



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA**

UNAN-MANAGUA

**Departamento de Ciencia, Tecnología y Salud  
Ingeniería Industrial  
Seminario de Graduación**

**Título: Manual de Calidad en la tabacalera JAFRAN CIGARS en el II Semestre  
2017**

**Carrera: Ingeniería Industrial**

**Seminario de Graduación para optar el título de Ingeniería Industrial  
INFORME DE INVESTIGACIÓN**

**Autor:**

Br. Silvia Laleska Matos Calderón

**Orientado por:**

✓ M.Sc. Wilfredo Van de Velde

# Índice

<u>INTRODUCCIÓN</u> .....	1
<u>MARCO TEÓRICO</u> .....	7
<u>2.1 Proceso productivo de la elaboración de puros artesanales</u> .....	7
<u>2.1.1 Cultivo y Producción Del Tabaco</u> .....	7
<u>2.1.2 Fincas Producción y Curado</u> .....	7
<u>2.1.3. Elaboración del cigarro puro</u> .....	9
<u>2.2 Concepto de Calidad</u> .....	11
<u>2.3 Definición de calidad</u> .....	12
<u>2.3.1 Antecedentes de la calidad</u> .....	13
<u>2.3.2 Importancia de la calidad</u> .....	14
<u>2.3.3 Aseguramiento de la calidad</u> .....	15
<u>2.3.4 Calidad en la producción</u> .....	16
<u>2.3.5 Gestión de la calidad en los servicios</u> .....	17
<u>2.3.6 El servicio de calidad al cliente</u> .....	17
<u>2.3.7 Políticas de calidad</u> .....	17
<u>2.3.8 Normas de calidad dirigidas por los clientes</u> .....	17
<u>2.4 Benchmarking</u> .....	18
<u>2.5 Principios de gestión de la calidad, ISO 9000-2005</u> .....	18
<u>2.6 Sistema de Gestión de Calidad</u> .....	20
<u>2.6.1 Requisitos para Sistemas de gestión de calidad</u> .....	21
<u>2.6.2 Base racional para los sistemas de gestión de la calidad</u> .....	22
<u>2.6.3 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos</u> .....	22
<u>6.4 Enfoque basado en procesos</u> .....	23
<u>6.4.1 Política de la calidad y objetivos de la calidad</u> .....	23
<u>6.4.2 Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad</u> ..	24
<u>6.4.3 Documentación</u> .....	24
<u>6.4.4 Tipos de documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad</u> .....	25
<u>6.5 Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad</u> .....	25
<u>6.5.1 Auditorías del sistema de gestión de la calidad</u> .....	25
<u>6.5.2 Revisión del sistema de gestión de la calidad</u> .....	26
<u>6.5.3 Autoevaluación</u> .....	26
<u>6.6 Mejora continua</u> .....	26
<u>6.6.1 Papel de las técnicas estadísticas</u> .....	26
<u>6.7 Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión</u> .....	27
<u>6.7.1 Relación entre los sistemas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia</u> .....	27
<u>6.7.2 Requisitos generales del Sistema de Gestión de la Calidad</u> .....	29
<u>6.8 Manual de la calidad</u> .....	29
<u>6.9 Cuestionarios de diagnóstico organizacional (CDO)</u> .....	30
<u>6.9 Metodología Seis Sigma</u> .....	31
<u>6.10 Costos de no calidad</u> .....	31
<u>6.10.1 Metas del sistema de costos de calidad</u> .....	33
<u>6.11 Reseña histórica de las normas ISO 9000</u> .....	35

<u>6.11.1 ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad</u> .....	36
<u>6.11.2 La nueva ISO 9001:2015.</u> .....	36
<u>HIPOTESIS</u> .....	40
<u>Diseño metodológico</u> .....	42
<u>Localización de la empresa</u> .....	42
<u>Enfoque de investigación.</u> .....	42
<u>Tipo de investigación.</u> .....	43
<u>Universo de la investigación.</u> .....	43
<u>Muestra</u> .....	43
<u>Elaboración de instrumentos.</u> .....	43
<u>Instrumentos de recopilación de la información:</u> .....	44
<u>Fuentes de información.</u> .....	44
<u>Trabajo de campo.</u> .....	45
<u>Análisis y discusión de resultados.</u> .....	46
<u>Resultado de Entrevista aplicada a Responsable de área de Producción y a la Administración de la Tabacalera JAFRAN CIGARS.</u> .....	52
<u>Elaboración de Manual de Gestión de la Calidad para la mejora del proceso productivo de la Tabacalera JAFRAN CIGARS.</u> .....	53
<u>Conclusiones</u> .....	53
<u>Recomendaciones</u> .....	55
<u>Bibliografía</u> .....	56
<u>ANEXOS</u> .....	57

## Índice de ilustraciones

<u>Ilustración 1 Grafica N°1. Diagrama de Ishikawa</u> .....	46
<u>Tabla 1 Concepto de calidad</u> .....	46
<u>Tabla 2 Proceso productivo</u> .....	47
<u>Tabla 3 Espacio insuficiente</u> .....	48
<u>Tabla 4 Problemas más frecuentes</u> .....	49
<u>Tabla 5 Actividad para la calidad</u> .....	49
<u>Tabla 6 Producción diaria</u> .....	50
<u>Tabla 7 Nivel de eficiencia</u> .....	50
<u>Tabla 8 Capacitación al personal</u> .....	51

## **RESUMEN.**

El presente trabajo de investigación refleja el estudio realizado en el segundo semestre del año 2017 en la Tabacalera JAFRAN CIGARS. De la ciudad de Estelí, referente a la calidad de los productos elaborados como lo es la elaboración de puros para exportación, tomando en cuenta el manual de procedimientos y formatos que exige la norma ISO 9001-2015 para el control de calidad del mismo.

