros en la empresa Plasencia Cigars.

Esta investigación tendrá aportes teóricos en cuanto a la gestión de la calidad instruyendo conocimientos previos con la finalidad de familiarización en esta temática, ya que se fomentará el trabajo en equipo para lograr un mismo fin, implementando en los colaboradores de la empresa, la iniciativa o hábito de la calidad.

## **V. Antecedentes de estudios anteriores en la empresa**

En la empresa Plasencia Cigars no se han realizado investigaciones sobre esta temática en cuanto a calidad, pero si cuenta con un pequeño informe donde señala cuales son los defectos que se pueden encontrar en los puros.

Se han elaborado investigaciones en cuanto a Higiene y seguridad en el área de empaque, en la misma área se ha elaborado un informe de estudio de tiempos, fichas técnicas de empaque (de como empacar los puros debido a la marca correspondiente); de igual forma se elaboró fichas técnicas de control de calidad de las cajas para los puros.

Cuenta con una distribución de planta, señalizando como se encuentra distribuido todo el proceso productivo del tabaco. Informes de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

## **VI. Justificación**

El control de calidad en el proceso de producción de puros en la empresa Plasencia Cigars debe estar orientado al esfuerzo integral de todas las partes de la organización, con el propósito de lograr una eficiencia óptima en el monitoreo de los sub-procesos y fluidez en la información, todo sistema de control de calidad moderno debe tener como enfoque la búsqueda de la calidad total.

El control de calidad es importante en todos los aspectos del sistema productivo, desde las entradas y su interacción con todos los sub-procesos que lo van transformando hasta convertirse en una salida o resultado, que es la imagen final de todas las fuerzas involucradas para elevar el rendimiento y calidad de todos los procesos que se dan en la empresa.

Con la elaboración de dicho manual se pretende conocer los beneficios que este le proporciona a la empresa y así con la implementación del manual se obtendrá un proceso más ordenado y por ende una mejor calidad del producto. Por otra parte, se asegura de que este manual será de gran ayuda para la empresa y con un documento que describa los requisitos y procedimientos de gestión y técnicas para la operacionalización de todo el proceso y garantizar la calidad del producto terminando y el incremento de la productividad.

Además, con la creación de este manual se le estará dando posibles soluciones a los problemas que se dan en las diferentes áreas productivas de la empresa de puros. Evitando así posibles cuellos de botella, pérdida de tiempo, recursos y energías empleadas afectando directamente la rentabilidad y competitividad de la empresa.

## **VII. Antecedentes de la empresa**

La empresa Plasencia Cigars es una empresa familiar que se dedica a la fabricación manual de puros Premium que ha evolucionado a través de cinco generaciones cuando eran únicamente cosechadores de tabaco hasta convertirse en una empresa exitosa y bastante reconocida en la industria del puro hecho a mano. Los Plasencia son originarios de las islas Canarias en España y su presencia en Cuba data del siglo XIX.

La primera generación de la familia Plasencia se dedicó al cultivo de tabaco en Cuba, en 1898 siendo una de las principales industrias de la isla. A la familia Plasencia le fue muy bien trabajando en este sector, por lo que su hijo, Don Gustavo Plasencia continuó trabajando en esta industria. Después del triunfo de la revolución de Fidel Castro, el régimen castrista estatizó toda la economía cubana por lo que la familia Plasencia se vio obligada a emigrar de la isla.

En la década de los sesenta los Plasencia radican en Nicaragua en donde las favorables condiciones climáticas y fertilidad de los suelos permiten continuar con el negocio tabacalero, pero la tranquilidad no duraría por mucho tiempo. El ímpetu de la revolución cubana se extendió por toda la región e impulsó a finales de la década de los setenta, el movimiento sandinista liderado por Carlos Fonseca a luchar contra la dinastía de Somoza, que desembocaría en una guerra civil.

Bajo este escenario de conflictos, en 1985 la familia Plasencia se ve obligada a emigrar por segunda vez, pero en esta oportunidad a Honduras, sin perder el control de sus fincas de tabaco. Ya en Honduras, la tercera generación de los Plasencia, representados por Don Sixto Plasencia, continuó trabajando en la industria tabacalera.

En 1990 identifican la oportunidad de utilizar el tabaco que no clasificaba para la exportación y comienzan a procesarlo para la fabricación de puros de marcas privadas. También durante ese año se firmó el tratado de paz en Nicaragua, lo que

significó el fin de la guerra civil. Don Néstor Plasencia, la cuarta generación de la familia, pudo volver al país para continuar con el desarrollo de sus fincas.

Finalmente, en 1993 se fundó la fábrica de puros de Estelí para utilizar el tabaco nicaragüense que no calificaba para la exportación, bajo el nombre de la Segovia Cigars S. A., la cual está bajo la dirección de la quinta generación de la familia, el Sr. Néstor Andrés Plasencia. En 2009, cambio su razón social al nombre actual, Plasencia Cigars la cual se dedica a la producción de puros hechos a mano para marcas privadas.

El tabaco es un producto que ha estado sujeto a múltiples y cada vez mayores limitaciones en cuanto a su comercialización y consumo, especialmente en Europa y en Estados Unidos, por sus efectos dañinos a la salud de los fumadores. Del mismo modo, la industria del puro también se ha visto afectada por estas restricciones especialmente ocasionadas por los altos impuestos a su comercialización.

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

### **7.1 Misión**

La empresa Plasencia Cigars es: Producir y fabricar con gran pasión el mejor tabaco y puros Premium del mundo, con el talento humano correcto, utilizando tecnología de punta e innovación para satisfacer a nuestros clientes en los cinco continentes.

### **7.2 Visión**

Somos la organización líder en la industria del tabaco y puros Premium.

### **7.3 Dentro de la empresa se impulsan valores tales como:**

- ✓ Compromiso
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Excelencia
- ✓ Tradición
- ✓ Conocimiento
- ✓ Honestidad

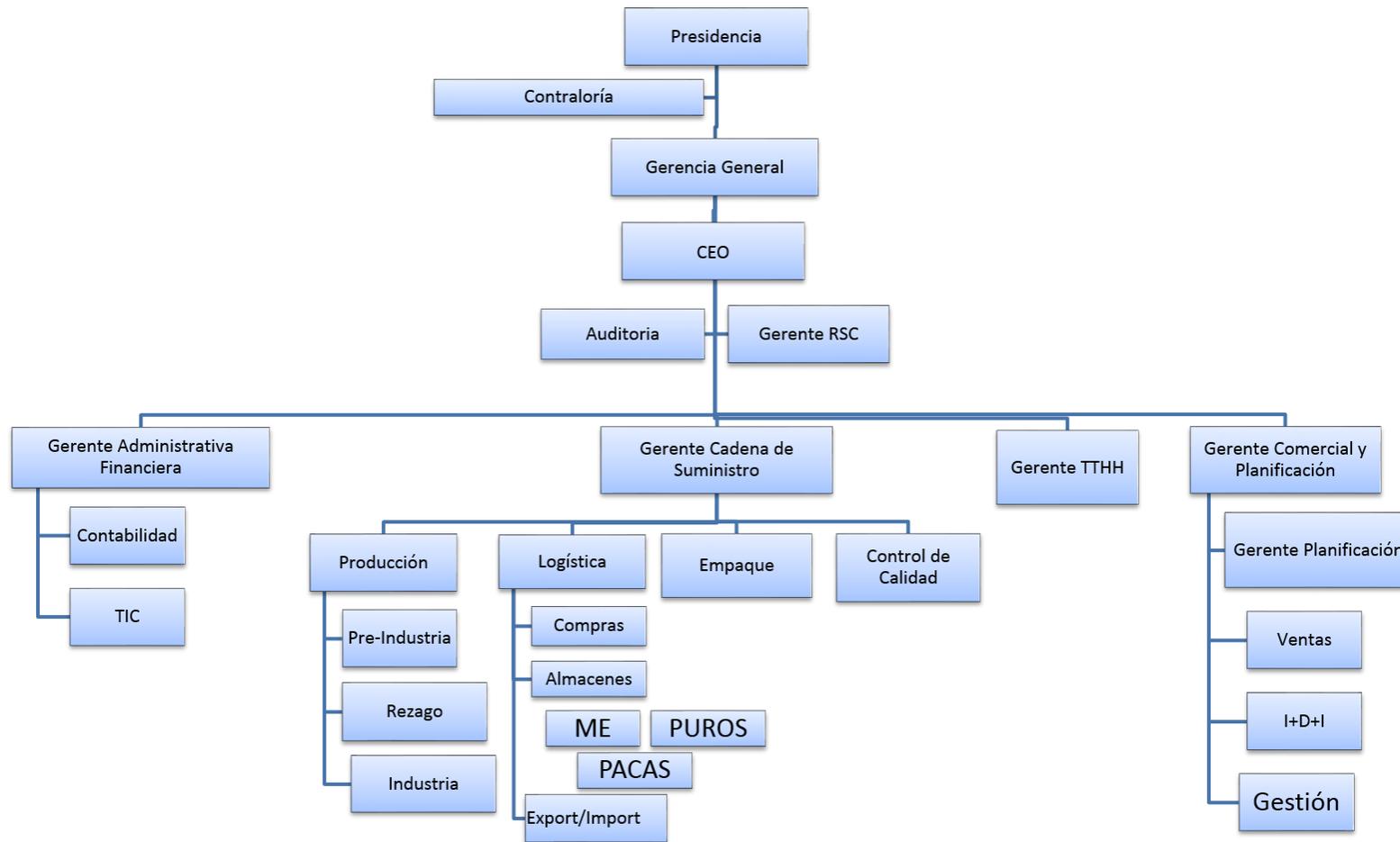
**7.4 Quiénes somos:** Somos una organización líder en la industria del tabaco y puros Premium.

**7.5 Qué hacemos:** Producimos el mejor tabaco y fabricamos los mejores puros Premium del mundo para su comercialización.

**7.6 Dónde lo hacemos:** En las mejores instalaciones procesadoras y fábricas de puros con la mejor tecnología y las mejores condiciones laborales.

El tabaco es producido en las mejores regiones de Nicaragua, donde predominan los mejores suelos y condiciones micro climáticas para el cultivo del tabaco.

### 7.7 Organigrama de la empresa



## **VIII. Referente teórico**

### **8.1 Proceso**

Se define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Según el libro de gestión de la calidad de (César Camison, 2006)

Es necesario hacer notar que en esta conceptualización sobresale la ausencia de los recursos (desde activos físicos a capital humano, pasando por capital financiero, capital organizativo, capital tecnológico), sin los cuales es imposible la transformación de entradas en resultados.

Por tanto, puede darse un concepto más completo de **proceso** como el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que posibilitan la transformación de elementos de entrada en resultados. (César Camison, 2006)

### **8.2 Producto**

Se define como resultado de un proceso. Sustituyendo en la primera definición el vocablo proceso por su significado en la norma, el producto se definirá, pues, como resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. Producto es el resultado de un proceso. En el estándar (ISO 9000:2000, s.f.),

### **8.3 Proceso productivo**

Es el conjunto de elementos, persona y acciones que transforman materia prima o brindan servicio de cualquier índole, es decir, que se agrega algún tipo de valor. Por lo tanto, resulta muy importante dominar el proceso a partir de sus componentes. Al no hacerlo, puede significar que el resultado final no sea el deseado. De acuerdo con el libro de (César Camison, 2006)

Conforme a lo investigado en el sitio web proceso de manufactura se determina como el conjunto de operaciones necesarias para modificar las características de las materias primas.

Estas características pueden ser de naturaleza muy variada como la forma, la densidad, la resistencia, el tamaño o la estética. Se realizan en el ámbito de la industria.

#### **8.4 Factores que intervienen en el proceso**

- 1) Factor cantidad se aplica a las actividades en la que el volumen es importante
- 2) Factor tiempo A través de él se controlan las fechas programadas.
- 3) Factor costo Es utilizado como indicador de la eficiencia administrativa, y que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades.
- 4) Factor calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa.

Cuando hablamos de materia prima son todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto.

#### **8.5 Materia prima**

Es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final. Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final.

Para poder lograr un producto y proceso de calidad no podemos pasar en alto la determinación del mismo; el significado de Calidad como el cumplimiento de la totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas, permanece como pilar de cualquier modelo de gestión que busque su total cumplimiento.

Por otro lado, **la calidad de un producto** o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. (Guilló)

Por consiguiente, el libro de Gestión de la Calidad nos menciona las diferentes perspectivas conceptuales de la calidad pueden organizarse en dos categorías,

- ✓ Calidad objetiva
- ✓ Calidad subjetiva.

#### **IX. Cuatro formas prácticas y “gestionables” de concebir o definir la calidad como lo son:**

##### **9.1 Calidad basada en el producto**

Se sustenta exclusivamente en los aspectos técnicos y asume que todas sus características pueden ser medidas; se basa, principalmente, en que los productos son de calidad porque tiene “valor agregado” (un elemento o atributo extra).

##### **9.2 Calidad basada en los procesos**

Este enfoque se centra casi exclusivamente en definir la calidad como “conformidad con las especificaciones” ejemplo: el enfoque “cero defectos”.

##### **9.3 Calidad basada en el valor**

Una descripción de este enfoque se podría resumir diciendo que “un producto tiene mayor valor y, en consecuencia, más calidad, cuando satisface las necesidades de los consumidores a un precio (o coste) inferior al de las ofertas de la competencia”.

#### **9.4 Calidad basada en el consumidor**

Este enfoque considera que el mejor crítico y único juez de la calidad de un producto es el consumidor. “las percepciones de los consumidores respecto a lo bien (o no) que un producto satisface sus deseos o necesidades constituyen el punto de referencia para la evaluación de la calidad (la calidad se logra como resultado del uso, no de la producción)”.

#### **X. Aseguramiento de la calidad en manufactura**

Se enfoca en garantizar la calidad de manufactura está en el corazón del proceso de la administración de la calidad. Es en este punto, donde se produce un bien o servicio, donde se "ínter construye" o incorpora la calidad. (Blog Calidad ISO, s.f.)

La administración o Gerencia general, en las que están los grupos de finanzas y ventas, tiene la responsabilidad general de planear y ejecutar el programa de aseguramiento de la calidad.

#### **10.1 La calidad objetiva**

Derivada de la comparación entre un estándar y un desempeño, referidos a características de calidades medibles cuantitativamente con métodos ingenieriles o tecnológicas.

Este concepto describe bien la excelencia, bien la superioridad técnica de los atributos del producto o del proceso, siendo independiente de la persona que realiza la medición o adquiere el producto.

#### **10.2 La calidad subjetiva**

Se basa en la percepción y en los juicios de valor de las personas, y es medible cualitativamente estudiando la satisfacción del cliente. (César Camison, 2006)

### **10.3 Calidad como excelencia**

Tiene sus ventajas. En primer lugar, es una visión que puede ser más fácil de comprender que otras como la creación de valor, dando una señal clara de la ambición de estándares a alcanzar, de modo que la aceptación y el compromiso de los empleados sean más accesibles.

La excelencia puede igualmente ser una buena base para la diferenciación comercial del producto, aprovechando el orgullo que un producto excelente siempre despierta entre sus compradores. (César Camison, 2006)

Para lograr el **aseguramiento de la calidad** el cual es el propósito de la investigación esta se definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada.

Es el conjunto de actividades planificadas y sistemáticas aplicadas en un sistema de gestión de la calidad para que los requisitos de calidad de un producto o servicio sean satisfechos.

En ésta etapa la dirección de la organización consiente de la importancia que tiene la calidad se propone la implementación de un sistema de gestión de calidad, basado en normas de estandarización. (Guilló)

#### **10.4 La calidad como ventaja competitiva**

Parte fundamental de la estrategia empresarial de cualquier organización consiste en la determinación de sus prioridades competitivas, las cuales deben alinearse con su visión de futuro y que representan sus cartas de sostenibilidad en el mercado.

Sin embargo, hoy por hoy, la calidad no es opcional si se pretende sobrevivir como compañía en un entorno globalizado, se constituyó en un factor ínsito de cualquier organización competitiva, y el no cumplimiento de sus especificaciones es el primer paso hacia la salida del mercado. (Guilló)

#### **10.5 La Calidad significa**

- ✓ Cero defectos
- ✓ Cumplir exactamente con lo que pide el cliente
- ✓ Hacer bien las cosas desde la primera vez

El aseguramiento de la calidad también va dirigida a nuestros **clientes**, el cual se determinan según el libro de Gestión de la Calidad, como aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto. La persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.

A medida de la investigación nos damos cuenta la **importancia** de la calidad en una empresa o industria ya que nos da una ventaja competitiva nos ayuda a manteo retener los clientes de un amañera satisfactoria con el producto que está adquiriendo.

Es importante implementar una estrategia que busque garantizar la calidad, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización, optimizando su competitividad mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. (Guilló)

**10.6 La planificación de la calidad** son actividades para establecer los requisitos y los objetivos para calidad y para la aplicación a los elementos de un Sistema de Calidad. (Joseph M. Juran, 2001)

**10.7 La planificación de la calidad consta de los siguientes pasos:**

- 1) Establecer el proyecto
- 2) Identificar los clientes
- 3) Identificar los requisitos del cliente
- 4) Desarrollar el producto
- 5) Desarrollar el proceso
- 6) Desarrollar los controles y enviar a operaciones

El ciclo Deming según el autor (Dúran, 1991) este ciclo desarrollado originalmente por Deming, se utiliza en la familia, para tener un acercamiento al nuevo enfoque del proceso y la representación del modelo de calidad.

Se presenta un análisis con el modelo de calidad y su relación con este ciclo, que se representa en forma gráfica como antecedente para entender la conformación del modelo de calidad.

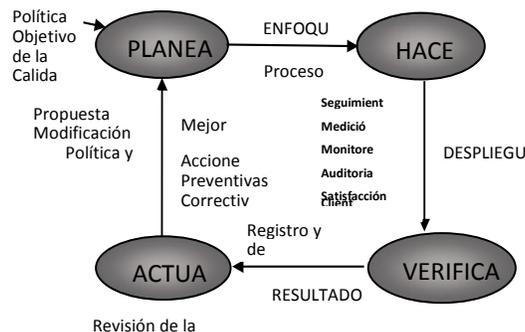


Figura 1. Ciclo Deming

Fuente: (Dúran, 1991)

Este ciclo se refleja en forma directa en el modelo de calidad de ISO 9000 con lo que se establece su relación con cada uno de los elementos. Así como existe el ciclo Deming de manera genérica en el modelo, de igual manera debe de existir en cada uno de los grandes elementos de la norma, es decir, por ejemplo, en la parte de responsabilidad de la dirección, debe considerarse un ciclo interno, en el cual se debe planear, hacer, verificar y actuar.

## **XI. Las cuatro etapas que componen el ciclo de la Calidad son:**

### **11.1 Planificar**

Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.

### **11.2 Hacer**

Esta se realiza los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

### **11.3 Controlar o Verificar**

Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

### **11.4 Actuar**

Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora.

Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si

desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar. (Guilló)

### **11.5 La dirección de la calidad**

Es un sistema de dirección que implementa la calidad en toda la empresa, como medio para asegurar los objetivos de la calidad, caminando hacia la mejora continua en todos los niveles organizativos, utilizando todo el recurso disponible con el menor costo posible.

De esta manera, a través de la planificación, organización y control de la calidad, se persigue la mejora continua, no solo de los productos sino también de los procesos, mediante la involucración de todos los miembros de la empresa. (Santos, 1996)

### **11.6 El proceso de control de calidad**

Realiza o participa en la caracterización de los nuevos productos o servicios en sus diferentes fases de desarrollo y en el establecimiento de las especificaciones de calidad de los mismos. Del mismo modo que desarrolla, ejecuta o coordina la ejecución de los métodos de ensayo para determinar las características de calidad de las materias primas, materiales, productos intermedios y productos finales. (Santos, 1996)

### **11.7 El control de la calidad involucra:**

- ✓ La evolución del comportamiento real, es decir, los resultados de la calidad que han sido previamente establecidos en la planificación de la calidad.
- ✓ Comparación del comportamiento real con los objetivos de la calidad.
- ✓ Actuación sobre las diferencias que existen: como consecuencia, el control de calidad no solo es inspección, sino que se relaciona con un significado universal, por lo que, aunque la inspección es una forma de realizarlo.

**XII. Algunos de los aspectos que inciden en el control de la calidad son:**

**12.1 Supervisión y trabajadores calificados**

La supervisión de manufactura y el personal de la planta, influyen decisivamente en la fabricación.

**12.2 Inspección y especificaciones técnicas**

La inspección y pruebas funcionales que comprueban el funcionamiento de las especificaciones.

**12.3 Instalación y servicio del producto**

La instalación y el servicio del producto ayudara a lograr el funcionamiento correcto, de acuerdo a las especificaciones y por el control de mantenimiento adecuad.

**12.4 Mejora en la calidad**

Cada esfuerzo y mejora que se realice hacia la calidad y por mantenerla, significara un cambio positivo para el equipo de trabajadores de la empresa.

**12.5 Calidad en el diseño y en el producto**

Para obtener un producto o servicio de calidad debemos asegurar su calidad durante la etapa del diseño. Para desarrollar y lanzar un producto de calidad es necesario tomar en cuenta:

- 1) Conocer la necesidad del cliente.
- 2) Diseñar un producto o servicio que cubra esas necesidades.
- 3) Realizar un producto de acuerdo al diseño.
- 4) Conseguir realizar los productos en el mínimo tiempo y al menor costo posible.

### **12.6 Calidad en las compras**

Es necesario asegurar la calidad en las compras para garantizar que los productos o servicios adquiridos cumplan con los requisitos necesarios. La mejor manera de garantizar la calidad en los productos es basarse en la responsabilidad del proveedor, para fabricar un buen producto y aportar las pruebas de calidad correspondientes.

### **12.7 Evaluación de proveedores**

La calidad de los productos o servicios de una organización depende de una importante medida de sus proveedores. Para desarrollar nuevos productos con un alto grado de fiabilidad, es imprescindible que el proveedor colabore desde la fase inicial del desarrollo.