Esta investigación realizada fue de carácter cualitativo-cuantitativo a continuación se presentaran aspectos teóricos referidos al estudio, de igual manera se detalló la investigación descriptiva como metodología de investigación utilizada, la que permitió describir e interpretar los datos obtenidos en las opiniones de los agentes del proceso de investigación de campo; para la selección de la muestra, se utilizó el muestreo intencional, ya que es una empresa que está iniciando sus operaciones y su muestra es no significativa sin embargo la información aportada por todos ellos fue de gran importancia para la confiabilidad del estudio y el desarrollo de la investigación

La recolección de los datos se realizó, a través de instrumentos conformado por: Encuestas aplicadas a trabajadores, y entrevista aplicada al gerente general de la empresa.

Luego se realizó el análisis de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento del contenido del manual, de esta manera se pudo concluir con la realización del manual del Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de fabricación de puros.

El manual de Calidad contiene las políticas, objetivos de Calidad de la empresa, y luego una descripción general del Sistema de Calidad, su función es servir como guía o directorio del Sistema, e indicar mediante referencias cuáles son los documentos que desarrollan o despliegan cada requisito de la norma ISO 9001-2015 correspondiente.

Se desarrolló un estudio realizado en la empresa con el objetivo de analizar el procedimiento que se lleva a cabo para la elaboración de ellos y la calidad que debe tener como requerimiento fundamental el producto final.

## **INTRODUCCIÓN**

A lo largo de la historia se ha expresado que desde hace varios siglos existen estándares de calidad que no son sustancialmente diferentes. Las estrategias y las herramientas para aseguramiento de la calidad pueden haber cambiado, pero las expectativas básicas de los clientes han sido prácticamente constantes durante mucho tiempo.

La calidad aun cuando la demanda ha sido parte de la naturaleza humana, es comparable con la cuantificación de la calidad y el establecimiento de estándares formales de calidad. Estos indudablemente un fenómeno del siglo XX. La atención de la calidad durante las últimas dos décadas ha creado un mercado global de consumidores enfocados también en la calidad.

Los demandantes piensan que saben lo que significan, que pueden reconocerla cuando la ven y muy importante, esperan e inclusive se enfocan en la calidad de producto y servicio. Actualmente se define la calidad como la satisfacción total de todas las partes del tejido de la sociedad. Las empresas cada vez más se han sumado a las políticas de calidad, sino por los grandes beneficios económicos que generan las inversiones en materia de calidad.

En el ambiente actual del mercado en general en el que se vive una fuerte competencia entre las empresas y en una situación en la que las exigencias de los clientes crecen, es necesario tomar acciones para lograr una mejora dentro de las organizaciones de manera que estas se superen en todos sus aspectos.

Por tal razón para las empresas es importante la calidad, ya que esta es definida como el conjunto de características inherentes a una cosa, capaz de satisfacer tanto las necesidades explícitas e implícitas cada vez más exigentes por la sociedad.

Es por ello por lo que en la actualidad el objetivo de muchas organizaciones es brindar un buen servicio, lo que hace necesaria la utilización de diversas herramientas de gestión de la calidad para mantener y mejorar su eficacia a lo largo del tiempo. JAFRAN CIGARS ha tenido en bien introducirse a ese gran mercado

donde pueda ofrecer a los clientes su servicio de la mejor manera aplicando a sus procesos.

La Norma ISO 9001:2008. Las normas ISO 9000 son de obligado cumplimiento en un gran número de sectores, el cliente es consciente de que la calidad es un importante factor diferenciador, y cada vez exigen más.

El presente trabajo de investigación se basó en la elaboración de un manual de calidad en el cual se describe un poco de la historia de JAFRAN CIGARS y sus generalidades y la manera de cómo implementar la calidad y las normas ISO.

Así como también se describen conceptos de calidad, la metodología, técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación, la obtención de la muestra, del mismo modo está compuesto por el análisis externo e interno de la situación actual se describe el manual elaborado para que JAFRAN CIGARS pueda implementar el sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001-2015 para la mejora en sus procesos.

La presente tesis surge de la necesidad manifestada por la tabacalera JAFRAN CIGARS, por mejorar la calidad en sus productos, con el fin de contribuir a mejorar los niveles de satisfacción de los clientes.

El análisis está basado en el funcionamiento interno de la empresa, principalmente en los resultados de la aplicación de las Normas de Calidad ISO 9001-2015 en sus procesos internos y los efectos en la producción.

Para llevar a cabo el presente análisis se utilizó el enfoque basado en procesos, que consiste en realizar un control continuo a cada proceso por separado y su interrelación con los demás procesos del sistema.

En la actualidad las tabacaleras han alcanzado una gran importancia dentro de la economía nacional e internacional por lo que son consideradas como el tercer sector económico. Por estas razones, dentro de los objetivos de las tabacaleras se encuentra el lograr un alto nivel de eficiencia por lo que deben aplicar un sistema de gestión administrativo que asegure mejorar los niveles de satisfacción de los clientes.



La importancia de desarrollar esta Tesis en la tabacalera JAFRAN CIGARS, se sustenta en el hecho de que la empresa tiene la necesidad de implementar mejoras continuas en los procesos. Con el fin de mejorar la calidad en sus productos, y por consiguiente aumentar el grado de satisfacción de los clientes.

Como propósito principal del presente trabajo es analizar el ámbito actual en el que se desenvuelve la empresa, en cuanto al proceso productivo y realizar un manual de la calidad para la tabacalera JAFRAN CIGARS. dedicada a la fabricación de puros en la ciudad de Estelí, el cual establece las políticas generales y procedimientos que aseguren que los productos ofrecidos por la empresa sean fabricados con calidad y confiabilidad, y que garanticen la satisfacción del cliente y de la empresa misma, utilizando la información técnica en forma oportuna.

La Fábrica de puros JAFRAN CIGARS. Al no contar con un manual de la calidad esto produce que existan ciertas problemáticas como lo son falta de infraestructura en el almacenamiento, desperdicio de materia prima, se identificó que los procesos de control de calidad que se realiza en el área de producción son de forma empírica.

Por cuanto no se aplican los controles necesarios para el aseguramiento de la calidad, limitando así la mejora continua de la misma y requisitos que implican el cumplimiento de normas de calidad que debe cumplir la empresa para obtener un producto de excelencia y competencia en el mercado.

Esta problemática planteada anteriormente se debe a la mala implementación de un manual de calidad donde se especifiquen los requerimientos que se deben cumplir en el proceso de elaboración de puros. Por tal motivo, incurriría en la no aplicación de sistemas de calidad internacionales, como lo es la ISO 9001-2015, que le brindaría a la empresa aumentar su mercado.

La mala implementación de un manual de gestión 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.

Ante las situaciones planteadas en la **descripción del problema central** es necesario plantearse las siguientes preguntas: ¿Qué acciones se deben realizar para que el personal encargado considere la implementación de un manual de gestión de calidad como una alternativa para mejorar la calidad tanto del proceso como del bien que ofrecen?

Para poder dar un seguimiento a este problema central, esta investigación contiene las siguientes interrogantes científicas

- ✓ ¿Qué conocimientos tiene la empresa y sus trabajadores sobre lo que es un manual de gestión de calidad?
- ✓ ¿Poseen los trabajadores los hábitos básicos para desarrollar el proceso?
- ✓ ¿Tienen conocimientos la empresa y sus directivos sobre la importancia que tiene la implementación de un manual de gestión de calidad?

Para la problemática antes mencionada, se **justifica** la investigación de esta manera: Esta tesis se realizó con el propósito de elaborar un Manual de gestión de calidad en la Tabacalera JAFRAN CIGARS. Ubicada en la ciudad de Estelí con el fin de conocer y experimentar el funcionamiento de esta y también el de detallar la producción, eficacia y la eficiencia de 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.

El propósito principal del presente trabajo es analizar el ámbito actual en el que se desenvuelve la empresa, en cuanto al proceso productivo y dar una propuesta de un Manual de gestión de Calidad, dedicada a la manufactura de puros elaborados a mano en la ciudad de Estelí, el cual establece las políticas generales y procedimientos que aseguren que los productos ofrecidos por la empresa sean fabricados con calidad y confiabilidad, que garanticen la satisfacción de los clientes y de la empresa misma, utilizando la información técnica en forma oportuna

El manual explicara cómo opera el sistema de calidad de la empresa “JAFRAN CIGARS”, así como las políticas generales que rigen el área de Control de Calidad. Explica también la manera en que se da cumplimiento a cada uno de los requisitos o normas que rigen a la empresa.

Por otra parte, este manual será de gran ayuda para la empresa ya que este documento describe los requisitos y procedimientos de gestión y técnicos para la operacionalización del proceso para que este muestre una garantía de la calidad del producto terminado 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 el área de producción de la empresa. Con esta investigación, se pretende lograr que la fábrica. garantice un ambiente laboral de calidad, tanto para los empleadores como para la producción.

Este manual de gestión de calidad definirá los estándares de calidad que la empresa pretende impulsar actualmente. Por consiguiente, será indispensable la aceptación y evaluación de la propuesta que se presenta en este documento. La implementación del manual conllevará al logro de éxito en la producción manufacturera en la producción de puros de la empresa.

Esta investigación se llevará a cabo en la tabacalera JAFRAN CIGARS ubicada en la ciudad de Estelí, del centro de salud Eduardo Selva una cuadra y 30vrs al Norte.