Es importante tener en cuenta un proveedor bien estimulado y apoyado por la organización, puede dar una contribución insustituible de creatividad e innovación tecnológicas en nuevos productos y servicios. Y puede trabajar activamente para reducir continuamente los costos.

### **12.8 Calidad en la producción**

Es realizar las actividades necesarias para asegurar que se obtiene y mantiene la calidad requerida, desde que el diseño del producto es llevado a la fábrica y hasta que el producto es entregado al cliente para su utilización. Los objetivos principales del aseguramiento de la calidad en la producción son:

- 1) Minimizar los costos.
- 2) Maximizar la satisfacción del cliente.

### **12.9 Planificación del control de la calidad en la producción**

- ✓ La planificación del control de calidad en la producción es una de las actividades más importantes, porque es donde se define.
- ✓ Los procesos y trabajos se deben controlar para conseguir productos sin fallos.

- ✓ Los requisitos y forma de aceptación del producto que garanticen la calidad de los mismos.
- ✓ Los equipos de medida necesario que garanticen la correcta comprobación de los productos.
- ✓ La forma de hacer la recogida de datos para mantener el control y emprender acciones correctas cuando es necesario.
- ✓ Las necesidades de formación y entrenamiento del personal con tareas de inspección
- ✓ Las pruebas y supervisores que garanticen que estas actividades se realizan de forma correcta y que el producto está libre de fallos.

#### **12.10 Verificación de los productos**

La verificación de los productos, servicios o procesos hay que considerarla como una parte integrante del control de producción, se puede encontrar tres tipos de inspecciones.

- ✓ Inspección y ensayo de entrada de materiales.
- ✓ Inspección durante el proceso.
- ✓ En el producto acabado.

#### **12.11 Control de los equipos de inspección, medida y ensayo.**

Alguna de las actividades necesarias para asegurar un buen control de los equipos de medición y ensayo son:

- ✓ Elaboración de inventario.
- ✓ Elaborar un plan anual de calibración.
- ✓ Controlar las calibraciones y establecer las trazabilidades.
- ✓ Realizar mantenimiento preventivo y predictivo de los equipos.
- ✓ Gestionar los equipos.
- ✓ Identificar las medidas que se realizará y la exactitud que se requerirá para ellos.

- ✓ Identificar las medidas que se realizarán y la exactitud que se requerirá para ellos.

### **XIII. Gestión de la calidad en los servicios**

Según Paz, (2012) afirma que una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, que quieren y que esperan de la organización. Solo así se podrán orientar los productos y servicios, gestionando continuamente los procesos para cumplir y lograr la satisfacción de los mismos.

#### **13.1 El servicio de calidad al cliente**

Es el cumplimiento de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere.

- ✓ El valor agregado del producto.
- ✓ El servicio en sí.
- ✓ La experiencia del negocio.
- ✓ La prestación que otorga al cliente.

#### **13.2 Necesidades básicas del cliente**

Las principales necesidades básicas de un cliente son:

- ✓ Ser comprendido.
- ✓ Sentirse bienvenido.
- ✓ Sentirse importante.
- ✓ Sentir comodidad.
- ✓ Sentir confianza.
- ✓ Sentirse escuchado.
- ✓ Sentirse seguro.
- ✓ Sentirse valioso.
- ✓ Sentirse satisfecho.

### **13.3 Normativa de calidad dirigida por los clientes**

El concepto de normativa de calidad dirigida por los clientes se centra en que es el cliente quien define la calidad y no en la empresa como antes entendía la administración tradicional. Su producto no es confiable a menos que su cliente lo diga, su servicio no es rápido a menos que lo afirme el cliente. Se debe evaluar con precisión lo que desea el cliente y desarrollar una definición operativa de la calidad.

Las empresas de clase mundial han desarrollado procesos que identifican las necesidades del cliente con el fin de anticiparse a sus próximas expectativas.

### **13.4 La calidad de un producto o servicio puede definirse en término de:**

Calidad de diseño: es el valor inherente que tiene el producto en el mercado, puede ser por rendimiento, las características, confiabilidad, servicio, entre otras (como se adapta el diseño a las necesidades).

### **13.5 Enlace del proveedor-cliente. (Cliente interno y externo)**

Existen dos tipos de clientes el interno y el externo. El cliente interno es la persona o unidad de trabajo que recibe el producto o el servicio de otros puestos de trabajo dentro de la misma organización. La noción del cliente interno es novedosa y eleva a la mejora de procesos por la propia fluidez de las relaciones entre sus partes. El cliente externo es el usuario final que recibe el producto o servicio.

Todas las organizaciones tienen clientes, algunos pueden ser internos (el siguiente trabajador u otro departamento) o externo (usuarios y vendedores). Cada uno de ellos tanto internos como externos, tienen sus propios requisitos de calidad. Paz (2012)

#### **XIV. Desarrollo de nuevos productos:**

La empresa debe lograr que el proveedor le brinde su apoyo en el desarrollo de un nuevo producto, adecuando las características de las provisiones y apartando sugerencias útiles en relación con los procesos, tecnología, entre otros.

##### **14.1 Tecnología**

En este aspecto es importante el intercambio de información que facilite ambas partes del proceso de industrialización.

##### **14.2 Costos**

La empresa y sus proveedores deben coordinar el desarrollo de programas de reducción de costos, en el mercado del proceso de mejora continua.

##### **14.3 Capacitación**

El comprador debe proporcionar y apoyar el desarrollo de acciones, capacitación y entrenamiento en aspectos relacionados con la calidad y el proceso de mejoramiento continuo.

##### **14.4 Información**

Debe establecerse un sistema que permita una comunicación oportuna y eficaz entre el cliente y el proveedor, que facilite la coordinación de los programas de producción, así como las entregas concertada y la facturación.

##### **14.5 Participación de los empleados**

Uno de los aspectos importantes de la gestión de la calidad es la participación de los empleados. Un programa completo de participación del empleado incluye su propósito al modificar la cultura organizacional, fomentar el desarrollo individual por medio de la capacitación, instituir premios y estimular el trabajo en equipo.

#### **XV. Las auditorías del sistema de gestión de la calidad**

Es una actividad de información, mediante la cual puede verificarse el cumplimiento del Sistema de Calidad establecido y la efectividad de dicho Sistema y, en caso contrario, evaluar la necesidad de una mejora o de una acción correctiva.

No se trata pues de una actividad cuyo fin sea la búsqueda de culpables, hay que quitarle esa connotación negativa que puede tener la palabra auditoria en relación con la justicia o con la auditoría fiscal, que hace que mucha gente le tenga un miedo absurdamente desproporcionado. Es importante esclarecer este hecho en favor de las auditorias, puesto que una posición a la defensiva no favorece el flujo de información.

### **15.1 Las auditorias de Calidad pueden ser:**

- ✓ Internas
- ✓ Externas

#### **15.1.1 Auditorías Internas**

Son importantes para la empresa comprobar la efectividad de su Sistema de Calidad, siendo la propia empresa quien investiga sus propios sistemas, procedimientos y actividades para cerciorarse que son adecuados y que se cumplen.

Proporcionan información de si sus políticas están siendo cumplidas, de si los sistemas son tan eficientes y efectivos como deberían ser y si se precisa algún cambio. Pueden establecer una línea de comunicación por toda la compañía y convertirla en un gran elemento motivador.(Franklin, 2007)

#### **15.1.2 Auditoria externas**

La auditoria desarrollada por una empresa sobre sus propios suministradores o subcontratistas, o que realiza un cliente sobre ella.

Auditorias por Tercera Parte es la auditoria externa efectuada por un organismo independiente de las partes, que verifica la efectividad del Sistema de Calidad y el cumplimiento de las normas internacionales de Calidad (ISO).(Franklin, 2007)

Tiene varias ventajas, ya que al estar hecha por alguien independiente y con credibilidad, es probable que los clientes decidan no efectuar otras auditorias, con

el consiguiente ahorro económico y de tiempo para ambas partes (cliente y suministrador)

No necesariamente tienen que cubrir la totalidad del Sistema de una vez, sino que pueden cubrir elementos del mismo. La independencia se asegura mediante auditores que no tengan responsabilidad directa sobre el área auditada y preferiblemente trabajando en colaboración con personal relevante de la misma.

Aunque auditorias y auditores son sinónimos de evaluación y evaluadores, debe considerarse que la auditoria es un examen de una actividad simple, elemento, departamento, etc., mientras que una evaluación se refiere a un conjunto de auditorías o a una auditoria que abarque todo el Sistema de Calidad. (Blog Calidad ISO, s.f.)

Existen varias formas de clasificar los distintos **tipos de auditorías**: del Sistema de Calidad, del Proceso, del Producto, que a su vez pueden ser Internas o Externas y también pueden ser De Adecuación o De Cumplimiento las cuales son:

## **XVI. Tipos de auditorias**

### **16.1 Las auditorias del Sistema de Calidad de una empresa**

Es una actividad que se realiza para comprobar, mediante el examen y la evaluación de evidencias objetivas, que el Sistema de Calidad es adecuado y ha sido desarrollado, documentado y efectivamente implantado de acuerdo con los requisitos especificados. (Franklin, 2007)

### **16.2 La auditoría de Calidad del proceso**

Consiste en el examen sistemático e independiente de los elementos de un proceso para determinar si las actividades y los resultados relativos a la Calidad satisfacen a las disposiciones previamente establecidas y si estas disposiciones se llevan a cabo efectivamente y son aptas para alcanzar los objetivos. (Franklin, 2007)

### **16.3 La auditoría de Calidad del producto**

Consiste en la estimación cuantitativa del cumplimiento de las características requeridas en el producto.(Franklin, 2007)

Auditoria de Adecuación es también conocida como auditoria del Sistema o auditoria de dirección. Es una labor de despacho, que determina si el Sistema de Calidad documentado mediante el Manual de Calidad, sus procedimientos asociados, instrucciones de trabajo y registros, cumplen adecuadamente con los requisitos de una Norma, y si proporciona evidencias objetivas de que el sistema ha sido diseñado para ello.

Auditoria de Cumplimiento es la auditoria por la cual se trata de determinar el nivel de implantación del Sistema de Calidad.

La gestión de calidad, conforme al libro de Comisión es denominada también como sistema de gestión de la calidad es aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad. (César Camison, 2006)

Los Principios, Sistema de Gestión de la Calidad aparece como principio de una organización en el siglo XXI y está vinculado a aquella empresa moderna que busca consolidarse, crecer y desarrollarse para tener éxito. Los principios de organización son las grandes premisas a transmitir por la alta dirección de la empresa.

Estos principios no deben ser cerrados, para que cuando se implante la norma ISO 9001 la organización no se resienta. Para que dicha norma le pueda ser útil a la empresa tiene que tomarse no como un sistema a implantar sino como un sistema de referencia.

Lo deseable es que sea un proceso de mejora continuo en el cual la norma ISO-9001 actúe como parte del principio de organización de la calidad y la empresa se vaya auto organizando con referencia a esa normativa.

La norma ISO 9000:2005 define un sistema de gestión como un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan entre sí.

La gestión está constituida por una serie de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Por tanto, el sistema de gestión ayuda a dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. (ISO 9000:2000, s.f.)

El Enfoque a Procesos según la ISO 9001:2008 se basa en un modelo enfocado a procesos en el cual la organización debe determinar estos procesos y gestionarlos de manera sistemática. (ISO, 2000).

## **XVII. Sistema de Gestión de calidad**

### **17.1 Requisitos generales**

Según Normas 9000 (2013) de fin que según la norma ISO 9001-2008 la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente.

### **17.2 La organización debe:**

- 1) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.
- 2) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- 3) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- 4) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el aseguramiento de estos procesos.
- 5) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea posible y el análisis de estos procesos.
- 6) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

## **XVIII. Requisitos de la documentación**

### **18.1 Generalidades**

#### **18.1.1 La documentación del sistema de gestión de la calidad debe**

**incluir:**

- 1) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad
- 2) Un manual de calidad
- 3) Los procedimientos documentos y los registros requeridos
- 4) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la planificación, operación y control de sus procesos.

Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.

La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

## **XIX. Manual de calidad**

Según Herrera, (2010), manifiesta que el manual de calidad es el principal documento utilizado para el establecimiento e implementación de un sistema de gestión de la calidad, su importancia radica en que es en este documento donde se describe la forma como la organización le da cumplimiento al estándar de calidad seleccionando para el sistema de gestión de la calidad.

En particular, el manual de calidad incluye el mapa de procesos que indican de forma detallada el cómo se realizan las diferentes actividades y las tareas con las cuales la organización materializa sus objetivos y estrategias, por lo que este documento se convierte en una referencia importante para el sistema de gestión de la calidad y la organización.

### **19.1 La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:**

- 1) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquiera.
- 2) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia de los mismos.
- 3) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

### **19.2 Compromiso de la dirección**

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación de la calidad, así como con la mejora de su eficacia:

- 1) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los regales y reglamentarios.
- 2) Estableciendo la política de calidad.
- 3) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- 4) Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
- 5) Asegurando la disponibilidad de los recursos.

### **19.3 Control de los documentos**

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documentos y deben controlarse de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9000

### **19.4 Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:**

- 1) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- 2) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- 3) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.

- 4) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- 5) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- 6) Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución.
- 7) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

#### **19.5 Control de los registros**

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

Los procesos necesarios para la gestión de la calidad incluyen los procesos para las actividades de la dirección, la provisión de recurso, la realización del producto, la medición, análisis y la mejora.

El propósito de realizar un **modelo de procesos** es alinear las actividades de la organización en una sola dirección, de tal manera que todas se orienten a la satisfacción del cliente y evitar la formación de silos o nichos de poder que impidan su desarrollo. (ISO, 2000).

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. (ISO, Irqa, s.f.)

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

Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo.

Cada seis meses, un agente de certificadoras realiza una auditoría de las empresas registradas con el objeto de asegurarse el cumplimiento de las condiciones que impone la norma ISO 9001.

De este modo, los clientes de las empresas registradas se libran de las molestias de ocuparse del control de calidad de sus proveedores y, a su vez, estos proveedores sólo deben someterse a una auditoría, en vez de a varias de los diferentes clientes. Los proveedores de todo el mundo deben ceñirse a las mismas normas.

Este direccionamiento se basa en la estructura del sistema de calidad que sigue la estructura esquematizada en la figura 1.

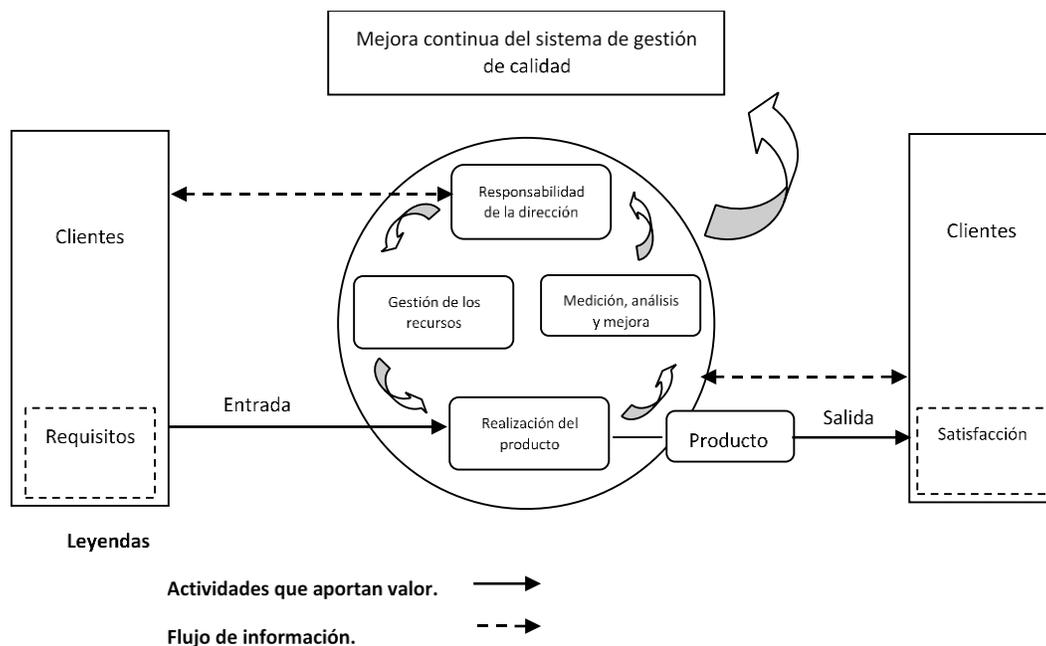


Figura 2. Modelo del proceso de gestión de calidad con base en ISO 9001:2008

Fuente: (Carbellido, 2010)

El enfoque de procesos asegura que las actividades se visualizan al iniciar con la identificación de las necesidades de los clientes hasta llegar a la realización de los resultados deseados a través de la organización. (Carbellido, 2010)

Es común que se establezcan actividades en las organizaciones que no se orienten en forma necesaria al cliente, en algunos casos, solo se orientan a cumplir las necesidades de sus superiores, por lo que es indispensable reorganizar las actividades para dirigir las al cliente, sin que esto implique cambio en el organigrama, sino eliminación de autorizaciones innecesarias, pasos que no agregan valor hasta que se tenga un proceso que funcione con eficacia.

El autor (Carbellido, 2010) estableció que: La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

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

Existen más de 640.000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001. ¿Qué saben ellas que usted no sepa?

Muchos oyen hablar de la ISO 9001 por primera vez sólo cuando un posible cliente se acerca a preguntar si la empresa cuenta con esta certificación.

Los requisitos del sistemas de Gestión de la Calidad las organizaciones deberán establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente la eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma 9001:2008. (Carbellido, 2010)

## **XX. Gestión de la calidad cuenta con ocho principios los cuales son:**

### **20.1 Principio 1: Enfoque al Cliente**

Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. (Blog Calidad ISO, s.f.)

La empresa debe tener claro que las necesidades de sus clientes no son estáticas, sino dinámicas y cambiantes a lo largo del tiempo, además de ser los clientes cada vez más exigentes y cada vez está más informado.

Por ello, la empresa no sólo ha de esforzarse por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, sino que ha de ofrecerles soluciones a través de sus

productos y servicios, y gestionarlas e intentar superar esas expectativas día a día. (Blog Calidad ISO, s.f.)

### **20.2 Principio 2: Liderazgo**

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

El liderazgo es una cadena que afecta a todos los directivos de una organización, que tienen personal a su cargo. Si se rompe un eslabón de esa cadena, se rompe el liderazgo de la organización.

### **20.3 Principio 3: Participación del personal**

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

La motivación del personal es clave, así como que una organización disponga de un plan de incentivos y de reconocimientos. Sin estas dos acciones, difícilmente una organización podrá conseguir el compromiso del personal.

### **20.4 Enfoque basado en procesos**

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

El cambio reside en la concepción de “organización”. Ha dejado de ser una organización por departamentos o áreas funcionales para ser una organización por procesos para poder crear valor a los clientes.

### **20.5 Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión**

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

El fin último que se persigue es el logro de los objetivos marcados. Para ello será necesario que la organización detecte y gestione de manera correcta todos los procesos interrelacionados.

#### **20.6 Principio 6: Mejora continúa**

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

Esa mejora continua de los procesos se consigue siguiendo el ciclo PCDA del Dr. E. Deming: Planificar – Desarrollar – Controlar – Actuar, para mejorar.

#### **20.7 Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información. Lo que no se puede medir no se puede controlar, y lo que no se puede controlar es un caos. Esto no se puede olvidar.

#### **20.8 Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

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

Es necesario desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores para ser más competitivos y mejorar la productividad y la rentabilidad. En las alianzas, gana tanto la organización como los proveedores.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad (y de sus principios) debería ser una decisión estratégica que tome la dirección de cada organización. El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una organización está influenciado por la naturaleza de cada organización, por sus necesidades, por sus objetivos particulares, por los servicios que proporciona, por los procesos que emplea y por el tamaño y la estructura de la misma.

El éxito de una organización se logra mediante la implantación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad diseñado para mejorarlo continuamente. La

aplicación de los principios de la gestión de la calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos. (Blog Calidad ISO, s.f.)

## **XXI. La calidad también cuenta con ventajas y desventajas las cual mencionaremos a continuación:**

### **21.1 Ventajas**

- ✓ Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos.
- ✓ Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- ✓ Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas o sea los productos son de mejor calidad.
- ✓ Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- ✓ Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- ✓ Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios. (Galeon, s.f.)

### **21.2 Desventajas**

- ✓ Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- ✓ Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- ✓ En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- ✓ Hay que hacer inversiones importantes (Galeon, s.f.)

### **21.3 Razones para asegurar la calidad externamente:**

- ✓ Mejoramiento interno.
- ✓ Razones comerciales “marketing”.
- ✓ Control y desarrollo de proveedores.
- ✓ Exigencias legales o de nuestros clientes.
- ✓ Como primer paso hacia una Gestión Excelente.

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo. (Guilló)

### **21.4 Elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:**

- 1) Estructura Organizacional
- 2) Planificación (Estrategia)
- 3) Recursos
- 4) Procesos
- 5) Procedimientos

La **Estructura Organizacional** es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma. (César Camison, 2006)

La Planificación constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado.

Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

- ✓ ¿A dónde queremos llegar?

- ✓ ¿Qué vamos hacer para lograrlo?
- ✓ ¿Cómo lo vamos hacer?
- ✓ ¿Qué vamos a necesitar?

**Recurso** es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc).

Por consiguiente, del libro de Camisón los procesos son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables. (César Camison, 2006)

De acuerdo el libro de Camisón los **procedimientos** son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos. (César Camison, 2006)

La Política de Calidad y objetivos de Calidad en el entorno ISO es la intención manifiesta de la Alta Dirección de una empresa de orientar la organización y gestión de la misma según un sistema de Gestión que busca la mejora continúa enfocado a la satisfacción de los clientes, de la propia organización y de terceros implicados.

En otras palabras, podríamos describir la Política de Calidad de una empresa como una declaración pública y documental del compromiso que asume la Dirección, de gestionar la empresa según un sistema de Gestión de Calidad, de establecer unos objetivos de calidad que conduzcan a la mejora continua.

En la gestión de la Organización y un compromiso de aportar los recursos necesarios y difundir la Política y los objetivos de calidad a todos los miembros de la empresa y de formarlos para que se trabaje en la consecución de dichos objetivos y bajo los criterios establecidos según el sistema de Gestión de Calidad.

**21.5 La planificación del control de la calidad en la producción es una de las actividades más importantes ya que es donde se define:**

- ✓ Los procesos y trabajos que se deben controlar para conseguir productos sin fallos.
- ✓ Los requisitos y forma de aceptación del producto que garanticen la calidad de los mismos.
- ✓ Los equipos de medida necesarios que garanticen la correcta comprobación de los productos.
- ✓ La forma de hacer la recogida de datos para mantener el control y emprender acciones correctoras cuando sea necesario.
- ✓ Las necesidades de formación y entrenamiento del personal con tareas de inspección.
- ✓ Las pruebas y supervisiones que garanticen que estas actividades se realizan de forma correcta y que el producto está libre de fallo. (César Camison, 2006)

**ISO** es la Organización Internacional para la Estandarización, que regula una serie de normas para fabricación, comercio y comunicación, en todas las ramas industriales.

Se conoce por ISO tanto a la Organización como a las normas establecidas por la misma para estandarizar los procesos de producción y control en empresas y organizaciones internacionales.

La Organización Internacional para la Estandarización o ISO (que en griego significa "igual") fue creada en 1947, luego de la Segunda Guerra Mundial y se convirtió en un organismo dedicado a promover el desarrollo de normas y regulaciones internacionales para la fabricación de todos los productos, exceptuando los que pertenecen a la rama de la eléctrica y la electrónica. Así, se garantiza calidad y seguridad en todos los productos, a la vez que se respetan criterios de protección ambiental. (ISO 9000:2000, s.f.)

La norma ISO 9001, o también conocida simplemente como ISO 9001, es una norma internacional acerca del sistema de gestión de calidad y que justamente se le atribuye a todas aquellas empresas públicas o privadas que disponen efectivamente de todos aquellos elementos que son necesarios para contar con una gestión de calidad que satisfaga ciento por ciento las necesidades y expectativas de sus clientes.

Es una norma internacional que toma en cuenta las actividades de una organización, sin distinción de sector de actividad. Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización. (ISO 9000:2000, s.f.)

## XXII. Planteamiento de la hipótesis

Al realizar nuestro manual de gestión de calidad en la empresa Plasencia Cigars S.A mejorara la calidad del proceso productivo, para una mejor elaboración de puros.

Objetivos	Preguntas	Variables	Indicadores	Instrumentos
<b>Fundamentar los elementos teóricos en cuanto a Gestión de la Calidad.</b>	1) ¿Cómo puede afectar los procesos productivos en la calidad del puro?	1) Gestión de Calidad	1) Aspectos físicos que exigen los clientes 2) Criterios de mejoramiento continuo 3) Aprovechamiento de la materia prima 4) Medidas exactas de vitola y diámetro.	1) Diagrama causa y efecto 2) Entrevistas 3) Encuestas

<p><b>Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Plasencia Cigars en cuanto a materia de los procesos productivo, aplicando herramientas de calidad para identificar el problema central.</b></p>	<p>1) ¿Cómo cuantificar aspectos físicos de la elaboración del puro?</p>	<p>1) Diagnostico Actual de la empresa</p>	<p>1) cuantificación de la producción de puros.</p>	<p>1) Hojas de Cálculos</p>
<p><b>Analizar los resultados del diagnóstico de la situación actual de la empresa Plasencia Cigars cuanto a Gestión de la Calidad.</b></p>	<p>1) ¿Qué aspectos se pueden mejorar en la calidad de la elaboración de puro con la implementación de un manual de calidad?</p>	<p>1) Analizar los resultados del diagnóstico</p>	<p>1) Cuantificación de encuestas y entrevistas</p>	<p>1)Diagrama de Pareto 2)Histogramas 3) tablas de Excel</p>

<b>Proponer el manual de Gestión de la Calidad a los directivos de la empresa Plasencia Cigars.</b>	1) ¿De qué manera un manual de calidad contribuiría a la mejor del proceso productivo de la empresa?	1) Manual de Gestión de Calidad	1) Proponiendo la implementación del manual de gestión de calidad y que beneficios conlleva	1)Presentación de la propuesta de Manual
---	--	---------------------------------	---	--

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

## XXIII. Diseño metodológico

### 23.1 Localización de la investigación

La presente investigación se realizó en Plasencia Cigars S.A ubicada en el departamento de Estelí, municipio de ciudad Estelí en la siguiente dirección: Barrió el Rosario, de la escuela Normal Mirna Mairena Guadamus 200 metros al Norte; Estelí-Nicaragua.

Plasencia Cigars cuenta con un pequeño documento de Calidad sobre la elaboración de puros y los criterios básicos que se deben de tomar en cuenta en la apariencia y elaboración del bonchado como tal, además se encuentran documentos de higiene y seguridad y estudios de tiempos.

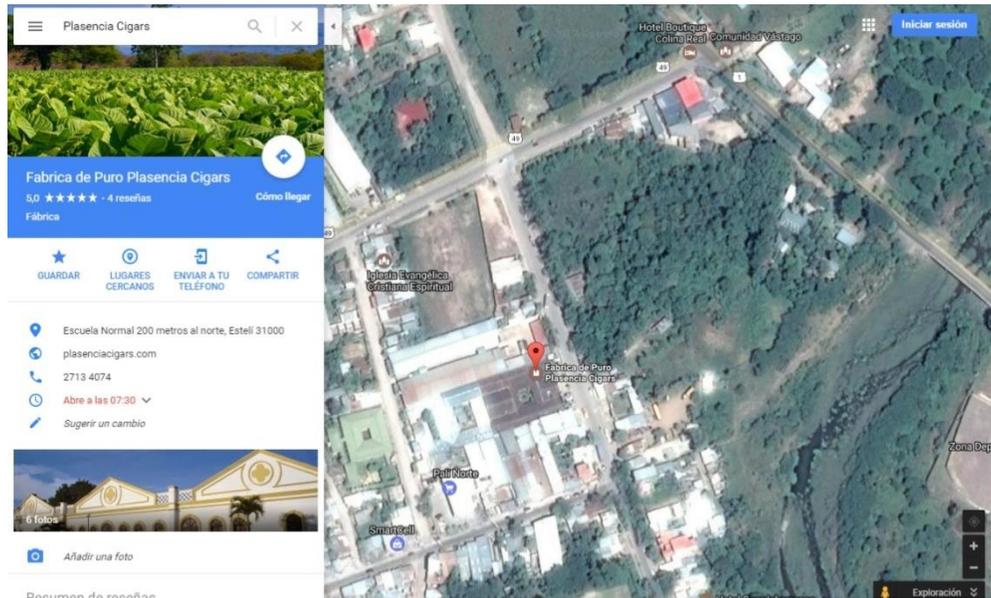


Figura 3. Localización exacta de la empresa Plasencia Cigars S.A

Fuente: Google Maps.

### **23.2 Existen diferentes métodos de investigación los cuales se tomaron en cuenta en esta investigación.**

Conforme a los conceptos definición el **método cuantitativo** también conocido como investigación cuantitativa, empírico-analítico, racionalista o positivista es aquel que se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; este intenta especificar y delimitar la asociación o correlación, además de la fuerza de las variables, la generalización y objetivación de cada uno de los resultados obtenidos para deducir una población; y para esto se necesita una recaudación o acopio metódico u ordenado, y analizar toda la información numérica que se tiene.(Sampieri)

Este método es uno de los más utilizados por la ciencia, la informática, la matemática y como herramienta principal las estadísticas. Es decir que los métodos cuantitativos utilizan valores cuantificables como porcentajes, magnitudes, tasas, costos entre muchos otros; entonces se puede declarar que las investigaciones cuantitativas, realizan preguntas netamente específicas y las respuestas de cada uno de las participantes plasmadas en las encuestas, obtienen muestras numéricas.(Sampieri)

De la misma manera nos dice que el **método cualitativo** o la investigación cualitativa como también se le llama, es una técnica o método de investigación que alude a las cualidades es utilizado particularmente en las ciencias sociales; pero de acuerdo a ciertas fuentes también se utiliza en la investigación política y de mercado, este método se apoya en describir de forma minuciosa, eventos, hechos, personas, situaciones, comportamientos, interacciones que se observan mediante un estudio.(Sampieri)

Además, anexa tales experiencias, pensamientos, actitudes, creencias etc. que los participantes experimentan o manifiestan; por ende, es que se dice que la investigación cualitativa hace referencia a las cualidades.(Sampieri)

Por consiguiente, el método de la investigación de métodos mixtos (investigación mixta es un sinónimo) es el complemento natural de la investigación tradicional

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

cualitativa y cuantitativa. Los métodos de investigación mixta ofrecen una gran promesa para la práctica de la investigación.

La investigación de métodos mixtos es formalmente definida aquí como la búsqueda donde el investigador mezcla o combina métodos cuantitativos y cualitativos, filosóficamente es la "tercera ola". Una característica clave de la investigación de métodos mixtos es su pluralismo metodológico o eclecticismo, que a menudo resulta en la investigación superior.

Según los conceptos anteriores ubicamos esta investigación en un **enfoque mixto** debido a que aborda variables del enfoque cualitativo y cuantitativo; se basa en la interacción directa entre el investigador y el medio investigado; obteniendo de esta manera un análisis subjetivo acerca de las operaciones de la área de producción de la empresa Plasencia Cigars y de modo cuantitativo, porque la información se utilizara en base de métodos estadísticos para un mejor análisis en cuanto a incidencia de los factores recopilados en el área de producción de esta empresa.

### **23.3 También existen diferentes tipos de investigación el cual serán mencionados a continuación:**

#### **23.3.1 Investigación exploratoria**

Este tipo de investigaciones presenta una visión general del tema de estudio, sin llegar a desarrollar más que conceptos básicos o caracterizar una situación o problemática determinada. (Metodología, 2010)

Estas investigaciones, si bien interesantes, exigen del investigador una extraordinaria creatividad y capacidad de improvisación, ya que implica la ausencia de guías teóricas que faciliten la comprensión del tema de estudio, aparte de la incertidumbre respecto a los resultados que seguramente provocará.

De todos modos, no es el deseo del investigador lo que determina el tipo de estudio que se vaya a efectuar, sino la existencia previa del material referido al tema y el enfoque que quiera dársele. (Metodología, 2010)

Para los tesisistas en particular, considerando el tema desde el ángulo operativo, este tipo de estudios es el menos recomendable, ya que, como apunta Sabino (1996:

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

108) “son previsible reacciones negativas tanto de los organismos que evalúan los proyectos de investigación como de los jurados examinadores, y el estudiante se expone a riesgos que en realidad no tiene por qué correr”.(Metodología de la investigación, s.f.)

En el ámbito de la Investigación, se conoce con el nombre de Investigación Explicativa al proceso orientado, no sólo a describir o hacer un mero acercamiento en torno a un fenómeno o hecho específico, sino que busca establecer las causas que se encuentran detrás de éste.(Metodología de la investigación, s.f.)

### **23.3.2 La investigación narrativa**

Es una perspectiva de investigación que amplía la forma de investigación cualitativa, ya que en dicho contexto se pueden incluir algunas estrategias metodológicas, fuentes de información, formas de análisis y representación más convencional, así como otras más novedosas. (Metodología de la investigación, s.f.)

Investigaciones descriptivas consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.(Metodología de la investigación, s.f.)

La investigación que se aplicó en este trabajo fue narrativa ya que se amplió la forma de investigación cualitativa y cuantitativa, ya que en dicho contexto se pueden incluir algunas estrategias metodológicas, fuentes de información, formas de análisis y representación más convencional, así como otras más novedosas que fueron de gran ayuda para poder darle solución a esta problemática dentro de la empresa Plasencia Cigars.

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

## **XXIV. Universo, población y Muestra**

### **24.1 Micro-localización.**

Plasencia Cigars, Escuela Normal 200 metros al norte, Estelí.

### **24.2 Universo**

El universo de estudio de esta investigación será la Fabrica Plasencia Cigars compuesta por 503 trabajadores

### **24.3 Población.**

La población; tenemos como referencia son todas las diferentes que se distribuye Plasencia Cigars(pre-industria, empaque, producción, administración, bodegas etc.)

### **24.4 Muestra**

La muestra será el área de producción de Plasencia Cigars. La cual está compuesta por 189 trabajadores estos son Roleros, Boncheros e Indirectos de producción (Revisadores de Control de Calidad).

Estos se dividen en:

- ✓ 73 Boncheros
- ✓ 81 Roleros
- ✓ 35 Indirectos de Producción.

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

Para la obtención de la muestra adecuada y poder recolectar información que nos ayudó a definir aspectos importantes y el nivel que tiene el recinto en materia de Control y calidad se utilizó la fórmula siguiente:

#### 24.4.1 Formula

<b>n=</b>	<b><math>(N \cdot Z^2) \cdot (P \cdot Q)</math></b>
	<b><math>[E^2 \cdot (N-1)] + (Z^2 \cdot P \cdot Q)</math></b>

#### 24.4.2 Dónde:

- ✓ N-1: es el número de la muestra
- ✓ N: tamaño de la población
- ✓ Z: nivel de confianza
- ✓ P: probabilidad de éxito
- ✓ Q: probabilidad de fracaso
- ✓ E: error máximo

### 24.4.3 Calculo de la Muestra

<b>Tamaño de la Población</b>	<b>N</b>	<b>189</b>
<b>Nivel de Confianza</b>	<b>Z</b>	<b>95%</b>
<b>Probabilidad de Éxito</b>	<b>P</b>	<b>50%</b>
<b>Probabilidad De Fracaso</b>	<b>Q</b>	<b>50%</b>
<b>Error Máximo</b>	<b>D</b>	<b>5%</b>

<b>Tamaño Población</b>	<b>N</b>	<b>189</b>
	<b>N-1</b>	<b>188</b>
<b>Nivel de Confianza</b>	<b>Z</b>	<b>1.96</b>
<b>Nivel de Confianza Cuadrado</b>	<b>Z<sup>2</sup></b>	<b>3.84</b>
<b>Probabilidad de Éxito</b>	<b>P</b>	<b>0.5</b>
<b>Probabilidad de Fracaso</b>	<b>Q</b>	<b>0.5</b>
<b>Error Máximo</b>	<b>E</b>	<b>0.1</b>
<b>Error Máximo Cuadrado</b>	<b>E<sup>2</sup></b>	<b>0.01</b>

<b>FORMULA</b>	
<b>n=</b>	$(N * Z^2) * (P * Q)$
	$(D^2(N-1) + (Z^2 * P * Q))$

<b>FORMULA</b>	
<b>n=</b>	$(189 * 3.84) * (0.5 * 0.5)$
	$((0.01)(188) + (3.84)(0.5)(0.5))$

<b>FORMULA</b>	
<b>n=</b>	181.44
	1.88+0.96

<b>RESULTADO</b>			
<b>n=</b>	22.49	=	23

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

Según el cálculo de la muestra, nos menciona que el número de encuestas que se realizaran a las personas para esta documentación, es de 23 en el área de producción de la empresa Plasencia Cigars. De esta manera recopilamos información confiable para identificar la problemática que se da en dicha área.

#### **24.4.4 Tipo de muestra**

La investigación documental se realizó a través de:

- ✓ Encuestas
- ✓ Trabajo de Campo
- ✓ Observación directa
- ✓ Entrevistas

El número de encuestas que se realizaron en la empresa Plasencia Cigars del área de producción según la fórmula nos dio un total de 23 encuestas a aplicar.

#### **24.5 Técnicas de investigación (Instrumentos)**

Para la recolección de datos, se aplicaron los siguientes instrumentos para su posterior análisis:

Se define encuesta como un conjunto de preguntas cuyo fin será obtener información valiosa.

Se utilizaron Encuestas con preguntas cerradas ya que contienen las alternativas de respuesta concretadas y fue más fácil de procesar la información y realizar el análisis ya que los sujetos deben ajustar a ellas. De esta manera se obtuvieron resultados más exactos del fenómeno estudiado.

#### **24.6 Tipo de muestra**

La investigación documental se realizó a través de:

- ✓ Encuestas
- ✓ Observación directa
- ✓ Entrevistas

El número de encuestas que se realizaron en la empresa Plasencia Cigars del área de producción según la fórmula nos dio un total de 23 encuestas a aplicar.

## **24.7 Técnicas de investigación (Instrumentos)**

Para la recolección de datos, se aplicaron los siguientes instrumentos para su posterior análisis:

### **24.8 Encuesta**

Se define como un conjunto de preguntas cuyo fin será obtener información valiosa.

Se utilizaron Encuestas con preguntas cerradas ya que contienen las alternativas de respuesta concretadas y fue más fácil de procesar la información y realizar el análisis ya que los sujetos deben ajustar a ellas. De esta manera se obtuvieron resultados más exactos del fenómeno estudiado.

Las encuestas son un método de recopilación de información para investigaciones estadísticas, la cual se obtiene por medio de cuestionarios diseñados específicamente para cada tipo de datos que se desean obtener. Las encuestas son el método más común para obtener la información para las estadísticas y los estudios de mercado, especialmente para saber las preferencias y costumbres de una porción representativa de la población.

Las encuestas se han usado desde hace siglos para saber los gustos, hábitos, ideas, acciones y opiniones de un grupo representativo de la sociedad, las empresas u otro grupo específico como empleados, estudiantes, soldados, etc.

**24.8.1 Observación directa:** se define como es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos

**24.8.2 Mediante la observación directa:** se analizó el comportamiento y conducta de los trabajadores respecto al problema de estudio, así como, los aspectos de relevancia entre ellos se tienen: ambiente de trabajo,

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

desempeño de los trabajadores y los factores a los que están sometidos por su tipo de actividad.

### **XXV. Un manual de calidad**

Es el documento que establece los objetivos y los estándares de calidad de una compañía. Describe, por tanto, sus políticas de calidad y los instrumentos con los que la empresa o el negocio se dotan para lograr los objetivos fijados en este sentido. Es en términos generales, el documento marco que explicita el compromiso de una empresa con la calidad y que determina, por ello, el sistema de gestión de la calidad (SGC) con el que se dota para evaluar sus procesos, actividades, formatos y procedimientos.(Ver manual de Gestión de Calidad)

**Se utilizó la ISO 9001-2008** debido a que en la ISO 9001-2015 se omitieron algunos términos o procesos, que para la empresa son de suma importancia, como es la gestión de calidad, realización del producto, y también la omisión de la utilización de un Manual de Calidad, siendo así de esta manera la ISO 9001-2015 se enfoca en apartados directos como clientes, la diferencia que se encuentra es meramente en la parte estructural sin dar mayores cambios o exigencias con respecto a la calidad de un producto de dicha empresa.

## **XXVI. Análisis y discusión de resultados**

En esta etapa se llevó a cabo la metodología planteada donde obtuvimos resultados acerca de la empresa Plasencia Cigars.

### **26.1 Descripción de la Empresa.**

La empresa Plasencia Cigars S.A es una empresa familiar que se dedica a la fabricación manual de puros Premium que ha evolucionado a través de cinco generaciones cuando eran únicamente cosechadores de tabaco hasta convertirse en una empresa exitosa y bastante reconocida en la industria del puro hecho a mano. Los Plasencia son originarios de las islas Canarias en España y su presencia en Cuba data del siglo XIX

Finalmente, en 1993 se fundó la fábrica de puros de Estelí para utilizar el tabaco nicaragüense que no calificaba para la exportación, bajo el nombre de la Segovia Cigars S. A., la cual está bajo la dirección de la quinta generación de la familia, el Sr. Néstor Andrés Plasencia. En 2009, cambio su razón social al nombre actual, Plasencia Cigars S.A., la cual se dedica a la producción de puros hechos a mano para marcas privadas.

Siendo esta una de las mejores fábricas de producción de puros premium a nivel mundial que radica en la ciudad de Estelí constando de todas las áreas que el proceso debe llevar a cabo desde la pre industria, rezago de materia prima, empaques de materia prima, escogida, despallido. Bodegas de almacén de puros y empaques de producto terminado

### **26.2 Descripción de proceso**

#### **Área de producción**

En esta área antes de realizar las distintas funciones los colaboradores realizan limpieza de todos los puestos de trabajo, después de que se efectúan los horarios de receso o almuerzo los colaboradores dejan cubierto o tapado todo el material con el que se está laborando al regresar a continuar sus labores realizan una

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

limpieza de materiales, puesto y lavado de manos para dar continuidad a los procesos.

### **Oficiales de bonchado**

Estas personas se encargan de verificar y constatar que los colaboradores estén trabajando debidamente con los materiales que se le entregan para cada marca y procedencia, también se encargan de observar que los colaboradores estén utilizando adecuadamente la materia; también de que los colaboradores lleven los puros a la máquina de tiro.

Cuando se hacen cambios de vitolas (todos los días), se encargan de proveerles los moldes a los boncheros, después de hacer los cambios los boncheros desocupan los moldes se recogen y son trasladados a bodega.

Explican a los boncheros como hacer las nuevas vitolas que se van a trabajar, si el bonchero está desorientado o confundido el oficial se encarga de revisar los puros y moldes que tiene, para que este bonchero retome su línea de trabajo, procurando ser más eficiente para evitar rolar puros malos y economizar la materia prima.

Otra función que realizan los oficiales es preparar goma o masilla que se utiliza para la adhesión del tabaco en la realización de puros.

### **Oficiales de Rolado**

Estos son los encargados de revisar los puros ya terminados, de verificar su calidad (que estén elaborados de acuerdo a las normas de calidad ya establecidas) para así proceder a dar paso a ser recogidos las amarradoras.

### **Amarradoras**

Primeramente, se procede amarrar los puros, poniendo la etiqueta que identifica la marca y medida entre otras cosas. Se reporta el peso de cada maso y son trasladados al área de control de calidad.

### **Proceso de bonchado**

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

Para proceder hacer esta tarea se debe de tener limpia la herramienta y puesto de trabajo una vez listo se ponen las herramientas ordenadas en el puesto según los materiales de la vitola que se vaya a trabajar.