En enero del año 2015 la empresa fue constituida por Jason Romero y su esposa Francys Lanuza con el nombre de JAFRAN CIGARS, la cual surge con la necesidad de promover una fuente de fabricación que se dedicara a la producción y elaboración de tabaco para su exportación.

Es importante destacar que desde que inició operaciones la empresa JAFRAN CIGARS en el año 2015 no ha contado con un manual de calidad en la fabricación de puros, por otra parte, cabe mencionar que en esta empresa no se han realizado estudios anteriores relacionados a la temática que actualmente se está investigando en este caso gestión de la calidad.

El **objetivo general** de la presente tesis es: Elaborar un manual de Calidad en base al sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2015 para mejorar el proceso productivo en la fabricación de puros en tabacalera JAFRAN CIGARS.

Dentro de los **objetivos específicos**, podemos describir los siguientes:

- ✓ Fundamentar aspectos teóricos de calidad basado en las normas ISO 9001-2015 en ámbitos de calidad.
- ✓ Diagnosticar la situación sobre los problemas de calidad que se presentan en la fábrica, organizándola detalladamente para aplicarse en el manual de sistema de gestión de calidad.
- ✓ Realizar una propuesta de un manual de la calidad basado en la ISO 9001-2015 para el mejoramiento del proceso productivo de puros en la tabacalera JAFRAN CIGARS en la ciudad de Estelí.

Para esta tesis y su desarrollo se utilizó información de la empresa, que dan cuenta del funcionamiento interno su interacción con sus clientes y sus procesos, fundamentado con antecedentes de manuales de calidad encontrados en la biblioteca Urania Zelaya FAREM-Estelí, así como también se utilizó bibliografía pertinente al tema.

A continuación, se presenta la estructura de la investigación, la cual comprende el referente teórico que se siguió para llevar a cabo este trabajo ahí se presentan los conceptos en los que se basa el manual de calidad, así como la norma ISO 9001.

## **MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Proceso productivo de la elaboración de puros artesanales.**

#### **2.1.1 Cultivo y Producción Del Tabaco**

El proceso de producción de tabaco comienza en el semillero ya que el diminuto tamaño de la semilla de la planta imposibilita de enterrar la misma en la tierra eso implica que deba plantarse antes en semilleros. Las minúsculas semillas se plantan en septiembre y se cubren con tela o paja para protegerlas de los rayos del sol; a los 5 u 8 días comienza la germinación del tabaco; a los 10 o 12 días de nacida en el semillero, se inicia la aplicación de insecticidas y de fungicidas. Después de 35 días, hacia la segunda quincena de noviembre, las plantas de tabaco alcanzan ya unos 15 a 20 cm de alto y se denominan posturas, entonces se procede a su trasplante a los lotes definitivos.

#### **2.1.2 Fincas Producción y Curado**

Una vez plantada en los lotes, cada planta se trabaja regularmente mediante azada, control de las plagas y sobre todo para eliminar sus yemas terminales y axilares para estimular el crecimiento de las hojas. Esta fase puede durar unos 60 o 90 días, que el periodo necesario para alcanzar la completa madurez de la planta y poder recolectarla. Luego que la planta alcanza su madurez, sigue el proceso de recolección el cual es quizás el trabajo más intensivo y laborioso, pues las hojas hay que recogerlas una a una y a mano, y como máximo dos o tres a la vez.

Cada planta tiene 8 o 9 pares de hojas; las hojas están situadas en niveles distintos, recogándose por cada nivel de forma independiente cuando están maduras, a intervalos de 6 ó 7 días: el ciclo completo de recolección de una planta dura unos 40 días. Las hojas son llevadas a las casas de curado para su desecación natural previa a la fase de fermentación.

En las casas del tabaco, los trabajadores deben vigilar la humedad, la temperatura y la coloración de las hojas. Una de las primeras tareas a realizar en esta etapa es el ensarte; se unen por pares las hojas y las colocan en largos palos de madera de unos 4 o 5 metros de largo, llamados cujes; estas cujes se suben a unos maderos horizontales llamados barrederas donde se apoyan sus extremos.

El Tabaco se cura o seca al aire, durante unos 50 días; durante este proceso, se supervisa y controla la temperatura y humedad; Primero las hojas se marchitan y van adquiriendo un color amarillo oscuro y luego, gracias al proceso de oxidación y pérdida de la clorofila, toman el color dorado-rojizo que indica que están listas para la siguiente etapa de fermentación del tabaco. Tras el proceso de secado se procede al zafado o amarre del tabaco y se traslada al área de pre industria donde se pesa y se apila en lotes de hasta 30 quintales llamados Pilonos.

#### Procesamiento, Fermentación, Elaboración Y Empaque

El proceso de fermentación se realiza en diferentes momentos y con distintos procedimientos, según el comportamiento de las sustancias químicas presentes en las hojas. Una vez que la hoja está seca, se procede al zafado o amarre del tabaco; de esta fase depende, en gran parte, la calidad del futuro Habano. Las hojas ensartadas en las cujes (1000 a 1500 por unidad) se bajan. Las hojas de tabaco de cada cuje se amarran en mazos (30 a 50 hojas) y se llevan a las casas de fermentación o curación; estas se colocan en pilones de 1.5 m de alto. La 1ª fermentación comienza con la propia humedad presente en las hojas y puede durar hasta 30 días. Este proceso reduce las resinas en las hojas de tabaco, que toman un color más uniforme, antes de pasar a las labores de escogida. Los pilones se supervisan constantemente para comprobar que mantienen la temperatura adecuada. En esta etapa de añejamiento y fermentación el tabaco permanece de 90 a 180 días, antes que esté listo para la siguiente etapa de despallido.