Se ubica la banda o capote sobre la lona y se empieza a tomar el tabaco ligero, se procede a tomar el viso, se agrega el seco. Después se va virando el tabaco para ir formando el cuerpo del bonche y quede de una manera bien estructurado, cuando ya el material está colocado se estruja en la parte superior e inferior para posteriormente ser distribuido de manera uniforme en todo el bonche, cuando ya se tiene armado el bonche se introduce en la máquina de bonchado se enrolla verificando que el bonche este parejo, luego se hace un corte por la parte superior colocándole goma en el capote para que este no se desenrolle, se le hace un corte por la parte de boquilla para que este quede de a la medida que corresponde, después se procede a meterse en moldes para que este tome la forma adecuada.

Una vez llenado los molde de los puros se ubican en la prensa para proceder a prensarlos y se le da un tiempo de 30 a 40 minutos de prensa, luego efectuar el virado a 90° se le da nuevamente una cantidad de 30 a 40 minutos de prensado para proceder a retirarlos, se verifica que el diámetro este correcto, para poder llevarlo a la máquina de tiro (Draw Master), una vez comprobado el tiro el bonchero retira los molde los pone a la prensa durante 5 minutos aproximadamente, se retira de la prensa para llevárselo a la rolera.

### **Proceso de tirado**

Este proceso se realiza en una maquina en la cual se constata el tiro del puro si estos cumplen con el tiro ya establecida por la empresa, esta máquina debe estar bien calibrada para no dar paso a puros que estén defectuosos o no cumplan con las medidas de tiro requeridas se da una revisión a la maquina cada 700 puros para verificar que se esté laborando con precisión. Si los puros están malos se regresan al bonchero ya desarmados para que este realice el proceso nuevamente. También registran la información en formatos de cuantos puros revisaron y cuantos rechazaron por los diferentes defectos (altos y bajos) en tiro.

### **Proceso de Rolado**

Se procede a tomar una capa colocándola en una tabla de aluminio, procurando de que la capa quede bien estirada, luego se hace un corte por la parte superior e inferior de la capa, para proceder a trabajar con la parte más fina de la capa que no tenga las venas laterales gruesas, se coloca un poco de goma (hilo de masilla) para que al momento de rolar el puro este no se remueva; luego se hace un corte de la capa sobrante en la parte superior del puro para formar el pañuelo enrollándolo en forma de espiral hacia arriba cortando el sobrante para proceder a colocarle goma para que este quede fijo, asentándole la cabeza del puro, se moldea con los dedos para procurar que este quede redondeado en la parte superior (cabeza del puro).

Una vez rolado el puro se le hace un corte en la maquina por la parte inferior para que este quede a la medida requerida de la marca que se está trabajando. De la capa sobrante se coloca goma para proceder hacerle un gorrito (que consiste en un círculo pequeño) luego se corta la paca de forma circular según con la marca que se está trabajando, se toma el puro y se coloca en el círculo una vez cortado para desprenderlo y este se adhiera al puro correctamente, se moldea con los dedos para lograr el molde ideal o establecido, se verifica el diámetro del puro para corroborar de que el puro este bien hecho y quede de forma impecable.

### **Control de calidad**

La persona encargada del control de calidad, se encarga de supervisar y constatar que los oficiales de calidad estén trabajando debidamente en función de la calidad, dándoles orientaciones a ellos para trabajar siempre en equipo, motivando al personal e instruyendo o dando apoyo al personal que esta trabajando.

Este también se encarga de revisar los puros provenientes del salón de producción, revisándolos uno a uno, siempre enfocados que los puros cumplan con el estándar de calidad, una vez ya establecido de acuerdo a la necesidad del cliente; al puro se le hacen las siguientes observaciones:

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

- ✓ Textura
- ✓ Físico
- ✓ Diámetro
- ✓ Color

A estos también se les hace prueba de Catación que consiste en:

- ✓ construcción
- ✓ Sabor
- ✓ Aroma
- ✓ Fortaleza
- ✓ Consistencia

De la misma manera también se proceden a revisar textura, diámetro, color, físico, rolado, se llega a revisar el 100% de la producción diaria, según con la marca que se está trabajando.

Una vez encontrado los puros defectuosos se apoya con las auxiliares de calidad, se encargan de seleccionar los puros duros, fallos, gordos, rolados, mal construido (empalmado) y de llevarlos a producción y se trabaja de acuerdo al código del oficial de calidad, marcando en una tarjeta el defecto que tiene el puro, si este necesita ser desarmado y construido de nuevo para lograr la calidad total del puro.

### **26.3 Fundamentación los elementos teóricos en cuanto a Gestión de la Calidad.**

Para la realización de esta investigación tomamos como base documentación que contenía material referente al tema calidad, donde valoramos la opinión de diferentes autores y según sus aportes resumimos el que tenía la forma más objetiva de plantear dichos aspectos.

Dentro del eje calidad: podemos decir que existe un gran número de autores que han aportado con diferentes conceptos, herramientas, visiones a la calidad. En nuestro marco teórico hacemos mención de uno de los precursores de la calidad como es Edward Deming, con el ciclo PVCA, así como los ocho principios de la

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

calidad, donde cada uno es un enfoque tan importante que hace e involucra todas las partes a la calidad de determinado producto y empresa.

Otra de la documentación o literatura que tomamos aspectos para la realización de esta investigación es el libro de Gestión de la calidad (conceptos, enfoques, modelos y sistemas) de autores colaborativos, manual de la calidad de otro de los precursores de la calidad como es Joseph M. Juran.

Otras fuentes tomadas para esta investigación fue la estructura de manual de calidad, la cual tomamos de su página oficial, y nos referimos a la iso 9000- 2008, por sus estructuras que es más extensa e involucra apartados que no pueden quedar fuera con lo que respecta a calidad.

El libro Metodología de la investigación, cuarta edición de los autores colaborativos, Roberto sampieri Carlos collado y pilar lucio, fue otra documentación la cual nos facilitó información valiosa para la estructuración de este documento y sobre todo a la parte de la metodología.

Estos mencionados fue la literatura donde manifestaba de manera más entendible para la comprensión, aunque en la bibliografía mostrada en el apartado catorce donde muestra otros elementos valorados para la conformación de este documento.

Un manual de gestión de calidad de muchas pautas para la realización de muchos procedimientos que con lleva la elaboración de puros Premium como así también el aumento en la calidad en cada uno de los procesos que este ve de llevar de principio a fin de su elaboración y entrega a otras áreas para poder culminar con su entrega a distintos clientes quienes son los que rigen muchos aspectos de vital importancia en la presentación y degustación de puros de alta calidad.

Para esto debemos de tomar en cuenta varios conceptos que nos llevan a incursionar en un mundo nuevo debido a que cada proceso y producto a realizar es considerado como una obra de arte además se generó un nuevo fundamento teórico de **calidad** que se puede definir como resultado de la aplicación de distintas normas en todo el proceso productivo pero de igual manera se da como coalición de la elaboración de una mejor manera y un mejoramiento continuo en

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

cada proceso utilizando materia prima obtenida de los mejores proveedores y severidad de inspecciones convenientes en cada proceso.

Así mismo no solamente referirlo como un aspecto debido a que va en presentación, sanidad, materia prima de la mejor y más fina procedencia puesto a su vez nos llevan a una degustación y un sabor agradable a muchos paladares y exigencia de muchos clientes que conforman con los requerimientos que se tienen para distintas marcas de puros premium.

Por ende, una gestión no solo se basa en revisiones paulatinas o retiradas de dichos procesos si no que deben de estar inmersas en una revisión constantes diarias y que estas sean precisas debido que esto favorezca al crecimiento y mejoramiento diario de la elaboración de puros premium de Plasencia Cigar S.A

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que la empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad del producto (puros de tabaco).

#### **26.4 Diagnóstico y análisis situacional de la empresa en cuanto a materia de los procesos productivo.**

Actualmente dentro de la empresa se encuentra una inadecuada implementación de sistemas de gestión de calidad debido a que se encuentra desperdicio de materia prima debido a que se encuentra mayor cantidad de puros fallos en los cuales se manda a reutilizar su materia prima para la confección de nuevos puros y en la cual no es reutilizado un 100 debido a que la parte de capa o su presentación ya presenta falla de rupturas, golpes, manchas o ya no presta las condiciones necesarias para la confección de una nueva marca.

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

Por ende, se utiliza para puros de picadura o para confección de otras labores que se conlleva dentro de la empresa actualmente los fallos presentes que se dan en la confección de puros son variados pero todos ellos conllevan a un reproceso o a una nueva confección entre ellos tenemos

1. Exceso de tabaco (duro)
2. Falta de tabaco (flojo)
3. Mal biselado (cabeza deforme)
4. Tabaco mal distribuido (disparejo)
5. Exceso de prensa (Puro fino)
6. Falta de prensa (Puro gordo)
7. Puros empalmados
8. Puros por el físico (Pelotosos, filo)
9. Puros por defectos de rolado (Capa manchada)
10. Puros vacíos de la boquilla

Al presentar estos fallos los puros son rechazados en el área de control de calidad debido a que no prestan las condiciones necesarias para seguir por los siguientes procesos hasta conllevar a un producto final.

En muchas ocasiones las fallas se dan por no aplicar rigurosamente o no seguir adecuadamente un sistema de gestión calidad ya que estos conlleva mayor exigencia por parte de colaboradores (boncheros, roleras, indirectos de producción) a exigirse ellos mismo a la hora de confeccionar los puros y por parte de inspectores al no motivar y exigir que si se dan presenten estos fallos se van afectados ambas partes tanto la empresa y colaboradores en la remuneraciones para ellos y no solamente hay retrasos en ordenes debido a pérdidas de tiempo innecesarias que son de vital importancia en la producciones de puros.

## **26.5 Resultados del diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a Gestión de la Calidad.**

Actualmente Plasencia Cigars es una de las empresas con mayor auge en cuanto a calidad en la elaboración de puros pero se efectúa y realiza de una manera inadecuada debido a que siempre se encuentra índices hasta un 3 % de materia prima en pérdida aunque es reutilizada para la conformación de nuevas marcas su principal objetivo debe ser la calidad en cada una de las elaboraciones de marcas presentes de qué manera efectuando 0 defectos en la elaboración de los mismo siendo competitivos contra ellos mismo y tomar el impulso y dar comienzo al mejoramiento continuo diario en cada momento en cada labor que se realiza.

## **26.6 Modo de realización de las encuestas.**

Una vez hecho nuestro cuestionario o modelo de encuesta, se procedió a realizar el trabajo de campo (llenado de las encuestas), las cuales nos proporcionarían información de vital importancia para la realización de nuestro manual, en el área de producción de la empresa Plasencia Cigars. Dado que la formula nos arrojó que el número de encuestas a realizar son 23, se decidió seleccionar 9 hombres boncheros, 9 mujeres roleras, 4 revisadores de calidad y 1 jefe de calidad.

Se procedió de esta manera para recopilar diferentes opiniones de los distintos colaboradores de dicha área, pudimos encontrar personas con diferentes niveles académicos, muchos de ellos tienen:

- ✓ Primaria aprobada
- ✓ Bachillerato aprobado
- ✓ Técnicos medios
- ✓ Egresados de la universidad (Licenciados e Ingenieros)

Cabe mencionar que el nivel académico no afectó en ningún momento para la realización del llenado de encuestas, ya que de una u otra manera entendían del tema que se estaba hablando.

Antes de proceder a entregarles la encuesta para que contestaran, se les explico acerca de que se trataba, cuál era el propósito, de qué manera nos ayudaría si

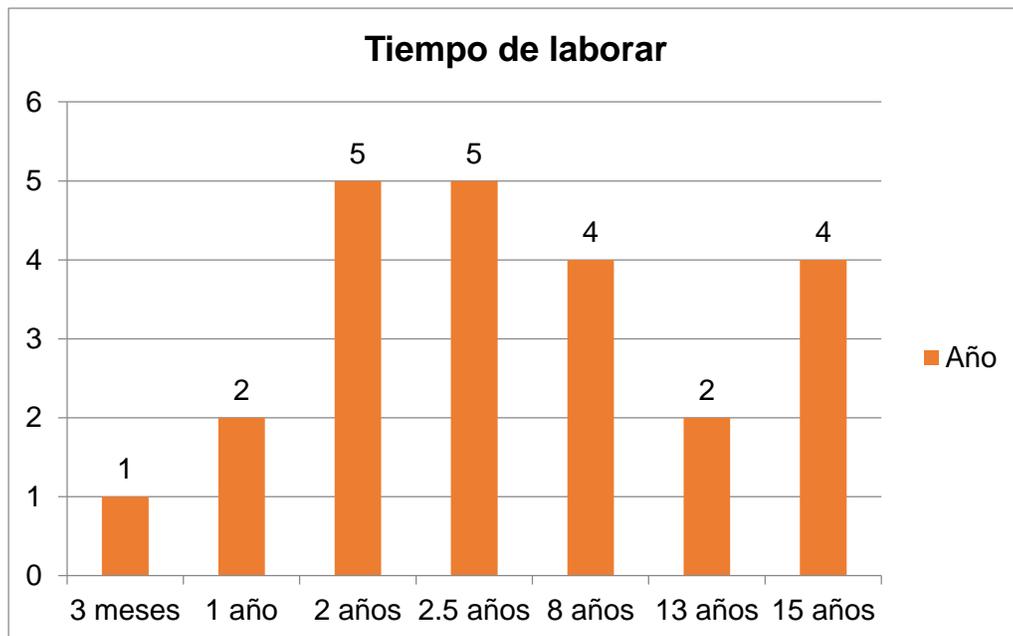
Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

contestaban con sinceridad; por otro lado si en el momento de leer alguna pregunta no entendían se les explicaba de la manera más clara para que pudieran entender y contestaran correctamente.

Al final se logró de manera exitosa recopilar información vital, para la realización de este documento, el cual fue transformado en gráficos con la ayuda del Excel para una fácil comprensión acerca de la información que nos arroja cada pregunta y posteriormente sea analizada desde nuestro punto de vista. A continuación se mostraran los gráficos y análisis de las preguntas realizadas en la encuesta.

Para consensuar la información y que esta sea válida, decidimos conocer los años de laborar de los colaboradores, ya que estos están día a día en el proceso y observan el cambio y las dificultades que existen en la empresa.

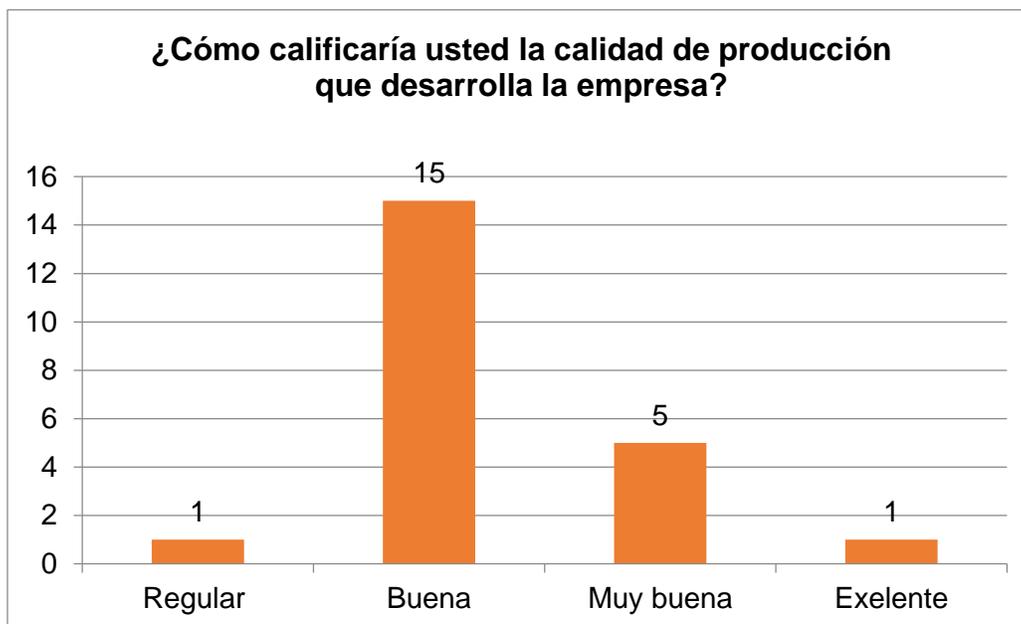
### 26.7 Resultados de las encuestas





En la mayoría de empresas a los colaboradores se les infunde muchos conocimientos sobre las labores que se realizan así como también de las distintas funciones, cabe destacar que muchos de ellos tienen idea o conocimientos de algunos términos empleados que representan una parte fundamental dentro de la empresa Plasencia Cigars como la calidad siendo este un 78% de las personas encuestadas adoptan el término, y a su vez tienen conocimiento de lo que esto conlleva y de su aplicación en distintas áreas de la empresa, en parte fundamental en el área de producción.

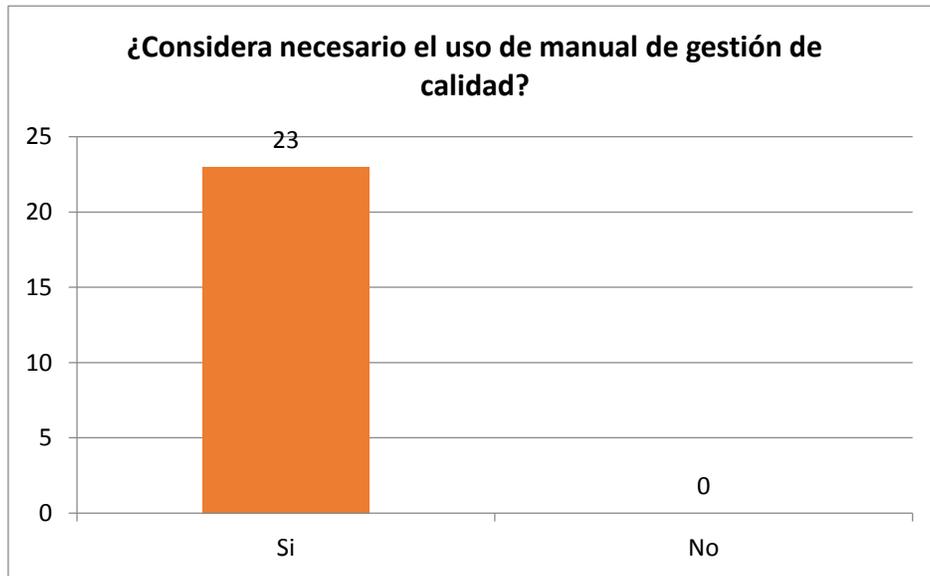
Sin menos preciar un 22% de los encuestados no conocen o no han escuchado acerca del término calidad en que infiere esto, en la poca aplicación o falta de conocimientos para una mejor elaboración de lo que son los cigarros a mano (PUROS DE TABACO) y por ende los estándares tienen mayor rigurosidad y la producción de dichos colaboradores tiende a bajar además se incurren en otros gastos como mano de obra y materia prima ya utilizada.



La calidad además de ser algo muy extenso se presentan distintos criterios para cada una de las personas en referencia algún producto determinado y más cuando son en casos de degustación por ende tenemos que un 65% de las personas encuestadas toman referencia que la calidad de producción desarrollada en la empresa es buena debido con la materia prima obtenida en las otras distintas áreas presentan facilidades de manejo lo que esto presta a su vez condiciones de trabajo.

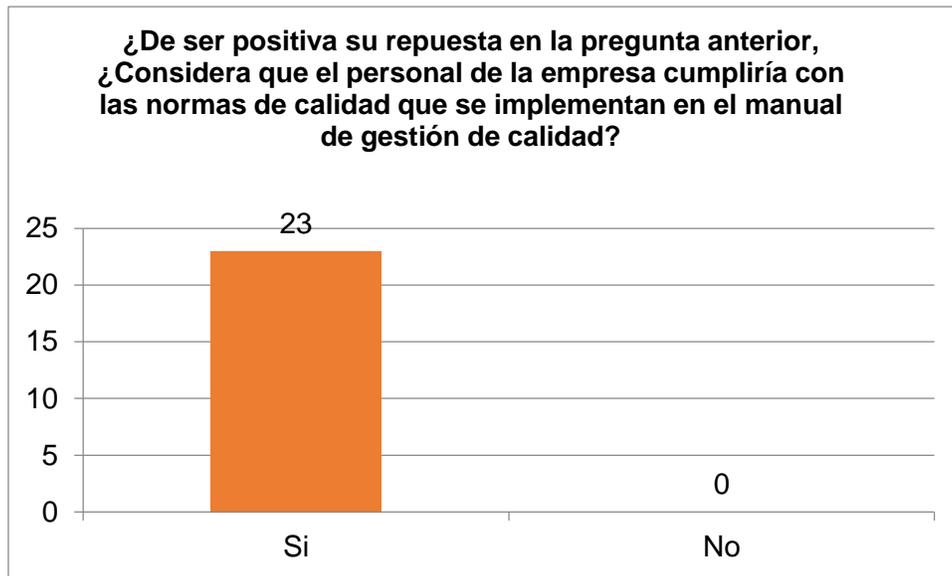
El 23% de los encuestados afirma y apoya de que la calidad en la producción es muy buena debido a que estos son colaboradores que han venido evolucionando con el paso del tiempo junto con la empresa y sobrellevan los distintos cambios que se le han propuestos para la mejora continua de la elaboración de puros de tabaco.

Solamente el 6% califica como muy buena debido a la forma de laborar dentro del área de producción y de los criterios propuestos por parte de la empresa y el 6% restante representa que la calidad dentro de la empresa es regular debido a que no hay otros aspectos de importancia que se deben de tomar en cuenta como la falta de rigurosidad a la hora de calificar la materia prima con la que se va a trabajar.



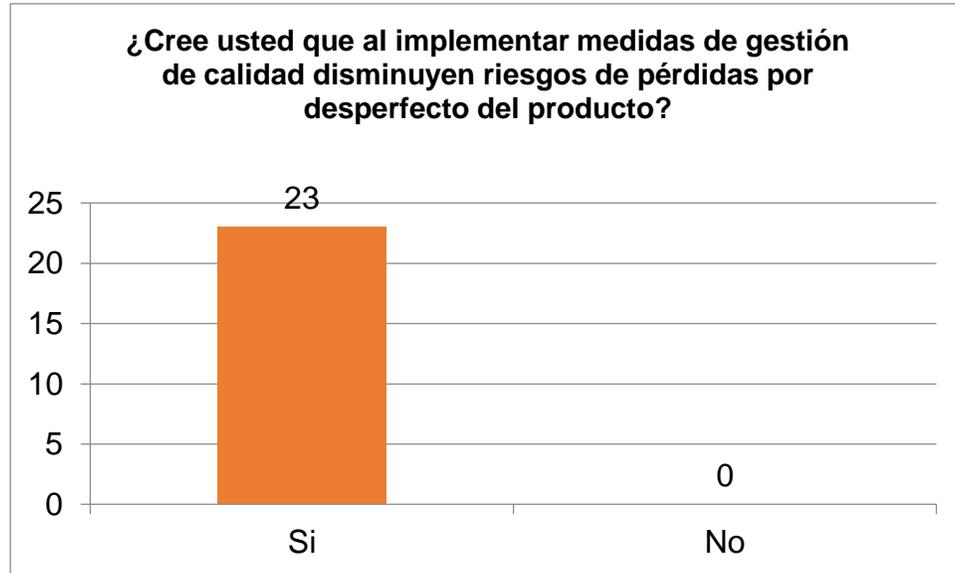
La información obtenida mediante la encuesta nos afirma que el 100% de los encuestados aseguran y apoyan que es necesario el uso de un manual de gestión de calidad dentro de la empresa, debido a que este conlleva todos los aspectos y criterios de calidad que a la hora de la elaboración de puros de tabaco debe tener o debe conllevar.

Así mismo disminuir la cantidad de puros fallos que se presentan a la hora de evaluación ya sea por los inspectores de calidad presentes en el área de producción o el área de control de calidad donde se miden con mayor rigurosidad los criterios a evaluar de cada uno de los puros de tabacos presentados en esta área.



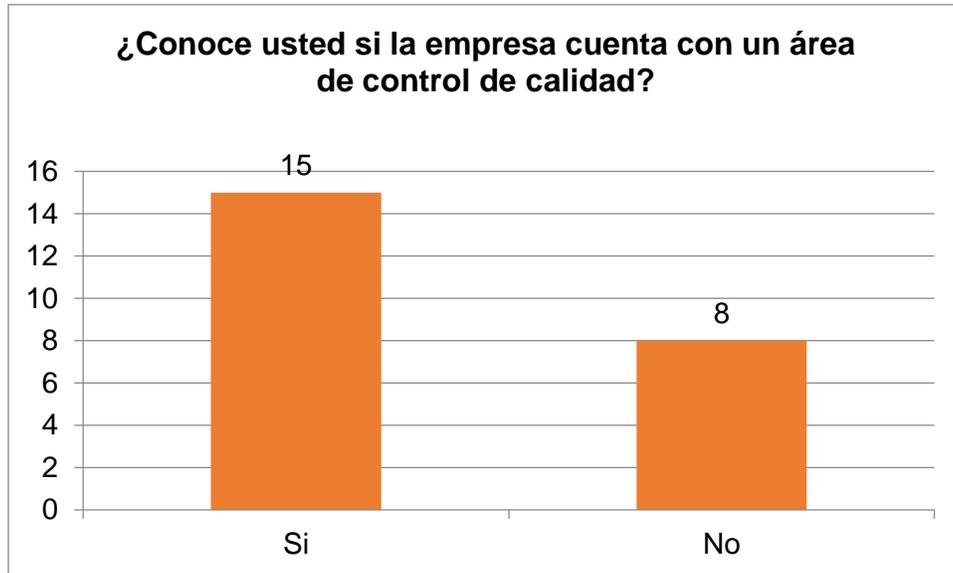
En este ámbito la empresa es la encargada de dar a conocer a todos sus colaboradores las normas con las que implementara para poder laborar de una manera más eficiente; en este caso hay una aceptación del 100% en que los colaboradores están dispuestos al cambio de nuevas formas de trabajo.

Esto favorece a la empresa se trabajará de una mejor manera basados en eficiencia y eficacia siendo de esta manera una cadena de trabajo todos son beneficiados tanto los colaboradores, la empresa y los clientes que estos a sus ves son quienes pueden proponer y dar a conocer su gusto y con qué criterios apartes de los ya establecidos quieren que tangen sus pedidos.

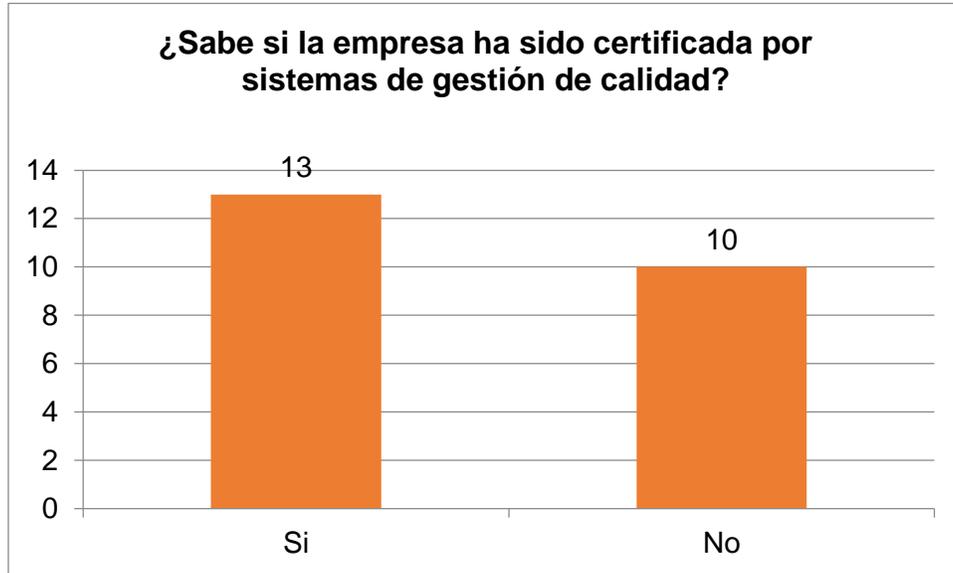


Al implementar nuevas medidas de control de calidad y siendo bastantes rigurosos, se pretenden aminorar costos por materia prima dañada o desperdiciada, así como también como el alto costo de una nueva mano de obra sobre el producto cuando se manda a rehacer.

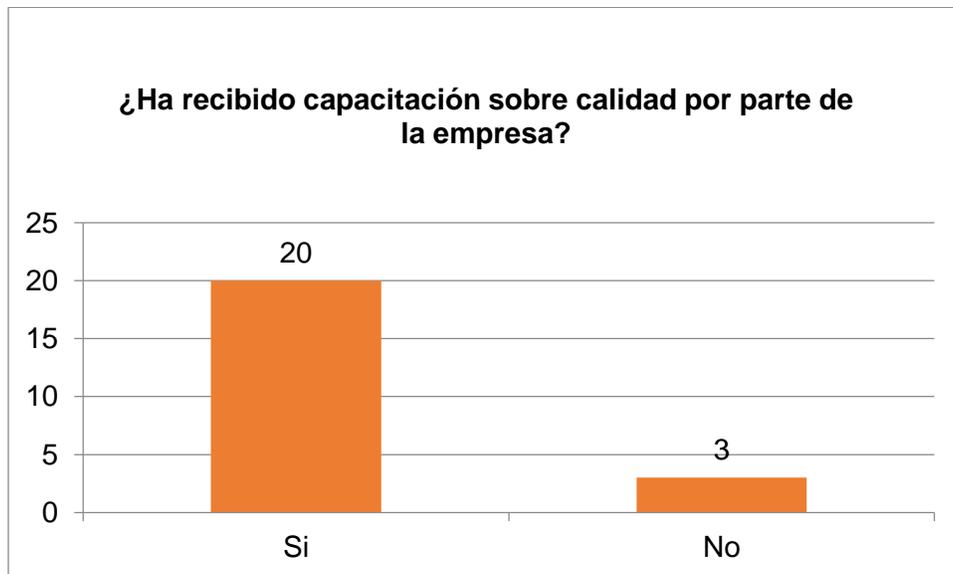
Así que nos presentamos con una aceptación del 100% debido a que adoptar nuevas formas de trabajo, impulsar la calidad en cada uno de los productos estamos dando un mayor avance hacia la mejora continua y por ende abra menor números de fallos que se presentan actualmente.



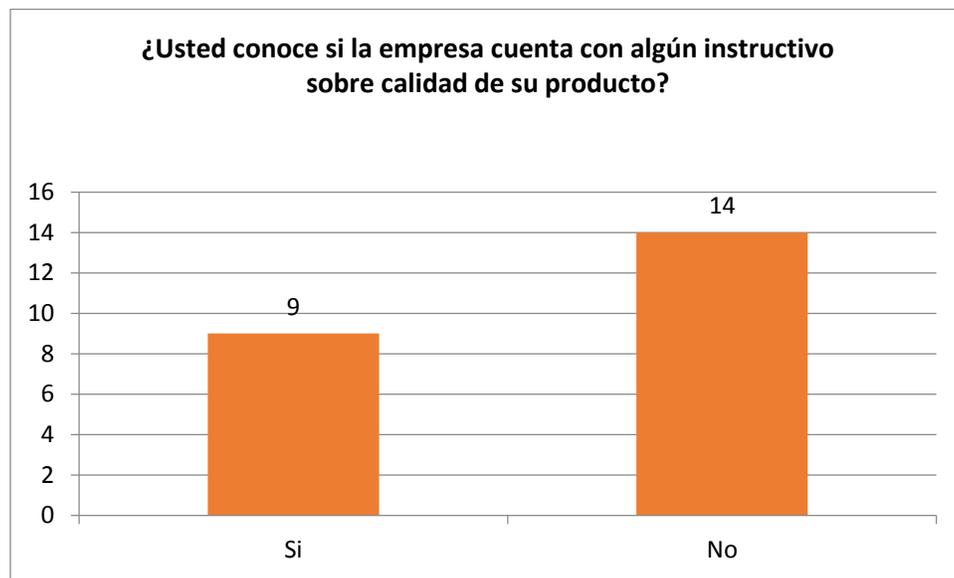
Muchas de los problemas se dan por faltas de conocimientos de las distintas áreas que pueden conllevar una empresa y lo vemos reflejado acá que solo 66% de los encuestados conocen de una área de control de calidad dentro de producción y un 34% desconoce o tiene dudas de su existencia en la empresa por ende muchos de los problemas que se pueden presentar a la hora de laborar o elaboración del producto son por falta de conocimiento de los mismo colaboradores con respecto a lo que están realizando.



Un 53% de los encuestados destacan que la empresa ha sido certificada en cuanto a gestión de calidad un 47% desconoce de que la empresa haya sido certificada en cuanto gestión de calidad cabe mencionar que la empresa ha sido certificada en cuanto a tabaco y puros orgánico.



Según en base de los encuestados solo únicamente el 56% han sido capacitados con referencia a calidad en la elaboración de puros y también en el proceso productivo como tal del tabaco esto da resaltar que aún se encuentra un alto índice de colaboradores sin capacitar lo cual afecta en la calidad del producto debido a que esto aminora la eficacia a la hora de elaboración debido a que desconocen muchos aspectos importantes que les impiden ser sus propios inspectores y laborar de una mejor manera.



La falta de conocimientos previos o poca incentivación por parte de la empresa de que los colaboradores conozcan de las distintas herramientas que se poseen para el mejoramiento continuo lo vemos reflejado que un 60% desconoce de la existencia de algún instructivo que les permita laborar con mayor facilidad o tener conocimiento de l forma correcta de la elaboración de puros y de las fallas que se pueden presentar y únicamente un 40% tiene conocimientos de la existencia de un instructivo que hace referencia de posibles fallas que se presentan en la elaboración de puros.

### **26.8 Análisis de entrevista**

Según la entrevista realizada a 1 responsable de calidad , al jefe de producción y a dos revisadores se aplicó uno a uno y en tiempos distintos para ver cuáles eran los diferentes tipos de percepción que se tiene en cuanto a calidad dentro del área de producción y a su vez de la empresa como tal y así de esta manera poder llegar a un consenso debido a que muchas de las respuestas tenía correlación entre ellas con respecto a los diferentes entrevistados por ende nos da a conocer Calidad se refiere a todo el proceso de construcción de los puros hasta su final hasta que llega al rolado en la parte de capa, bien ligado.

Tomando en cuenta los distintos aspectos y criterios nos encontramos que el tabaco bien estrujado, bien distribuido para que el puro quede bien uniforme para que así el puro no presente problemas de tiro y en la parte del rolado la capa tiene que conformar 3 vueltas bien conformado en el cepo para que el puro quede bien conformado.

Para esto los parámetros con que se trabaja se basa en un instructivo en el cual se refiere a los distintos problemas presentes como lo son puros fallos, puros pelotosos, exceso de agua en el rolado, mal emboquillado, puros finos, etc.

Por ello es que un manual de calidad es una plataforma un complemento con el objetivo de que los distintos trabajadores conozcan la forma de laborar y así ellos mismos sean quienes rectifican, no cometan errores a la hora de laborar sean sus propios inspectores para ello la empresa debe proporcionar tabaco bien fermentado para que no se presenten distintos sabores como amargo, picantes el bonchado sea bien la conformación con la cantidad adecuada de tabaco y en el rolado la capa bien estirada si no se presentan que en la tendencias de un puro fallo la brasa conforme quema el puro se va por donde más débil tiene de presencia de tabaco.

## **26.9 Propuesta de manual de Gestión de la Calidad a los directivos de la empresa.**

Para la elaboración de dicho manual se recurrió a la estructura del manual de gestión de la calidad 9001-2008, en cual se elaboró en conjunto con dirigentes, supervisores y operarios para que este tuviera la información exacta, pues cada uno de ellos tienen una experiencia sobre el área y los medios que tienen a disposición para efectuar labores y completar la producción programada.

Algunas de las respuestas de las herramientas aplicadas o utilizadas para la elaboración de los resultados de los objetivos anteriores fueron de vital ayuda o dieron una idea de cómo formular cada ítem de esta estructura, siendo esto para mejorar el área de la empresa en estudio.

Se ha redactado mejorando los procesos a como habitualmente se laboraba optimizando todos los recursos y concientizando a los trabajadores de trabajar en la manera correcta para que cada cliente interno pueda tener su materia prima , o materia en proceso sin complicaciones.

El manual aplicado a la empresa PLACENCIA CIGARS, está conformado por diez apartados donde describe detalladamente lo aplicado a la empresa. Por otra parte los directivos de la empresa ha visto una manera positiva en la implantación continua de este manual y de ante mano creen que es algo positivo para el crecimiento competitivo a nivel internacional de la empresa.

Se muestra el manual adjuntado a este documento de investigación, el cual se brindó a los directivos para que estos lo aplicaran y seguir el proceso de implementación, auditorias, seguimiento y así lograr la certificación a través de las entidades correspondientes **(ver anexo)**.

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

## **XXVII Conclusión**

El sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, representa una oportunidad de mejora en la Gestión de las Empresas. Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Para un funcionamiento correcto de los sistemas productivos y mejoramiento continuo interno de la empresa.

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

Al finalizar la investigación logramos alcanzar nuestros objetivos propuestos desde un principio uno de ellos y el más importante era laborar un manual de Gestión de la Calidad para la empresa Plasencia Cigars, el cual se logró satisfactoriamente, por medio de la aplicación de los conocimientos y herramientas adquiridos durante las clases recibidas a lo largo de nuestra carrera, donde se logró detallar cuales son los pasos a seguir, criterios y recomendaciones para lograr optar a la certificación ISO 9001:2008.

De igual forma para lograr nuestro principal objetivo se tuvo que plantear metas las cuales nos ayudarían a completar nuestra investigación, de manera exitosa podemos decir que se logró alcanzar fundamentar los elementos teóricos en cuanto a Gestión de Calidad en donde nuestro principal aporte **calidad** que se puede definir como resultado de la aplicación de distintas normas en todo el proceso productivo pero de igual manera se da como coalición de la elaboración de una mejor manera y un mejoramiento continuo en cada proceso utilizando materia prima obtenida de los mejores proveedores y severidad he inspecciones convenientes en cada proceso para fortalecer los conocimientos y conocer cuáles son las herramientas que se utilizan para llevar a cabo dicho manual de igual manera sin ello no se podría conocer muchos fundamentos que ayudan a una mejor comprensión de dichos procesos de una manera más fácil y técnica que sea comprensibles.

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

Se realizó un diagnóstico actual de la empresa Plasencia Cigars en materia de un sistema productivo más eficaz, dando así de esta manera una nueva forma de laborar en la cual se destaca los esfuerzos de mejora de la empresa para el mejoramiento continuo y calidad en todo el sistema productivo y de igual forma en cada uno de los procesos de elaboración de puros, desde que el material es entregado para el bonchado y rolado y de esta forma no caer en dos simples revisiones de manera intermedia y al final de la elaboración donde se consiguió demostrar que los defectos más comunes en los puros, son los puros que tienen defectos como mal medida, capa en malas condiciones etc. todo defecto que no permita que el puro sea pasado a su siguiente proceso como es el área de almacenamiento para posteriormente ser empacados.

Se realizaron los debidos análisis con respecto al diagnóstico actual de la empresa mediante técnicas de recolecciones de datos que esta favorecieran a una mejor comprensión de datos de vital importancia para así de esta manera poder dar soluciones a dichos problemas presentes en la elaboración de puros que esto a su vez se refleja la necesidad de proponer un manual de Gestión de la Calidad para que se implementara la debida mejora de los procesos productivos para lograr un producto con cero defectos para la satisfacción de los clientes. Enfocando la calidad en cada uno de los procedimientos que se deben llevar a cabo para que de esta manera contar con salón de producción enfocado y con base en la calidad en cada uno de sus colaboradores que sean quienes presenten y elaboren los mejores puros premium de todo el mundo.

Y por último para finalizar con nuestro objetivo planteado, logramos proponer el manual de Gestión de la Calidad a los directivos de la empresa, donde conseguimos manifestarles cuán importante era la implementación de dicho manual, cuáles fueron los resultados de los datos recopilados durante la investigación. De igual manera se logró brindarle a la empresa un Manual bastante completo, del cual la empresa puede sacar provecho con la obtención de este documento y así conllevar el avance que se reflejara en la implementación de dicho manual debido a que su

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

principal enfoque es al mejoramiento continuo que favorezca el crecimiento diario y seguro de la empresa.

## **XVIII Recomendaciones**

Para poner en funcionamiento el diseño del sistema de gestión de calidad para la empresa Plasencia Cigars de Estelí-Nicaragua basado en la Norma ISO 9001:2008 se necesita que este adopte la herramienta de mejora continua, por lo que se recomienda lo siguiente:

- 1) Implementar jornadas de capacitación al personal de la empresa en cuanto a Gestión de Calidad, para brindar un mejor servicio a los clientes y una constante actualización sobre temas concernientes para cumplir con el objetivo de la empresa y al mejoramiento continuo, para el mantenimiento de sistemas de gestión de calidad.
- 2) Realizar constantemente hornadas de verificación de la calidad, durante el proceso productivo en la elaboración de los puros, para esto apoyarse del Manual de Gestión de la calidad.
- 3) Realizar auditorías internas cada semestre con el fin de detectar posibles fallas y establecer acciones preventivas y correctivas.
- 4) Establecer personal capacitado que se encargue de la implementación de las políticas de Calidad dentro de la empresa.
- 5) Tomar conciencia que implantar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 no marca el fin del objetivo sino es el principio de un proceso de mejora continua que involucra el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la empresa.
- 6) Mejorar el departamento de gestión de la calidad del área de producción, con un número de personal idóneo y herramientas necesarias, para mejorar los controles de calidad de cada área.
- 7) Efectuar la aplicación del Manual de Calidad de manera adecuada y actualizarlo cada vez que sea necesario.
- 8) Mayor flexibilidad y acceso a información sobre la empresa Plasencia Cigars para la actualización de este manual y otros estudios a realizarse en un futuro, para lograr mejora continua.

## XXIX Bibliografía

- ✓ Carbellido, V. N. (2010). ISO 9001:2008 "Elementos para conocer e implementar la norma de calidad para la mejora continua". Mexico: Limusa.
- ✓ César Camison, T. F. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid.
- ✓ didactica, M. d. (2011). Carlos arturo Monje Alvares.
- ✓ Dúran, M. U. (1991). Gestion de Calidad. España.
- ✓ Franklin, E. B. (2007). Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio.
- ✓ Galeon. (s.f.). Obtenido de <http://calidadtotalbasico.galeon.com/productos2394473.html>
- ✓ Guilló, J. J. (s.f.). Calidad total: fuente de ventaja competitiva.
- ✓ ISO. (2000). NMX-CC-9000-IMNC-2000: Sistemas de Gestion de calidad, Fundamentos y vocabulario. Mexico.
- ✓ ISO 9000:2000. (s.f.). Normas ISO. Obtenido de Normas ISO: <https://www.isotools.org/normas/>
- ✓ ISO. (s.f.). Irqa. Obtenido de <http://www.Irqa.es/certificaciones/iso-9001-norma-calidad/>
- ✓ Joseph M. Juran, A. B. (2001). Manual de calidad. Madrid: S.A. MCGRAW-HILL/ INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- ✓ Metodologia de la investigacion. (s.f.). Obtenido de <http://blog.uca.edu.ni/jmedina/2011/06/15/tipos-de-investigacion-cientifica-2/>
- ✓ Metogologia (Vol. II). (2010). Barcelona, España. Obtenido de Blogger.
- ✓ Peneque, R. J. (1998). Metodologia de la Investigacion. La Habana.

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

- ✓ Sampieri, R. H. (s.f.). Metodología de la investigación . Sexta edición .
- ✓ Santos, D. d. (1996). Calidad total: fuente de ventaja competitiva.