Luego, del piloneado, las hojas de tabaco van al área de despallido El despallido consiste es quitarle la mitad de la vena central a la hoja. Para el corte se utiliza una pieza de metal en forma de uña, después la vena se hala para no romper la hoja. Luego Se seleccionan las hojas de las distintas clases de tabaco para luego pasar al rezagado donde las hojas se clasifican, considerando su textura, tamaño y grado de defecto. La hoja para tripa, una vez despallida y clasificada, el tabaco se empaca y está listo para la fabricación de puros en la fábrica o para la venta del tabaco en rama.

### **2.1.3. Elaboración del cigarro puro**

El artesano de este trabajo se llama bonchero y utiliza para ello los siguientes elementos: un tablero, una cuchilla o chaveta, una guillotina, goma vegetal, una prensa y moldes. Los boncheros, clasificados según su destreza, crean las distintas vitolas y marcas de Habanos. Cada bonchero hace entre 150 y 350 habanos diarios, dependiendo del tamaño y modelo del puro.

Existen tres métodos distintos para confeccionar los cigarros puros:

- ✓ Manual: siguen un proceso totalmente manual.
- ✓ Mecanizado: todas las fases del proceso se realizan con máquinas.
- ✓ Mixto: una máquina forma la tripa y la cubre con el capote, mientras la capa se tuerce a mano. Se describe a continuación las principales tareas del bonchero o torcedor de Tabaco en el proceso manual en rigurosa secuencia.

**Moldeado de la tripa.** Se moldean las hojas de tripa en forma cilíndrica, plisando las hojas como si fuese un abanico para crear pasos de aire horizontales que faciliten el tiro y asegurar que todas las caladas tengan la totalidad de los sabores del Tabaco.

**Preparación del capote.** Se prepara el capote, cuya misión es sujetar la tripa. El capote tiene, por tanto, la finalidad de mantener unida la tripa sujetando firmemente las hojas internas. La unión de la tripa y el capote es un paso fundamental, ya que tiene como objeto lograr la consistencia y forma del cigarro.

**Cierre del capote sobre la tripa.** Con ambos elementos debidamente listos, el bonchero calcula la longitud que debe tener el cigarro y envuelve el capote sobre la tripa de un modo definitivo. El capote con la tripa forma el tirulo, también llamado empuño o bunches, conformando así un puro desprovisto de capa. Después, los tirulos o bunches<sup>1</sup> se colocan en filas de unas 10 unidades sobre moldes de madera del tamaño del producto final deseado.

Moldeado del cigarro. Tiene como objetivo que el cigarro quede prensado y las hojas sujetas antes de empezar a colocar la capa; esta es la operación más delicada de todo el proceso. Los cigarros se colocan en unos moldes de madera o plástico, en donde permanece un corto periodo de tiempo para lograr un buen aspecto final.

Preparación de la hoja de la capa. Estas hojas son elegidas con especial cuidado porque deben tener un color, una textura y un brillo inmejorable; es, por tanto, una parte fundamental del proceso al ser la imagen que al final tendrá el cigarro. La capa debe ser alisada antes de pasar a la fase siguiente, el corte, este proceso lo realiza la rolera.

Corte de la hoja de la capa. La rolera corta la capa con una cuchilla curva, llamada chaveta, con la que prepara el vestido final del cigarro. El tipo de corte es decisivo para lograr un buen acabado y va en función de la vitola que se vaya a torcer. Se utiliza solo el centro de la hoja, para que no ofrezca las venas del exterior.

Elaboración de la perilla del cigarro. En esta parte se termina la operación de enrollado de la capa utilizando la chaveta y cortando la hoja a medida para la elaboración de la perilla. Esta se fija en la cabeza con goma vegetal.

Acabado y control. Se corta el cigarro con una guillotina para conseguir la longitud del cigarro adecuada de cada vitola. Después, en un cepo de madera, se comprueba que el Habano se ajusta a las medidas exactas de su vitola.

Comprobada forma y tamaño, los cigarros se atan con una cinta suave en mazos de 50. Y para finalizar se da el empaquetado, anillado, encelofanado ya sea en mazos o cajas de madera o aluminio en un entorno adecuado de temperatura y humedad para su futura distribución.

Las fábricas tabacaleras colocan etiquetas en las distintas partes de las cajas de cigarros puros con el fin de adornar, proteger y certificar sus productos manufacturados. Esto, aplicado al producto manufacturado, equivale a garantizar la calidad y la procedencia del producto que se comercializa.



## **2.2 Concepto de Calidad**

En la actualidad hay un alto interés de las empresas por la Calidad, concepto ampliamente utilizado con múltiples definiciones producto de la utilización de diversas técnicas de gestión de calidad, debido al cambiante y competitivo mercado, donde se ha hecho necesario utilizar estrategias de calidad como herramienta básica para su orientación en la optimización de los recursos disponibles para el mantenimiento y mejora de actividades.

Para delimitar el concepto de calidad tomamos cuatro perspectivas dadas por Carol Reeves y David Bednar que coexisten hasta la actualidad:

- Calidad es excelencia: De acuerdo con el término, las organizaciones de servicios deben seguir el mejor de los resultados, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera excelente, ya que sería necesario marcar unas directrices claras para seguir ese nivel exigido.
- Calidad es valor, se hace referencia al hecho que no existe el mejor bien de consumo o servicio en sentido absoluto, dependiendo de aspectos tales como precio, accesibilidad, etc. Se puede definir como lo mejor para cada tipo de consumidor.

En este sentido, las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costos que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos, varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada consumidor.

Conceptos generales de calidad.

El manual de calidad de una organización es un documento donde se especifican la misión y visión de una empresa con respecto a la calidad, así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política.

Este documento expone además la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad y es un documento público, si la empresa lo desea, cosa que no ocurre con los manuales de procedimientos o de instrucciones.

Dicho Manual entendido como tal, únicamente es de obligada realización en la implantación de la norma ISO 9001, en el cual se recoge la gestión de la empresa, el compromiso de éste hacia la calidad la gestión de recursos humanos, materiales.

Ha de ser un documento público frente a clientes y proveedores, con una extensión preferiblemente no superior a las 20 páginas y se suele redactar al final de la implantación una vez documentados los procedimientos que la norma exige.

El Manual de la Calidad es un documento donde se menciona con claridad lo que hace la organización para alcanzar la calidad mediante la adopción del correspondiente sistema de Gestión de la Calidad. (ISO 9001)

Control.

Un proceso para delegar responsabilidad y autoridad para la actividad administrativa mientras se retienen los medios para asegurar resultados satisfactorios. El procedimiento para alcanzar la meta industrial de la calidad es por tanto llamado control de calidad, de la misma manera que los procedimientos para alcanzar la producción y objetivos de costos se llaman respectivamente control de producción y control de costos. (Juran, 1999)

### **2.3 Definición de calidad.**

La calidad es un concepto usado con mucha frecuencia en la actualidad, pero a su vez, su significado es percibido de distintas maneras. A lo largo de la historia muchos autores e instituciones han dado su propia definición del término 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 las 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. (Gutierrez, 2008)

Ishikawa define la calidad como “desarrollar, diseñar, manufacturar, y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

- ✓ W. Edwards Deming, plantea que el control de calidad no significaba alcanzar la perfección, más bien conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado.
- ✓ Juran y Gryna exponen a la calidad como “el uso adecuado de los recursos para satisfacer al cliente.
- ✓ La Norma ISO 9000 define a la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de esta ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

### **2.3.1 Antecedentes de la calidad.**

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar sus vestidos, observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo. La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C la calidad en la construcción de las casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla 229 establecía que “si un constructor edifica una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debía ser ejecutado”. Los fenicios

también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad con el objeto de eliminar la repetición de errores.

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación, por ejemplo: las sedas de Damasco, la porcelana China, etc. Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado era responsabilidad del mismo artesano.

Con el advenimiento de la era Industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción.

La era de la revolución industrial trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de la alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo, la cual consistía simplemente en señalar los productos que no se ajustaban a los estándares establecidos.

A finales del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX, el objetivo fue la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge que producir, trajo consigo cambios en la organización de las empresas, ya que fue necesario introducir procedimientos específicos en las fábricas para atender la calidad en forma masiva.

El camino hacia la calidad total además de requerir el establecimiento de una filosofía de calidad crea una nueva cultura de mantener un liderazgo, desarrollar al personal y trabajar en equipo, desarrollar a los proveedores, tener un enfoque al cliente y planificar la calidad (Garza, 2008)

### **2.3.2 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, reprocesos 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.

### **2.3.3 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.

### **2.3.4 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.

### **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.

### **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.

### **2.3.5 Gestión de la calidad en los servicios**

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.

### **2.3.6 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.

### **2.3.7 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” (James, 1997)

## **Elemento Filosófico**

### **2.3.8 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:

- ✓ 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)
- ✓ 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.

## **2.4 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.

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.

## **2.5 Principios de gestión de la calidad, ISO 9000-2005.**

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las



necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
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.
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.
4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
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.
6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información
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.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000. (Norma Internacional ISO 9000, 2005)

## **2.6 Sistema de Gestión de Calidad**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad para la Corporación Municipal de la comuna de Puente Alto es una decisión estratégica, ya que servirá para elevar los niveles de eficiencia dentro de la organización.