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

## **XXX Anexos**

### **Anexos**

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

## **Indicie de anexos**

- 1) Modelo de encuesta**
- 2) El modelo de entrevista aplicado es el siguiente**
- 3) Manual de gestión de la calidad**

### 30.1 Modelo de encuesta



**Estimados trabajadores de Plasencia; el motivo de este cuestionario es para recopilar información acerca de la calidad en la elaboración de Puros. Le rogamos dedique un minuto a rellenar este cuestionario. Gracias por su valioso tiempo.**

#### I. Datos personales.

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

**La presente encuesta tiene como objetivo principal recolectar información necesaria en cuanto a calidad en la Plasencia Cigars S.A.**

#### II. Guía de Preguntas.

1) **¿Tiene usted conocimientos sobre el término de calidad, tanto en la recepción de materia prima, producción y producto terminado?**

❖ Si \_\_\_\_\_

❖ No \_\_\_\_\_

2) **¿Cómo calificaría usted la calidad de producción que desarrolla la empresa?**

❖ Regular \_\_\_\_\_

❖ Buena \_\_\_\_\_

❖ Muy buena \_\_\_\_\_

❖ Excelente \_\_\_\_\_

- 3) ¿Considera necesario el uso de manual de gestión de calidad?**
- ❖ Si \_\_\_\_\_
  - ❖ No \_\_\_\_\_
- 4) ¿De ser positiva su respuesta en la pregunta anterior, ¿Considera que el personal de la empresa cumpliría con las normas de calidad que se implementan en el manual de gestión de calidad?**
- ❖ Si \_\_\_\_\_
  - ❖ No \_\_\_\_\_
- 5) ¿Cree usted que al implementar medidas de gestión de calidad disminuyen riesgos de pérdidas por desperfecto del producto?**
- ❖ Si \_\_\_\_\_
  - ❖ No \_\_\_\_\_
- 6) ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un área de control de calidad?**
- ❖ Si \_\_\_\_\_
  - ❖ No \_\_\_\_\_
- 7) ¿Sabe si la empresa ha sido certificada por sistemas de gestión de calidad?**
- ❖ Si \_\_\_\_\_
  - ❖ No \_\_\_\_\_
- 8) ¿Ha recibido capacitación sobre calidad por parte de la empresa?**
- ❖ Si \_\_\_\_\_
  - ❖ No \_\_\_\_\_
- 9) ¿Usted conoce si la empresa cuenta con algún instructivo sobre calidad de su producto?**
- ❖ Si \_\_\_\_\_
  - ❖ No \_\_\_\_\_

### **30.2 El modelo de entrevista aplicado es el siguiente**

#### Datos Generales

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Cargo en la empresa: \_\_\_\_\_

¿Qué es calidad para usted dentro de la empresa?

¿Qué estándares de calidad tienen establecidos dentro de la empresa?

¿Qué parámetros utilizan para medir la calidad?

¿Los proveedores de esta empresa cuentan con certificados de calidad?

¿Usted considera importante un manual de calidad dentro del área de producción? ¿Porque?

¿Qué aspectos importantes debe llevar un manual de gestión de calidad dentro del área de producción?

¿Qué áreas de la empresa considera que necesitan un manual de calidad?

¿Por qué cree usted que el defecto que más se presenta en el área de producción es el de los puros fallos?

¿Para usted cuales son los criterios de calidad que un puro debe tener?

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017

### **30.3 Manual de Gestión de Calidad**

Proyecto de investigación: Gestión de la Calidad para la elaboración de puros y la mejora de los procesos productivos, de la empresa Plasencia Cigars en la ciudad de Estelí-Nicaragua para el II Semestre del año 2017





*2017*

*Manual de Gestión de la Calidad*



**PLASENCIA**  
CIGARS

*ISO 9001:2008*

## Tabla de contenido

Generalidades de la empresa .....	1
Historia de la empresa .....	1
Misión: .....	3
Visión:.....	3
Valores que nos impulsan.....	3
Quiénes somos?.....	4
¿Qué hacemos? .....	4
¿Dónde lo hacemos?.....	4
Organigrama de la empresa .....	5
I. La calidad .....	6
II. Importancia de la calidad .....	7
1. Costo y participación .....	7
2. Prestigio de .....	7
3. Responsabilidad por los productos:.....	7
4. Implicaciones internacionales:.....	7
III. Perfil de un productor.....	7
3.1 Responsabilidad de la calidad. ....	8
3.2 Demanda sobre la calidad. ....	8
3.3 Niveles de calidad progresivamente más altos. ....	8
Calidad basada en el producto.....	8
Calidad basada en los procesos. ....	8
Calidad basada en el valor.....	8
Calidad basada en el consumidor. ....	9
3.4 Aseguramiento de la calidad en manufactura: .....	9
IV. Sistema de aseguramiento externo.....	9
V. Calidad en el diseño y en el producto.....	10
VI. Calidad en las compras .....	10
6.1 Evaluación de proveedores .....	10
VII. Calidad en la producción.....	11
7.1 Planificación del control de la calidad en la producción .....	11

VIII. Verificación de los productos .....	12
8.1 Control de los equipos de inspección, medida y ensayo.....	12
IX Gestión de la calidad en los servicio.....	12
9.1 El servicio de calidad al cliente .....	13
9.2 Necesidades básicas del cliente.....	13
X.    Políticas de calidad .....	13
XI.   Elemento Filosófico.....	14
11.1 Normas de calidad dirigidas por los clientes .....	14
1) Calidad de diseño:.....	14
2) Calidad de concordancia: .....	14
11.2.    Benchmarking.....	14
11.3.    Enlace proveedor – cliente. El cliente interno y externo. ....	15
11.4 Participación de los empleados. ....	15
11.4.1 Desarrollo Organizacional: .....	16
11.4.2 Premios e incentivos .....	16
11.5 Orientación para la prevención .....	16
11.6 Calidad en la fuente.....	17
11.7 De la filosofía a la estrategia.....	18
11.8 Norma. ....	18
11.9 ISO 9001:2008 .....	18
XII Generalidades.....	19
12.1 Alcance .....	19
XIII Referencia Normativas .....	20
13.1 Aplicación.....	20
XIV Términos y definiciones.....	22
XV Sistemas de Gestión de Calidad .....	23
15.1 Requisitos Generales .....	23
15.2 Requisitos de la Documentación.....	24
15.2.1 Manual de calidad .....	24
15.2.2 Documentos .....	25
15.2.3 Registros.....	25

XVI Responsabilidad de la gerencia .....	26
16.1 Compromiso de la gerencia .....	26
16.2 Enfoque al cliente .....	26
16.3 Política de la calidad.....	26
XVII Planificación.....	27
17.1 Objetivos de la calidad.....	27
17.1.1 Planificación del sistema de gestión de la calidad .....	27
17.2 Responsabilidad, auditoria y comunicación. ....	28
17.2.1 Representante de la gerencia.....	28
17.3 Revisión por la gerencia .....	28
17.3.1 Información de entrada para la revisión .....	28
17.3.2 Resultados de la revisión.....	29
XVIII Gestión de los Recursos .....	29
18.1 Provisión de los Recursos Humanos .....	29
18.2 Recursos Humanos .....	29
18.2.1 Generalidades .....	29
18.2.2 Competencia, Capacitación y toma de Conciencia. ....	29
18.3 Infraestructura .....	30
18.4 Ambiente de Trabajo .....	31
XIX Realización del Producto.....	31
19.1 Planificación de la Realización del Producto.....	31
19.2 Procesos Relacionados con el Cliente.....	32
19.2.1 Revisión de los Requisitos de un Producto.....	32
19.2.2 Comunicación con el Cliente .....	33
19.3 Diseño y Desarrollo .....	33
19.3.1 Planificación .....	33
19.3.2 Datos preliminares de Diseño y Desarrollo .....	34
19.3.3 Resultados .....	34
19.3.4 Revisión.....	34
19.3.5 Verificación.....	34
19.3.6 Convalidación.....	34

19.3.7 Control de Cambios.....	35
19.4 Compras.....	35
19.4.1 Proceso de Compras.....	35
19.4.2 Información sobre las Compras.....	35
19.4.3 Verificación de Compras.....	35
19.5 Producción.....	36
19.5.1 Convalidación de Procesos.....	36
19.5.2 Identificación y Rastreabilidad.....	36
19.5.3 Conservación del Producto.....	37
XX Control de los Equipos de Seguimiento y de Medición.....	37
XXI Medición, análisis y mejora.....	37
21.1 Generalidades.....	37
21.2 Seguimiento y medición.....	38
21.2.1 Satisfacción del cliente.....	38
21.2.2 Auditoria interna.....	38
21.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.....	38
21.2.4 Seguimiento y medición del producto.....	39
21.3 Control del producto no conforme.....	39
21.4 Análisis de datos.....	40
21.5 Mejora.....	40
21.5.1 Acciones Correctivas.....	41
21.5.2 Acciones Preventivas.....	41
Anexos.....	42

## **Generalidades de la empresa**

### **Historia de la empresa**

La empresa Plasencia Cigars S.A es una empresa familiar que se dedica a la fabricación manual de puros Premium que ha evolucionado a través de cinco generaciones cuando eran únicamente cosechadores de tabaco hasta convertirse en una empresa exitosa y bastante reconocida en la industria del puro hecho a mano. Los Plasencia son originarios de las islas Canarias en España y su presencia en cuba data del siglo XIX.

La primera generación de la familia Plasencia se dedicó al cultivo de tabaco en cuba, en 1898 siendo una de las principales industrias de la isla. A la familia Plasencia le fue muy bien trabajando en este sector, por lo que su hijo, Don Gustavo Plasencia continuó trabajando en esta industria.

Después del triunfo de la revolución de Fidel castro sobre la dictadura de Fulgencio batista, el régimen castrista estatizo toda la economía cubana por lo que la familia Plasencia perdió sus propiedades y se vio obligada a emigrar de la isla.

En la década de los sesenta los Plasencia radican en Nicaragua en donde las favorables condiciones climáticas y fertilidad de los suelos permiten continuar con el negocio tabacalero, pero la tranquilidad ni duraría por mucho tiempo.

El ímpetu de la revolución cubana se extendió por toda le región e impulso a finales de las década de los setenta, el movimiento sandinista liderado por Carlos Fonseca a luchar contra la dinastía de Somoza, que desembocaría en una guerra civil. Bajo este escenario de conflictos, en 1985 la familia Plasencia se ve obligada a emigrar por segunda vez, pero en esta oportunidad a honduras, sin perder el control de sus fincas de tabaco.

Ya en honduras, la tercera generación de los Plasencia, representados por Don Sixto Plasencia, continuo trabajando en la industria tabacalera. En 1990 identifican la oportunidad de utilizar el tabaco que no clasificaba para la exportación y comienzan a procesarlo para la fabricación de puros de marcas privadas. También durante ese año se firmó el tratado de paz en Nicaragua, lo que significó el fin de la guerra civil. Don Néstor Plasencia, la cuarta generación de la familia, pudo volver al país para continuar con el desarrollo de sus fincas.

Finalmente en 1993 se fundó la fábrica de puros de Estelí para utilizar el tabaco nicaragüense que no calificaba para la exportación, bajo el nombre de la Segovia

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

Cigars S. A., la cual está bajo la dirección de la quinta generación de la familia, el Sr. Néstor Andrés Plasencia. En 2009, cambio su razón social al nombre actual, Plasencia Cigars S.A., la cual se dedica a la producción de puros hechos a mano para marcas privadas.

El tabaco es un producto que ha estado sujeto a múltiples y cada vez mayores limitaciones en cuanto a su comercialización y consumo, especialmente en Europa y en Estados Unidos, por sus efectos dañinos a la salud de los fumadores. Del mismo modo, la industria del puro también se ha visto afectada por estas restricciones especialmente ocasionadas por los altos impuestos a su comercialización.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

**Misión:**

Producir y fabricar con gran pasión el mejor tabaco y puros Premium del mundo, con el talento humano correcto, utilizando tecnología de punta e innovación para satisfacer a nuestros clientes en los cinco continentes.

**Visión:**

Somos la organización líder en la industria del tabaco y puros Premium

**Valores que nos impulsan**

- Responsabilidad
- Compromiso
- Excelencia
- Tradición
- Conocimiento
- Honestidad

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

## **Quiénes somos?**

Somos una organización líder en la industria del tabaco y puros Premium.

## **¿Qué hacemos?**

Producimos el mejor tabaco y fabricamos los mejores puros Premium del mundo para su comercialización.

## **¿Dónde lo hacemos?**

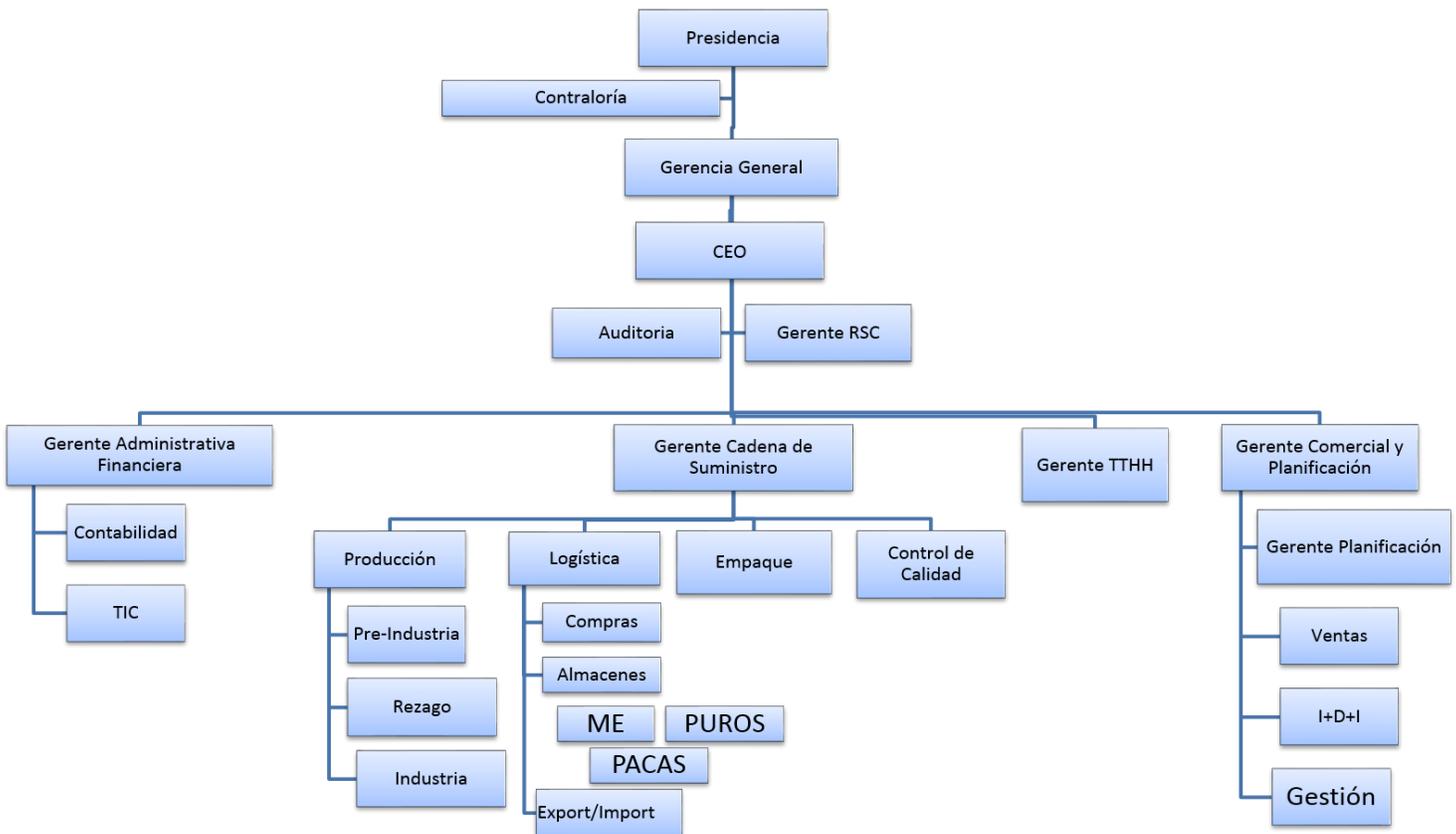
En las mejores instalaciones procesadoras y fábricas de puros con la mejor tecnología y las mejores condiciones laborales.

El tabaco es producido en las mejores regiones de Nicaragua, donde predominan los mejores suelos y condiciones micro climáticas para el cultivo del tabaco.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

**Organigrama de la empresa**



*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

## I. La calidad

Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc. **(Fuente: Propia)**

Esta evolución supone una ampliación del concepto tradicional de calidad. En la actualidad ya no podemos hablar sólo de calidad del producto o servicio, sino que la nueva visión ha evolucionado hacia el concepto de la calidad total. **(Fuente: Propia)**

### 1. Aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad, se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

- ✓ En las industrias manufactureras se crearon y refinaron métodos modernos de aseguramiento de la calidad. La introducción y adopción de programas de aseguramiento de la calidad en servicios, ha quedado a la zaga de la manufactura, quizá tanto como una década.
- ✓ Los administradores de organizaciones de servicio por costumbre han supuesto que su servicio es aceptable cuando los clientes no se quejan con frecuencia. Sólo en últimas décadas se han dado cuenta que se puede administrar la calidad del servicio como arma competitiva.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

## II. Importancia de la calidad

Particularmente, la calidad afecta a una empresa de cuatro maneras:

1. **Costo y participación del mercado:** Las mejoras en calidad llevan a una mayor participación en el mercado y ahorros en los costos por disminución de fallas, re- procesos y garantías por devoluciones.
2. **Prestigio de la organización:** La calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.
3. **Responsabilidad por los productos:** Las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsables por daños o lesiones que resulten de su uso. Esto lleva a grandes gastos legales, costosos arreglos o pérdida y una publicidad que no evitaría el fracaso de la organización entera.
4. **Implicaciones internacionales:** En este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional. Tanto para una compañía como para un país. En la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio.

## III. Perfil de un productor

Las reglas básicas de calidad aceptadas por mucho tiempo, están cambiando a las áreas básicas como:

- ✓ Responsabilidad de calidad (productor-vendedor a sumen obligación de su producto o servicio e incluirlos en sus costos)
- ✓ Demandas de calidad (ante la gran Gama de productos se Han demandado mayor calidad)
- ✓ Niveles de calidad progresivamente más alto (más éxito de un producto mayores niveles de calidad) **(Fuente: Propia)**

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

### **3.1 Responsabilidad de la calidad.**

Los responsables de la calidad deben ser todos y cada una de las direcciones, los responsables de los departamentos de la empresa e incluso, cada uno de los trabajadores en su actividad respectiva.

### **3.2 Demanda sobre la calidad.**

La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado).

### **3.3 Niveles de calidad progresivamente más altos.**

Existen por lo menos cuatro formas prácticas y “gestionables” de concebir o definir la  
Calidad

#### **Calidad basada en el producto.**

La calidad se sustenta exclusivamente en los aspectos técnicos y asume que todas sus características pueden ser medidas; se basa, principalmente, en que los productos son de calidad porque tiene “valor agregado” (un elemento o atributo extra).

#### **Calidad basada en los procesos.**

Este enfoque se centra casi exclusivamente en definir la calidad como “conformidad con las especificaciones” ejemplo: el enfoque “cero defectos”

#### **Calidad basada en el valor.**

Una descripción de este enfoque se podría resumir diciendo que “un producto tiene mayor valor y, en consecuencia, más calidad, cuando satisface las necesidades de los consumidores a un precio (o coste) inferior al de las ofertas de la competencia”.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

### **Calidad basada en el consumidor.**

Este enfoque considera que el mejor crítico y único juez de la calidad de un producto es el consumidor. “las percepciones de los consumidores respecto a lo bien (o no) que un producto satisface sus deseos o necesidades constituyen el punto de referencia para la evaluación de la calidad (la calidad se logra como resultado del uso, no de la producción)”.

### **3.4 Aseguramiento de la calidad en manufactura:**

Garantizar la calidad de manufactura está en el corazón del proceso de la administración de la calidad. Es en este punto, donde se produce un bien o servicio, donde se "ínter construye" o incorpora la calidad.

La administración o Gerencia general, en las que están los grupos de finanzas y ventas, tiene la responsabilidad general de planear y ejecutar el programa de aseguramiento de la calidad.

## **IV. Sistema de aseguramiento externo**

Razones para asegurar la calidad externamente:

- ❖ Mejoramiento interno.
- ❖ Razones comerciales “marketing”.
- ❖ Control y desarrollo de proveedores.
- ❖ Exigencias legales o de nuestros clientes.
- ❖ Como primer paso hacia una Gestión Excelente

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

## **V. Calidad en el diseño y en el producto**

Para obtener productos y servicios de calidad, debemos asegurar su calidad desde el momento de su diseño. Un producto o servicio de calidad es el que satisface las necesidades del cliente, por esto, para desarrollar y lanzar un producto de calidad es necesario:

- ❖ Conocer las necesidades del cliente.
- ❖ Diseñar un producto o servicio que cubra esas necesidades.
- ❖ Realizar el producto o servicio de acuerdo al diseño.
- ❖ Conseguir realizar el producto o servicio en el mínimo tiempo y al menor costo posible.

## **VI. Calidad en las compras**

Es necesario asegurar la calidad en las compras para garantizar que los productos o servicios adquiridos cumplen los requisitos necesarios. La mejor manera de garantizar la calidad en productos y servicios es basarse en la responsabilidad del proveedor, para fabricar un buen producto y aportar las pruebas de calidad correspondientes.

### **6.1 Evaluación de proveedores**

La calidad de los productos o servicios de una organización depende en una importante medida de sus proveedores. Para desarrollar nuevos productos y servicios con un alto grado de fiabilidad, es imprescindible que el proveedor colabore desde la fase inicial de desarrollo.

Es importante tener en cuenta que un proveedor bien estimulado y apoyado por la organización, puede dar una contribución insustituible de creatividad e innovación tecnológica en nuevos productos y servicios.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

Además puede trabajar activamente para reducir continuamente los costos.

## **VII. Calidad en la producción**

Es realizar las actividades necesarias para asegurar que se obtiene y mantiene la calidad requerida, desde que el diseño del producto es llevado a fábrica, hasta que el producto es entregado al cliente para su utilización. Los objetivos principales del aseguramiento de la calidad en la producción son:

- ❖ Minimizar costos.
- ❖ Maximizar la satisfacción del cliente.

### **7.1 Planificación del control de la calidad en la producción**

La planificación del control de la calidad en la producción es una de las actividades más importantes ya que es donde se define:

- ❖ Los procesos y trabajos que se deben controlar para conseguir productos sin fallos.
- ❖ Los requisitos y forma de aceptación del producto que garanticen la calidad de los mismos.
- ❖ Los equipos de medida necesarios que garanticen la correcta comprobación de los productos.
- ❖ La forma de hacer la recogida de datos para mantener el control y emprender acciones correctoras cuando sea necesario.
- ❖ Las necesidades de formación y entrenamiento del personal con tareas de inspección.
- ❖ Las pruebas y supervisiones que garanticen que estas actividades se realizan de forma correcta y que el producto está libre de fallo.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

## **VIII. Verificación de los productos**

La verificación del producto, servicio o proceso hay que considerarla como una parte integrante del control de producción, pudiendo encontrar tres tipos:

1. Inspección y ensayos de entrada de materiales.
2. Inspección Durante el proceso.
3. En los productos acabados.

### **8.1 Control de los equipos de inspección, medida y ensayo**

Algunas de las actividades necesarias para asegurar un buen control de los equipos de medición y ensayo son:

- ❖ Elaborar un inventario.
- ❖ Elaborar un plan anual de calibración.
- ❖ Controlar las calibraciones y establecer las trazabilidades.
- ❖ Realizar un mantenimiento preventivo y predictivo de los equipos.
- ❖ Gestionar los equipos.
- ❖ Identificar las medidas que se realizarán y la exactitud que se requerirá para ello.

## **IX Gestión de la calidad en los servicio**

Una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización. Solo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

### **9.1 El servicio de calidad al cliente**

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere:

- ❖ El valor agregado al producto.
- ❖ El servicio en sí.
- ❖ La experiencia del negocio.
- ❖ La prestación que otorga al cliente.

### **9.2 Necesidades básicas del cliente**

Las principales necesidades básicas de un cliente son:

- 1) Ser comprendido.
- 2) Sentirse bienvenido.
- 3) Sentirse importante.
- 4) Sentir comodidad.
- 5) Sentir confianza.
- 6) Sentirse escuchado.
- 7) Sentirse seguro.
  
- 8) Sentirse valioso.
- 9) Sentirse satisfecho.

## **X. Políticas de calidad**

La política de la calidad es un aspecto de suma importancia dentro de un sistema de gestión de calidad, su definición sería: “se refiere a las directrices y objetivos generales de una empresa en relación a la calidad y expresados formalmente por la dirección general de cada organización.” La política de calidad necesita ser “relevante para las metas de la organización del proveedor y las expectativas de los clientes”.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

## **XI. Elemento Filosófico**

### **11.1 Normas de calidad dirigidas por los clientes**

El concepto de normas de calidad dirigidas por los clientes se centra en que es el cliente quien define la calidad y no la empresa como antes entendía la administración tradicional: su producto no es confiable a menos que su cliente lo diga; su servicio no es rápido a menos que lo afirme el cliente; se debe evaluar con precisión lo que desea el cliente y desarrollar una definición operativa de la calidad. Las empresas de clase mundial han desarrollado procesos que identifican las necesidades del cliente con el fin de anticiparse a sus próximas expectativas

La calidad de un producto o servicio puede definir en término de:

- 1) **Calidad de diseño:** Es el valor inherente que tiene el producto en el mercado; por ejemplo, rendimiento, características, confiabilidad, servicio, etc.(como se adapta el diseño a las necesidades)
  
- 2) **Calidad de concordancia:** Es el grado en que el producto o servicio concuerda con las especificaciones de diseño. La calidad de concordancia tiene que ver con el área de operaciones.

### **11.2. Benchmarking**

El benchmarking o puntos de referencia se utilizan para los procesos o actividades similares que la organización realiza e involucra la selección de un estándar de desempeño conocido que representa el mejor de los mismos. Se trata de una simple comparación con prácticas o procesos exitosos.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

A continuación presentamos los pasos a seguir para la realizar este planteo:

1. Determinar el estándar de referencia. ¿Con quién me comparare?
2. Armar un equipo para la tarea.
3. Identificar a las organizaciones “socios” en benchmarking.
4. Recolectar y analizar información sobre el estándar de referencia.
5. Tomar acción para igualar o exceder el benchmark.

### **11.3. Enlace proveedor – cliente. El cliente interno y externo.**

En el TQM\* existen dos tipos de clientes el externo y el interno. El cliente externo es el usuario final que recibe el producto o servicio. El interno es la persona o unidad de trabajo que recibe el producto o el servicio de otro puesto de trabajo dentro de la misma organización. La noción del cliente interno es novedosa y lleva a la mejora del proceso por la propia fluidez de las relaciones entre sus partes.

Todas las organizaciones tienen un cliente. Algunas pueden ser internos (el siguiente trabajador u otro departamento) o externos (usuarios vendedores). Cada uno de ellos, tanto internos como externos, tienen sus propios requisitos de calidad.

### **11.4 Participación de los empleados.**

Uno de los aspectos importantes del TQM es la participación del empleado. Un programa completo de participación del empleado o incluye entre sus propósitos al modificar la cultura organizacional, fomentar el desarrollo individual por medio de la capacitación, instituir premios e incentivos y estimular el trabajo en equipo.

**Cambio cultura:** El desafío que implica la administración de la calidad consiste en hacer que todos los empleados estén conscientes de la importancia de la calidad y motivarlos para que esta área mejore en cada producto. Con la TQM se espera que todos constituyan al mejoramiento general de la calidad.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

Desde el administrador que encuentra medidas para ahorrar costos, hasta el vendedor que descubre una nueva necesidad del cliente; desde el ingeniero que diseña un producto con menos partes, hasta el gerente que se comunica claramente con otros jefes de departamentos. En otras palabras, TQM abarca todas las funciones relacionada con un producto o servicio.

#### **11.4.1 Desarrollo Organizacional:**

Los programas de capacitación durante el trabajo ayudan a mejorar la calidad. La de nuevos métodos de trabajo a empleados con experiencia o la capacitación de nuevos trabajadores en las prácticas actuales suele aumentar la productividad y reducir el número de productos defectuosos.

Algunas empresas capacitan a trabajadores para que desempeñen empleos conexos que les ayuden a entender como las deficiencias de calidad en su propio trabajo pueden ocasionar problemas a otros trabajadores.

#### **11.4.2 Premios e incentivos**

La perspectiva de recibir pagos y bonificaciones por méritos que suele dar a los empleados un incentivo para mejorar la calidad. A veces las empresas vinculan directamente los incentivos monetarios con las mejoras de la calidad en aquellos casos en que sus sugerencias sobre mejoras del equipo o a los procedimientos han sido redituables para la compañía toda

### **11.5 Orientación para la prevención**

El propio proceso es el responsable de las fallas de calidad. Si ajustamos el mismo y lo hacemos confiable tendremos las salidas esperadas. Entonces la idea ya no es controlar al final del proceso para evitar que los productos salgan defectuosos, sino que se trata de ajustar el proceso evitando que este produzca artículos defectuosos. Algunas máximas de TQM en este sentido son: “hacerlo bien la primera vez” y “no se puede inspeccionar la calidad”.

Un proceso confiable es aquel que produce una salida esperada sin variaciones porque las variaciones no controladas siempre llevan a bajas producciones, baja calidad e incremento de los costos de fabricación. Pero por otro lado, también se dicen que no hay dos productos iguales, porque los procesos en general tienen variaciones. Precisamente estas

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

variaciones son las que debemos investigar. Podemos mencionar dos tipos de causas.

- 1) **Causa comunes:** son aleatorias, no son identificables fácilmente y de más difícil eliminar. Realizando un gráfico de distribución de estas causas pueden ser caracterizadas estadísticamente por una media, una dispersión y la forma de simetría que presenta. Por ejemplo, se presente reiteradamente este tipo de causas en el proceso de llenado de paquetes de café.
  
- 2) **Causas asignables:** Pueden ser identificables y por tanto eliminables. Ejemplos de este tipo de causas son las fallas que se presentan en la balanza de una maquina envasadora o la rotura de un componente de esta máquina.

### 11.6 Calidad en la fuente

El termino calidad en la fuente está muy relacionada con dos ideas anteriormente mencionadas.

- ❖ Un proceso consta de varias operaciones, por lo que si se eliminan las fallas en las operaciones, el proceso en su salida deberá estar ausente de éstas.
- ❖ Los operarios son los que están en contacto con la tarea y ellos la conocen mejor que cualquier otra persona en la organización. De hecho, son los operarios los que pueden detectar fallas y plantear correcciones a las mismas

En forma consistente, la literatura surge que el 85% de los problemas de calidad tienen que ver con los materiales y los procesos, y no con el desempeño del empleado. Por lo tanto, la tarea consiste en diseñar el equipo y los procesos que produzcan la calidad deseada.

Esto se puede lograr con un alto grado de compromiso de todos aquellos que entienden la carencia del sistema. Para ello, la Dirección tendrá que:

- ❖ Aceptar que el trabajador es el mejor inspector de calidad de su propio trabajo.
- ❖ Incluir al grupo de trabajo, a los departamentos y a los proveedores la noción de sistemas.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

- ❖ Compromiso de la Dirección para dar poder en las decisiones a los empleados (Comúnmente llamado empowerment en la literatura de la calidad)

A continuación, hacemos referencia a algunas técnicas para la participación del personal:

- ❖ Construcción de redes de comunicación que incluyan e involucren a los empleados.
- ❖ Supervisores abiertos y participativos.
- ❖ Cambios en el estilo de conducción y comunicación de los empleados de producción.
- ❖ Construir organizaciones con una cultura que tienda a la participación.
  - ❖ Técnicas formales como la creación de equipos de trabajo y círculo de calidad.

**(Roberto Carroz Paz, 2005)**

### **11.7 De la filosofía a la estrategia**

La filosofía de la calidad es fundamental (la base), pero también es importante la estrategia (la forma), que se convierte en el camino para poder traducir la filosofía. Para que el proceso de calidad sea efectivo y se convierta en la manera de conducir las acciones de la empresa, es fundamental tener la capacidad de transformar la filosofía de calidad en una Estrategia de Negocios.

### **11.8 Norma.**

Es un papel establecido por consenso y aprobado por organismos reconocidos (nacional e internacional), que se proporciona para un uso común y repetido, una serie de reglas, directrices o características para las actividades de calidad o sus resultados con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto de calidad. **(Izaguirre,**

### **11.9 ISO 9001:2008**

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las Normas

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales.

Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos se circulan a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros con derecho a voto. La Norma ISO 9001 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la calidad.

## **XII Generalidades**

Este Manual de la Calidad se ha diseñado como herramienta para el uso de la empresa Tabacalera Plasencia Cigars S.A., para demostrar la capacidad de proporcionar un servicio que satisfaga los requisitos de sus clientes y que aumente la satisfacción de los mismos, con el objetivo de implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a lo requisitos de la norma ISO 9001:2008 que permita estandarizar los procesos y establecer un sistema de mejora continua en el área de producción de la empresa.

La forma de dar cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 se recoge en el presente documento al que denominamos MANUAL DE GESTION DE CALIDAD.

### **12.1 Alcance**

El alcance del sistema de gestión de calidad de la empresa Plasencia Cigars S.A. aplica para todos los procesos definidos por la organización para la realización de los procedimientos correspondientes a la fabricación de Puros.

Plasencia Cigars S.A es una empresa de bienes que se dedica a la producción y comercialización de cigarros puros de diferentes ligas, tamaños y estilos destinados

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

a la exportación. Las operaciones de esta compañía son controladas y supervisadas por su propietario y 5ta generación Plasencia Nestor Andres Plasencia Torrez quien cuida cada uno de los detalles utilizados en la técnica en este rubro y heredada de la familia Plasencia. Es una empresa privada que opera como empresa de zona franca

### **XIII Referencia Normativas**

Los documentos de referencia son indispensables para la aplicación de este manual. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha, se aplica la última edición del documento (incluyendo cualquier modificación).

#### **13.1 Aplicación**

Es requisito indispensable establecer y definir las referencias normativas de la empresa en el Manual de gestión de Calidad.

La referencia normativa del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa Tabacalera Plasencia Cigars S.A. es:

- NMX-CC-9001-IMNC-2008

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

El manual de calidad se regirá por ISO 9001, el cual sigue las siguientes normativas:

- Identificar los procesos necesarios, secuencias y la interacción.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

- Métodos y criterios para la operación eficaz del proceso.
- Disponibilidad de recursos para operación.
- Monitorear, medir y analizar los procesos.
- Implantar acciones para obtener los resultados planteados y mejoras continuas.
- Procesos de acuerdo con los requisitos de la norma.
- Controlar cualquier proceso externo

El modelo mostrado en la Figura #1 ilustra todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada. De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.

PHVA puede describirse brevemente como:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del Cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: implementar los procesos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

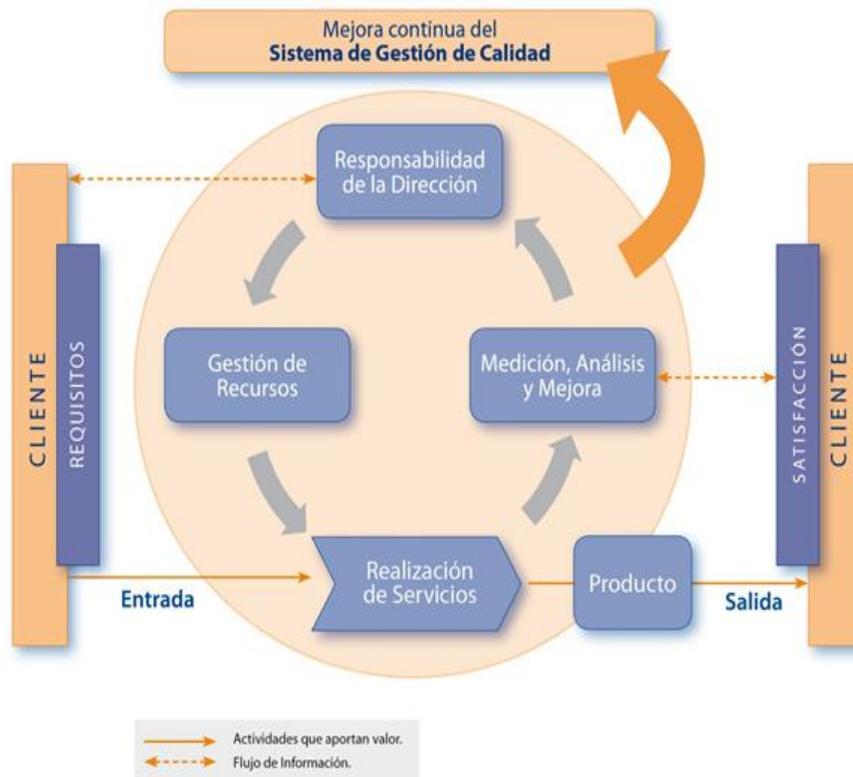


Fig.1. Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001- 2008  
Fuente: ISO 9001:2008

#### **XIV Términos y definiciones**

Para el propósito de nuestro Sistema de Gestión de Calidad son aplicables los términos y definiciones dados en la norma ISO 9001:2008.

Cabe definir los siguientes términos y abreviaturas utilizados en el presente manual:

- ❖ Cliente: Organización o persona que recibe un producto.
- ❖ Calidad: Cumplimiento de las expectativas de los clientes y demás partes interesadas. En el tabaco expresa el conjunto de sus cualidades.
- ❖ No Conformidad: Incumplimiento de un requisito.
- ❖ Producto: Resultado de un proceso.
- ❖ Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

- ❖ Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto. Para el SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, se refiere a: Empresas y personas que proveen insumos y servicios.
- ❖ Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- ❖ Sistema de Gestión de Calidad (SGC): Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- ❖ Materia Prima: Se refiere en este caso, al tabaco que se utiliza en la elaboración de Puros.
- ❖ Puro: Denominación que se da el cigarro confeccionado exclusivamente con hojas de tabaco, para diferenciarlo del cigarrillo.

## **XV Sistemas de Gestión de Calidad**

### **15.1 Requisitos Generales**

Tabacalera Plasencia Cigars S.A., establece, documenta, implementa y mantiene un Sistema de Gestión de Calidad y mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

- ❖ Esta empresa ha adoptado un enfoque basado en procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, orientado a aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.
- ❖ Ha identificado sus procesos principales y ha gestionado sus recursos para permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.
- ❖ El enfoque basado en procesos ha permitido efectuar un control continuo sobre las interacciones de los procesos individuales.
- ❖ Por otra parte se ha adoptado un modelo para la evaluación y medición de la información relativa a la percepción del cliente acerca del cumplimiento de nuestros requisitos.

Los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías internas y externas, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección son algunas de las técnicas y las herramientas que Plasencia Cigars S.A usa para medir y mejorar el sistema continuamente:

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

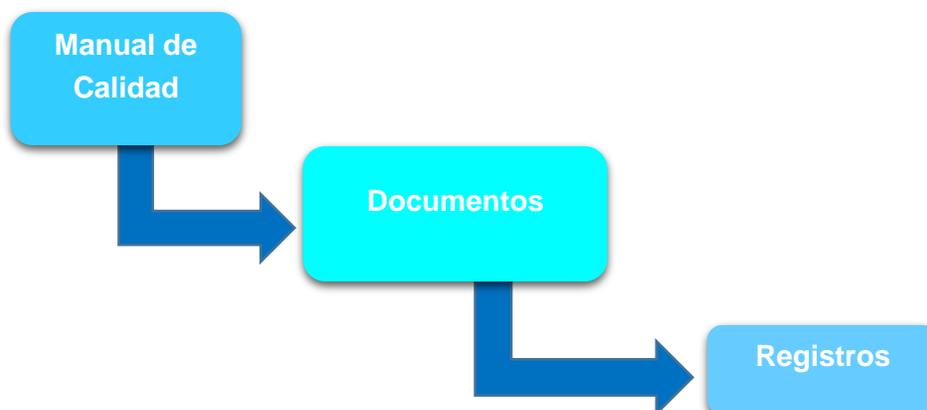
*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

- ❖ La Dirección General junto con los directores de departamento, identificaron los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad, la secuencia y las interacciones entre estos.
- ❖ Por cada proceso identificado se determinaron los criterios y métodos de funcionamiento así como también se determinaron la disponibilidad de los recursos y la información necesaria para la efectiva operación y el control de tales procesos.
- ❖ Cada proceso es supervisado, medido y analizado para identificar e implementar las acciones necesarias con el fin de alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.
- ❖ El Diagrama de Flujo de Proceso brinda una descripción de la interacción entre los procesos de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

## 15.2 Requisitos de la Documentación

La Norma contiene una estructura jerárquica respecto a los niveles que debe tener la documentación del sistema de gestión de calidad.

Niveles de la documentación del sistema de gestión de calidad (Fuente propia)



### 15.2.1 Manual de calidad

Tabacalera Plasencia Cigars S.A., establece un Manual de la Calidad que incluye:

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

- ❖ El alcance del sistema de gestión de la calidad.
- ❖ Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad

### **15.2.2 Documentos**

Todos los documentos de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad son controlados de acuerdo con el Procedimiento de Control de Documentos, para ello se elaboró propuesta de formato de control de registro ANEXO1

Este procedimiento define el proceso para:

- ✓ Aprobar los documentos verificando su adecuación antes de su emisión.
- ✓ Revisar y actualizar según necesidad y re-aprobar los documentos.
- ✓ Garantizar que se identifiquen los cambios y el estado actual de revisión de los documentos.
- ✓ Asegurar que las versiones pertinentes de los documentos apropiados se encuentren disponibles en los puntos de uso.
- ✓ Asegurar que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables.
- ✓ Garantizar que los documentos de origen externo sean identificados y que su distribución sea controlada.
- ✓ Evitar el uso indebido de documentos obsoletos e identificarlos adecuadamente si se conservan con algún fin

### **15.2.3 Registros**

Los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad. Los registros son conservados de acuerdo con el Procedimiento Control de los Registros de Calidad Anexo 2 Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

## **XVI Responsabilidad de la gerencia**

### **16.1 Compromiso de la gerencia**

La gerencia afirma su compromiso con la implementación del sistema de gestión de calidad mediante acciones como:

- ✓ La satisfacción del cliente interno y externo
- ✓ Evidenciar el compromiso hacia la calidad y la mejora continua a través del suministro de los recursos y los medios necesarios para alcanzar este fin, tales como la capacitación del talento humano.
- ✓ Proveer el talento humano idóneo, los recursos financieros y económicos para cumplir con la satisfacción del cliente y lograr el cumplimiento del SGC.
- ✓ Establecer políticas y objetivos de calidad, que le permitan mantener una mejora continua de los productos ofrecidos; además, atender todas las quejas y reclamo implementado acciones correctivas y preventivas siempre en miras a la plena satisfacción del cliente.

### **16.2 Enfoque al cliente**

La empresa debe asegurar que los requisitos del cliente son determinados y cumplidos para alcanzar su satisfacción, solicitando a la alta dirección su participación de manera más decidida.

Requisito relevante de la norma ISO 9001:2008

- ✓ Desarrollar de modo explícito un enfoque al cliente para alcanzar su satisfacción.

### **16.3 Política de la calidad**

La empresa Plasencia Cigars S.A. para las gestiones de calidad están ligadas con el MAGFOR (Ministerio Agropecuario Forestal) quien tiene la obligación de asistir semanalmente a la empresa para la inspección de los productos terminados, esta

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

institución se encarga de valorar si la empresa está en condiciones para su exportación o necesitan mejoras.

También se cuenta con la realización de pruebas fitosanitarias para los productos que su destino es la exportación, el MAGFOR en sus visitas hace una inspección sobre las áreas de trabajo, este identifica cuando se encuentran plagas y dependiendo de estas indica su tratamiento adecuado.

En sus políticas de calidad consiste en la previa supervisión de todo el proceso, como la tabacalera cuenta con sus propias fincas para la siembra de su tabaco es más fácil llevar un sistema de trazabilidad en cuanto a las siembras traslado a la empresa y realización del proceso de producción también sus políticas de calidad incluyen medidas preventivas y uso adecuado de uniforme para los trabajado.