El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad dentro de la Corporación está influenciado por:

- a) El entorno de la Organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno. (Cambios políticos, cambios motivados por los movimientos sociales, exigencias internacionales, etc.)
- b) Sus necesidades cambiantes. (Nuevas necesidades educacionales por cambios tecnológicos, enfermedades agravadas por mutación de las mismas, etc.).
- c) Sus objetivos particulares. (Objetivos de calidad traducido en las mejoras de los procesos internos, ya que al mejorar estos la organización se hace más eficiente y competitiva).
- d) Los servicios que proporciona. (Educación básica, educación media humanista y técnico profesional, servicio de salud; atención primaria y atención de menores; salas cunas y jardines infantiles)
- e) Los procesos que emplea. (Este punto se refiere cuando existe un producto, en este caso está excluido, es una exclusión, porque la corporación entrega servicios de educación, salud y atención de menores).
- f) Su tamaño y la estructura de la organización. (Número de funcionarios es de 3.908, la estructura organizacional se divide en 3 áreas: salud, educación y atención de menores)

En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004. (Designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad).

La norma ISO 9001/2008 determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que utilizo en la aplicación del manual de la tabacalera JAFRAN CIGARS.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, como aquellos particulares para la gestión ambiental (ISO 14001), gestión de la seguridad y salud ocupacional (ISO 9001 u OHSAS 18001 de seguridad y salud laboral), gestión financiera o gestión de riesgos.

### **2.6.1 Requisitos para Sistemas de gestión de calidad.**

Objeto y campo de aplicación

Esta norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- ✓ Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente servicio/producto que satisfagan los requisitos del usuario/cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- ✓ Aspira a aumentar la satisfacción del cliente o usuario a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

#### **Aplicación**

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretenden que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se pueden aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión. Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad

con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a ciertos requisitos y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Términos y definiciones: Para el propósito de nuestro trabajo, son aplicables los términos y definiciones dados por la Norma ISO 9000. A lo largo del texto de esta Norma Internacional, cuando se utilice el término producto, este puede significar también servicio.

### **2.6.2 Base racional para los sistemas de gestión de la calidad.**

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción de sus clientes. Es el cliente quien determina la calidad del producto.

Las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas, las organizaciones deben cambiar sus productos y procesos.

El sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que satisfacen al cliente y brindar confianza tanto a la organización como a los clientes, de proporcionar productos que satisfagan los requisitos de manera coherente.

### **2.6.3 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.**

La Norma ISO 9001 no establece requisitos para los productos, únicamente los requisitos para el SGC, los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. En cuanto a los requisitos de los productos, estos deben ser especificados por los clientes o por disposiciones reglamentarias.

Enfoque de sistemas de gestión de la calidad.

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes.
- b) Establecer políticas y objetivos de calidad en la organización.
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades para el logro de los objetivos.
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos.
- e) Establecer métodos para medir eficiencia y eficacia de los procesos.
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficiencia y eficacia de cada proceso.
- g) Determinar los medios para prevenir las no conformidades y eliminar sus causas.
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC.

Esto puede aplicarse para mantener o mejorar un SGC existente, ya que puede generar confianza y originar una base sólida para la mejora continua.

#### **6.4 Enfoque basado en procesos.**

Cualquier actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular la interacción entre tales procesos se conoce como "enfoque basado en procesos".

En este enfoque se da el seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas, se requiere la evaluación de que hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas.

##### **6.4.1 Política de la calidad y objetivos de la calidad.**

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. La política de la calidad

proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.

Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua.

#### **6.4.2 Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad.**

- a) Establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad.
- b) Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad.
- c) Asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización.
- d) Asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes.
- e) Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un SGC eficaz y eficiente.
- f) Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios.
- g) Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad.
- h) Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad.
- i) decidir sobre las acciones para la mejora del SGC.

#### **6.4.3 Documentación.**

Valor de la documentación.

- a) Lograr la conformidad con los requisitos del cliente.
- b) Proveer la formación apropiada.
- c) La repetitividad y la trazabilidad.
- d) Proporcionar evidencia objetiva.
- e) Evaluar la eficacia y la adecuación continua del SGC.

#### **6.4.4 Tipos de documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad.**

- a) Manuales de la calidad, proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del SGC.
- b) Planes de la calidad, describen cómo se aplica el SGC a un producto, proyecto o contrato específico.
- c) Especificaciones, especifican requisitos.
- d) Directrices, establecen recomendaciones o sugerencias.
- e) Manual de Procedimientos.
- f) Registros, proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas.

Cada organización determina su documentación y los medios a utilizar. Esto depende de: tipo, tamaño, interacción de los procesos y requisitos de los clientes de la organización.

#### **6.5 Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad.**

Procesos de evaluación dentro del sistema de gestión de la calidad.

Cuando se evalúan sistemas de gestión de la calidad, hay cuatro básicas a evaluar:

- a) ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- b) ¿Se han asignado las responsabilidades?
- c) ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
- d) ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

Estas preguntas originan respuestas determinantes para una evaluación correcta, tales evaluaciones comprenden auditorías, autoevaluaciones y revisiones del SGC.

##### **6.5.1 Auditorías del sistema de gestión de la calidad**

Las auditorías se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de la calidad, evaluar la eficacia del sistema y para identificar los puntos de mejora. Las auditorías de primera parte, son realizadas por fines internos de la organización o en su nombre. Las auditorías de segunda parte, son realizadas por los clientes de una organización o por otras personas en nombre del cliente. Las auditorías de tercera parte son realizadas por organizaciones

externas independientes, usualmente acreditadas y proporcionan la certificación, por ejemplo, la ISO 9001.