## **XVII Planificación**

### **17.1 Objetivos de la calidad**

Los objetivos de la calidad están documentados, son coherentes con la política, medibles y se encuentran establecidos en niveles relevantes de la empresa.

Los objetivos de calidad son:

- ✓ Proporcionar una calidad consistente en nuestros productos.
- ✓ Entender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Entender y cumplir nuestras obligaciones contractuales.
- ✓ Mantener un Sistema de Gestión de la Calidad efectivo.

#### **17.1.1 Planificación del sistema de gestión de la calidad**

La gerencia de la empresa Plasencia Cigars S.A. se asegura de la planificación del sistema de gestión de la calidad, para el logro de los objetivos propuestos y el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y la de sus clientes.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

## **17.2 Responsabilidad, auditoria y comunicación.**

### **17.2.1 Representante de la gerencia**

El gerente asigna al representante de la gerencia, para el sistema de gestión de la calidad, a través de nombramiento, quien con independencia de sus funciones, tiene la responsabilidad y autoridad de:

- ❖ Asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad
- ❖ Informar a la gerencia sobre el desempeño del SGC para su revisión y mejora
- ❖ Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la empresa

### **17.3 Revisión por la gerencia**

La gerencia se asegura de revisar el SGC de la empresa través del procedimiento Revisión por la Gerencia Anexo 3 asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continúa.

Donde se incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y las necesidades de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y sus objetivos.

#### **17.3.1 Información de entrada para la revisión**

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

- ✓ Resultado de Auditorías Internas
- ✓ Retroalimentación del cliente
- ✓ El estado de las acciones correctivas y/o preventivas
- ✓ Las acciones de seguimiento de revisiones por la gerencia previas
- ✓ Las recomendaciones, para la mejora del sistema y sus procesos.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

### **17.3.2 Resultados de la revisión**

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

- ✓ La mejora de la eficacia del SGC y sus procesos.
- ✓ La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- ✓ La necesidad de recurso.

## **XVIII Gestión de los Recursos**

### **18.1 Provisión de los Recursos Humanos**

Fabrica Tabacalera Plasencia Cigars S.A. determina y proporciona los recursos necesarios para:

- ✓ Implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- ✓ Incrementar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

### **18.2 Recursos Humanos**

#### **18.2.1 Generalidades**

El personal de Fabrica Tabacalera Plasencia Cigars S.A. que ejecuta trabajos que afectan a la conformidad de los requisitos del producto, demuestra su competencia con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada.

#### **18.2.2 Competencia, Capacitación y toma de Conciencia.**

Fabrica Tabacalera Plasencia Cigars S.A.:

- ✓ Determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

- ✓ Asegura de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades
- ✓ Asegura que el personal que labora en la empresa, sea capacitado, mediante el Procedimiento de Capacitación del Personal.
- ✓ Mantiene registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia en el expediente de cada uno de los trabajadores y de acuerdo al procedimiento para el Control de Registros.
- ✓ Evalúa la eficiencia de la Capacitación.

Lo dicho anteriormente hace referencia a un sistema de evaluación serio mediante el cual no solo se plantearon objetivos para el personal sino que también se desarrollaron como resultado de planes de capacitación elaborados a partir de las evaluaciones.

### **18.3 Infraestructura**

Fabrica Tabacalera Plasencia Cigars S.A. determina, mantiene y proporciona la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

La Infraestructura Incluye:

- ✓ Edificios ( oficinas, planta de producción, bodega)
- ✓ Equipos de sistemas e información para dar seguimiento a los procesos ( computadoras, software)
- ✓ Maquinaria

La Fábrica lleva a cabo tres tareas con respecto a la infraestructura:

1. Identifica – Identifica los requisitos en planes estratégicos, planes de expansión, planes de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo u otra documentación. Si hay elementos no identificados, deben identificarse.
2. Suministra – Verifica si los equipos actuales, los edificios, el software y los servicios de soporte satisfacen los requisitos identificados.
3. Mantiene – La fábrica tiene un programa de mantenimiento preventivo.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

## **18.4 Ambiente de Trabajo**

Fabrica Tabacalera Plasencia Cigars S.A asegura y mantiene que un buen ambiente de trabajo son las condiciones que contribuyen a la satisfacción del empleo. Son el conjunto de condiciones que hacen que los trabajadores sean más productivos.

El punto fundamental en la elaboración de esta cláusula consiste en recordar que el ambiente de trabajo que usted se esfuerza por obtener debe permitir la realización de un producto de calidad.

No hacen falta pruebas documentales, pero cuanto mayor es la empresa, más importancia adquiere este plano y más estricto será su organismo de certificación.

## **XIX Realización del Producto**

### **19.1 Planificación de la Realización del Producto**

Fabrica Tabacalera Plasencia Cigars S.A. planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto. Dicha planificación es coherente con los requisitos del sistema de gestión.

La fábrica programa y desarrolla los procesos necesarios para realizar (hacer/generar) el producto de acuerdo con el Sistema de Gestión de La Calidad al hacerlo determina:

- ❖ Los Objetivos y Requisitos de Calidad (y en lo posible los del cliente) para el producto.
- ❖ Se determinan procedimientos, documentos en apoyo de este proceso (se utiliza siempre formularios de algún tipo, ya sea de papel o de correos electrónicos, pero aquí no hay requisitos de procedimientos documentados), y la necesidad de suministrar recursos adecuados para satisfacer este requisito.
- ❖ La verificación, la validación, la monitorización, la inspección y las actividades de prueba específicas del producto, y los criterios de aceptación del producto (control final antes de la entrega al cliente).

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

Es aquí donde se enfatizan los requisitos de planificación. Planifica los procesos, Establece los objetivos, Documenta y mide los resultados, y luego se observa que sirve como instrumento de mejora.

Aquí el objetivo principal consiste en entender y gestionar la realización del producto como sistema de procesos correlacionados entre sí.

## **19.2 Procesos Relacionados con el Cliente**

Fabrica Tabacalera Plasencia Cigars S.A. determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas ha:

- ❖ Información sobre el producto a través de la comunicación ya sea escrita o verbal a nuestros clientes dándole a conocer nuestro producto y sus características.
- ❖ La revisión de pedidos, ofertas y contratos, por el cual se determinan y revisan los requisitos del cliente relacionados con el producto.
- ❖ La retroalimentación del cliente, mediante el proceso de Quejas y/o Reclamos.

### **19.2.1 Revisión de los Requisitos de un Producto**

Determina los requisitos de Cliente Incluyendo:

- 1) Actividad de Entrega y Post-entrega.
- 2) Requisitos de producto no especificados por el cliente.
- 3) Normas de Ley

Esta parte resulta más conocida con el nombre de “Revisión del Contrato”. Ahora se ha extendido a “Procesos relativos al Cliente”. La norma pide determinar los requisitos del cliente.

Es necesario determinar las necesidades del cliente con respecto a los procesos realizados.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

### **19.2.2 Comunicación con el Cliente**

La Fábrica debe determinar la necesidad e implementar sistemas para comunicarse con el cliente en relación con:

- ❖ Informaciones relativas al producto
- ❖ Pedidos, Contratos, Gestión de Pedidos.

Se determina que procesos son necesarios para asegurar una buena comunicación con el cliente. Esta comienza con la oferta y el pedido, y continúa a través de la retroalimentación del cliente.

La información obtenida de la comunicación debe transmitirse a las personas adecuadas dentro de la organización.

### **19.3 Diseño y Desarrollo**

Fabrica Tabacalera Plasencia Cigars S.A. Realiza este proceso con la realización de un conjunto complejo de actividades, en las que deben intervenir la mayoría de las áreas funcionales de la Empresa. Generalmente este proceso de desarrollo se suele dividir en siete fases o etapas:

1. Planificación.
2. Datos preliminares de Diseño y Desarrollo.
3. Resultados.
4. Revisión.
5. Verificación.
6. Convalidación.
7. Control de Cambios

#### **19.3.1 Planificación**

La Fábrica debe de Planificar:

- ❖ Las Fases de Desarrollo.
- ❖ Toda revisión, Verificación o Convalidación que pueda ser adecuada para cada fase.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

- ❖ Las Responsabilidades de Diseño y desarrollo y la manera de gestionar las respectivas interfaces.

### **19.3.2 Datos preliminares de Diseño y Desarrollo**

Estos serán Registrados y Mantenidos:

- ❖ Especificaciones Funcionales y de Mantenimiento.
- ❖ Requisitos de Ley y Normativas

### **19.3.3 Resultados**

Estos deben suministrarse de modo tal que permitan una verificación con respecto a los objetivos, por lo que deberán:

- ❖ Satisfacer los requisitos previstos por los datos preliminares.
- ❖ Suministrar información para otras actividades relativas al post-desarrollo.
- ❖ Contener criterios de aceptación del producto.
- ❖ Especificar características para el uso adecuado y seguro.

### **19.3.4 Revisión**

La revisión se desarrolla según la planificación para determinar si el diseño satisface los requisitos, identificar cualquier problema percibido y proponer acciones de rectificación.

- Sera necesario mantener registros.

### **19.3.5 Verificación**

Se realiza para asegurarse de que el diseño y el desarrollo cumplan con los requisitos de los datos preliminares.

- Sera necesario mantener registros.

### **19.3.6 Convalidación**

Debe estar en línea con la aceptación según la Planificación indicada anteriormente, y si resulta practico, debe completarse antes de la entrega o implementación.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

- Sera necesario mantener registros.

### **19.3.7 Control de Cambios**

Se deberá revisar, verificar y convalidar según las necesidades. La revisión documentada deberá abarcar el efecto de los cambios en las partes esenciales y en el producto entregado.

- Sera necesario mantener registros de cambios.

## **19.4 Compras**

Fabrica Tabacalera Plasencia Cigars S.A., asegura que los productos adquiridos cumplen con los requisitos de compra especificados.

A través, del registro Orden de Compra y la verificación de forma física del bien adquirido por parte del solicitante, asegura la empresa el cumplimiento con los requisitos de los productos adquiridos.

### **19.4.1 Proceso de Compras**

La Fábrica asegura que el producto comprado sea conforme a los requisitos. Los controles dependen del efecto del producto comprado en el producto final.

La Fábrica elige a sus proveedores basándose en su capacidad de suministrar en base a los requisitos. Sera necesario establecer los criterios de selección, validación y reevaluación y mantener registros adecuados.

### **19.4.2 Información sobre las Compras**

Los documentos de compra deben de describir el material que se compra con suficientes detalles para asegurarse la obtención del artículo que necesita. Se asegura que el proveedor conoce los requisitos para la aprobación del producto.

### **19.4.3 Verificación de Compras**

Verificación del Producto Comprado:

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

- Se tiene un proceso para verificar la conformidad del producto comprado.
- Los documentos de compra deben incluir información sobre la verificación efectuada por el proveedor.

## **19.5 Producción**

Fabrica Tabacalera Plasencia Cigars S.A. Desarrolla una producción en condiciones controladas, Incluyendo:

- ❖ Planificación y Desarrollo de los procesos en condiciones controladas.
- ❖ Documentación de las Características del Producto.
- ❖ Instrucciones de Trabajo.
- ❖ Equipos Adecuados.
- ❖ Uso de Dispositivos de Monitorización y Medición.
- ❖ Actividad de Suministro, entrega y post-entrega.

Se revisa el sistema actual para asegurarse de contar con los controles adecuados. Asegurándose de que exista una conexión estrecha entre los procesos de realización del producto y los controles implementados.

### **19.5.1 Convalidación de Procesos**

La Fábrica convalida todo aquel proceso cuyo resultado no pueda verificarse con una monitorización o medición, así como los problemas resultantes después de la entrega. La convalidación deberá demostrar la capacidad de este proceso de lograr los resultados previstos utilizando:

- ❖ Los Criterios definidos para la revisión y la aprobación de procesos.
- ❖ La aprobación de equipos y la calificación del personal.
- ❖ El uso de una metodología específica.
- ❖ Los requisitos para el registro.
- ❖ La re-convalidación.

### **19.5.2 Identificación y Rastreabilidad**

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

La Fábrica debe identificar si el producto ha sido inspeccionado y probado y evaluar el resultado de tal inspección o prueba.

Es necesaria una identificación del producto en toda la producción, donde corresponda. Una identificación univoca es indispensable donde la rastreabilidad resulte ser un requisito.

### **19.5.3 Conservación del Producto.**

La Fábrica dispone de procesos adecuados para mantener la conformidad del producto y partes del mismo.

## **XX Control de los Equipos de Seguimiento y de Medición.**

Fabrica Tabacalera Plasencia Cigars S.A. Determina que es necesaria la monitorización y la medición para satisfacer determinados requisitos y establecer los que faciliten las operaciones.

## **XXI Medición, análisis y mejora.**

### **21.1 Generalidades**

Tabacalera Plasencia Cigars S.A planifica y gestiona los procesos necesarios para la mejora continua del sistema de calidad, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto con los requisitos detallados, asegurar la conformidad del SGC y perfeccionar continuamente la eficacia del sistema por medio de la utilización de la política de calidad, objetivos, resultados de auditoria, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

## **21.2 Seguimiento y medición**

### **21.2.1 Satisfacción del cliente**

Como una medida del desempeño del SGC, Plasencia Cigars S.A realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción respecto a la satisfacción de los clientes, así como atiende aquellas reclamaciones que pudieran ser originadas por el producto ofrecido por esta empresa.

### **21.2.2 Auditoria interna**

Plasencia Cigars S.A establece la necesidad de efectuar auditorías internas de la calidad con el objetivo de determinar el cumplimiento satisfactorio y eficaz del Sistema de Gestión de Calidad y su apropiado mantenimiento.

Las auditorias se programa en función en la naturaleza de las actividades y de su importancia, los resultados de las auditorias se documentan y transmiten al responsable del área auditada mediante los informes de auditorías que se adjuntan en el procedimiento correspondiente.

En el caso de encontrar no conformidades mediante la aplicación de las auditorias, el personal directivo responsable del área auditada toma, cuanto antes, las acciones correctivas necesarias para corregir las deficiencias puestas de manifiesto por las auditorias.

El responsable del área que este siendo auditada debe asegurarse de que se cumplen las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora justificada para eliminar las no-conformidades mostradas y sus causas.

### **21.2.3 Seguimiento y medición de los procesos**

Tabacalera Plasencia Cigars S.A aplica métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos, tomando las medidas oportunas en caso de encontrarse desviaciones respecto a los resultados esperados.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

Para el seguimiento y medición se establecen indicadores con el fin de conocer la evolución y mejora continua de los diferentes procesos desarrollados.

#### **21.2.4 Seguimiento y medición del producto**

Plasencia Cigars S.A cuenta con controles establecidos en el procedimiento control de calidad para monitorear y verificar que los requerimientos son cumplidos.

- **Inspección en recepción**

Plasencia Cigars S.A mediante el procedimiento establece las pautas para la inspección del producto recepcionado o para la verificación de que los productos cumplen con los requisitos especificados.

A sí mismo, mediante la aplicación del procedimiento indicado se asegura que los productos recibidos no son entregados al cliente hasta que ya hayan sido inspeccionados.

- **Inspección durante el proceso y final**

En los procedimientos se establecen las pautas para la realización de las inspecciones o revisiones del producto a medida que se van desarrollando. Este procedimiento exige que se hayan realizado todas las inspecciones especificadas.

Plasencia Cigars S.A realiza todas las inspecciones durante el proceso de acuerdo con los procedimientos para probar la conformidad del producto final con los requisitos especificados.

### **21.3 Control del producto no conforme**

Este es un punto de la norma en el que debe de haber procedimiento documentado.

Plasencia Cigars S.A se asegura que el producto que no es conforme con los requisitos, se identifique y controle para prevenir una utilización o entrega no intencionada.

También están definidas las responsabilidades para el análisis de las no conformidades y quien tiene la autoridad para decidir su proceso.

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

Los productos no conformes tratados pueden ser:

- Reprocesados para satisfacer los requisitos especificados.
- Reusados o rechazados.

Debemos recalcar que la no conformidad implica realizar una corrección para solucionar el problema de manera inmediata. Esta corrección no es una acción correctiva, debido a que una acción correctiva busca a solucionar la causa raíz del problema, mientras la corrección solo actúa de modo temporal para solucionar el problema inmediato.

#### **21.4 Análisis de datos**

Plasencia Cigars S.A determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y eficacia del sistema de gestión de calidad. Así como para evaluar donde se pueden realizar mejoras continuas del sistema de gestión de calidad. Esto incluye datos generados por las actividades de seguimiento y medición y por cualquier otra fuente adecuada.

Se analiza fundamentalmente la siguiente información:

- ❖ No conformidades.
- ❖ Reclamaciones de clientes.
- ❖ Encuestas de satisfacción de cliente.
- ❖ Sugerencias del personal y grado de satisfacción del mismo.
- ❖ Grado de cumplimiento de los objetivos y Política de calidad.
- ❖ Oportunidades de mejora.

Es muy importante que en esta interpretación de la norma se haga explícito este requisito, ya que es común que en las organizaciones no se analice de manera adecuada la información que se genera en el sistema de calidad.

#### **21.5 Mejora**

Los sistemas de calidad tienen como propósito fundamental generar un ciclo que permita la mejora. La empresa no se debe conformar solo con mantener requisitos mínimos, hay que darse la oportunidad de mejorar. La mejora inicia con la medición de los principales aspectos del proceso, del producto, la satisfacción del cliente y se

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

complementan con las auditorias. Como resultado de las mediciones se obtienen información para la mejora.

Las acciones correctivas y las acciones preventivas se podrían designar acciones controladas, que son oportunidades de mejoras descubiertas, descritas como acciones correctivas o acciones preventivas. Lo que se debe demostrar en todo momento es que se cuenta con un programa de trabajo, que se le dé seguimiento, y que las acciones se cumplan con tiempo y forma de acuerdo a las necesidades y del propio sistema de calidad.

### **21.5.1 Acciones Correctivas**

Las acciones correctivas son el mecanismo de mejora que permite evitar que se repitan los errores. Una acción correctiva debe analizarse con mucho cuidado. No es cuestión de satisfacer un criterio de la norma, o de obtener evidencias para las auditorias de certificación, es la oportunidad de mejorar.

Existen métodos de análisis que permiten determinar la causa de la raíz como son diagrama de Ishikawa, análisis FODA, etc.

### **21.5.2 Acciones Preventivas**

Plasencia Cigars S.A determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas tomadas son apropiadas para los efectos de los problemas potenciales

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

**Anexos**

➤ **Control de documento**

 <b>CONTROL DE DOCUMENTOS</b>				
<b>Nº</b>	<b>Nombre del Documento</b>	<b>Codigo</b>	<b>Nº de Revision</b>	<b>Fecha de Autorizacion</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

➤ **Registro**

 <b>REGISTROS</b>						
<b>Nº</b>	<b>Nombre</b>	<b>Codigo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Identificacion</b>	<b>Lugar de Archivo</b>	<b>Tiempo de Archivo</b>
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

➤ **Propuesta de Formato Acta de Revisión por la Gerencia**

Nº de Revisión: \_\_\_\_\_



Fecha de Corte de la Información	Día	Mes	Año	Fecha Elaboración Informe	de	Día	Mes	Año

**Cumplimiento de los objetivos de calidad**

Objetivos de Calidad			
Objetivo	Meta	Situación Actual	Observaciones



*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

➤ **Consolidación y análisis de quejas y/o reclamos**

 <b>Quejas y Reclamos</b>			
<b>Nº De quejas y/o reclamos recibidos</b>	<b>Nº De quejas y/o reclamos solucionados</b>	<b>% de resolución de quejas y/o reclamos</b>	<b>Observaciones</b>

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

➤ **Satisfacción del cliente**

Ítems de comparación	 <b>Auditorias</b>				<b>Variación*</b>	
	<b>Anterior</b>		<b>Actual</b>		(anterior-actual)	
	<b>Nº:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Nº:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>-</b>	<b>+</b>
<b>Nº de no conformidades</b>						
<b>Nº de posibles no conformidades</b>						

\*Nota: % de resolución de quejas:  $[1 - [(X-Z)/X]] * 100$

Dónde:

- X: número de quejas recibidas
- Z: número de quejas solucionadas

**Resultado de Auditorías Internas**

**Comparativo con Auditoría Interna anterior**

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

➤ **Consolidación y análisis de quejas y/o reclamos**

			
<b>N° de no conformidades definidas</b>	<b>N° de no conformidades solucionadas</b>	<b>% de resolución de no conformidades</b>	<b>Observaciones</b>

\*Nota:

% de resolución de No Conformidades:  $[1 - [(P-S)/P] * 100]$

Dónde:

- P: número de no conformidades definidas
- S: número de no conformidades solucionadas

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

➤ **Estado de las acciones correctivas, preventivas y de mejora**

			
<b>Tipo</b>	<b>Definidas</b>	<b>Implementadas</b>	<b>% de Acciones Implementadas*</b>
<b>Acción Correctiva</b>			
<b>Acción Preventiva</b>			
<b>Acción de Mejora</b>			
<b>TOTAL</b>			

Nota:

% de resolución de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora:

$$[1 - [(D-S)/D] * 100]$$

Dónde:

- D: número de acciones correctivas, preventivas y/o mejora definidas
- S: número de acciones correctivas, preventivas y/o mejora solucionadas

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

➤ **Seguimiento a la Revisión Anterior**

		
<b>Acción de Mejora</b>	<b>Responsable</b>	<b>Estado (seguimiento)</b>

➤ **Propuesta de formato Plan de mejoramiento**

			
<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*

- Solicitud de personal o colaborador

<b>Nº de Solicitud:</b> _____		 <b>PLASENCIA</b> CIGARS
<b>Área:</b>		
<b>Responsable:</b>		
<b>Puesto Vacante:</b>		
<b>Formación necesaria:</b>		
<b>Experiencia mínima:</b>		
<b>Características especiales:</b>		
<b>Otro requisito</b>		
<hr/>		
<hr/>		
<b>Firma Responsable del Area.</b>		

*Tabacalera Plasencia Cigars S.A*

*Elaborado por Rosario Castillo, Luis Carlos Zamora, Silvia Zamoran*