### **6.5.2 Revisión del sistema de gestión de la calidad.**

Es uno de los papeles de la alta dirección, es evaluar el sistema de gestión de calidad con respecto a los objetivos y políticas de calidad. Las auditorias son fuente de información para revisar el sistema de gestión de calidad.

### **6.5.3 Autoevaluación.**

La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del SGC. Asimismo, puede ayudar a identificar las áreas de la organización que precisan mejoras y a determinar las prioridades.

## **6.6 Mejora continua.**

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

- a) El análisis y la evaluación para identificar áreas para la mejora.
- b) El establecimiento de los objetivos para la mejora.
- c) La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- d) La evaluación de dichas soluciones y su selección.
- e) La implementación de la solución seleccionada.
- f) La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados.
- g) La formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, para determinar oportunidades adicionales de mejora.

### **6.6.1 Papel de las técnicas estadísticas.**

El uso de técnicas estadísticas puede ser de ayuda para comprender la variabilidad y ayudar por lo tanto a las organizaciones a resolver problemas y a mejorar su eficacia y eficiencia. La variabilidad puede observarse en el comportamiento y en los resultados de muchas actividades, incluso bajo condiciones de aparente estabilidad. Dicha variabilidad puede observarse en las características medibles de



los productos y los procesos. El análisis estadístico de datos proporciona un mejor entendimiento de la naturaleza, alcance y causas de la variabilidad.

### **6.7 Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión.**

El Sistema de Gestión de la Calidad, está enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la empresa pertenecientes a las distintas áreas.

El SGC, puede integrarse juntamente con el sistema organizacional general. puede unificarse y evaluarse como un Sistema Integral organizacional, que se puede auditar con las normas internacionales ISO 9001 e ISO 14000 de manera separada o conjunta.

#### **6.7.1 Relación entre los sistemas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia.**

Los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad dados en la familia de Normas ISO 9000 y en los modelos de excelencia para las organizaciones están basados en principios comunes.

- a) Permiten a la organización identificar sus fortalezas y sus debilidades.
- b) Posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos.
- c) Proporcionan una base para la mejora continua.
- d) Posibilitan el reconocimiento externo.

La única diferencia entre ambos sistemas radica en el campo de aplicación. La familia de Normas ISO 9000 busca los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y orientación para la mejora del desempeño; mientras que los modelos de excelencia proporcionan la base para que una organización pueda comparar su desempeño con el de otras organizaciones.

#### **Programa de trabajo para implantar los requisitos de la norma.**

Entre las actividades a realizarse, que plantea la norma ISO 9001-2008, estarían las siguientes:

- ✓ Desarrollo de diagnóstico de la situación actual.

- ✓ Diseño conceptual del sistema.
- ✓ Planeación estratégica del sistema.
- ✓ Elaboración del programa de capacitación en calidad.
- ✓ Capacitación en calidad para el personal.
- ✓ Definir necesidades de asesoría.
- ✓ Desarrollo de la política, objetivos y sistema de indicadores.
- ✓ Implantación y mantenimiento.
- ✓ Desarrollo de criterios de competencia y concientización del personal.
- ✓ Elaboración de lineamientos generales de criterios ISO.
- ✓ Establecer mecanismos de difusión.
- ✓ Elaboración del manual de calidad.
- ✓ Análisis y aprobación de procesos operativos existentes.
- ✓ Elaboración de procedimientos operativos.
- ✓ Desarrollo de auditores.
- ✓ Auditorías internas.
- ✓ Medición del desempeño del sistema.
- ✓ Acciones correctivas y preventivas.
- ✓ Selección del organismo certificador.
- ✓ Proceso de certificación.
- ✓ Acciones de mejora continua.

(Norma Internacional ISO 9001-2008, 2010)

No obstante, las empresas no están ligadas a seguir este programa de trabajo, sino que el mejor programa de trabajo es aquel que desarrolle la propia organización con base en sus necesidades específicas, claro después de haber realizado el diagnóstico, debido a que en la empresa se puede contar con algunos requisitos descritos en la normativa aplicada.

En el caso del presente estudio, que comprende la primera etapa, de las actividades de la norma ISO, como lo es el diagnóstico de la situación actual de la empresa y lo que corresponde a la realización de las políticas y objetivos de la calidad, así también la elaboración del manual de la calidad. Este trabajo es la primera etapa y

la guía para lograr establecer un sistema de gestión de la calidad y alcanzar la certificación de la norma ISO 9001.

### **6.7.2 Requisitos generales del Sistema de Gestión de la Calidad.**

La organización debe de establecer, identificar, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficiencia.

Requisitos de la documentación.

La documentación requerida en la norma se divide en dos partes: los procedimientos documentados requeridos y la documentación necesaria para asegurar la efectiva operación y control de los procesos.

Seis procedimientos de calidad documentados:

- ✓ Control de documentos: se definen cuáles son los documentos necesarios que afectan la calidad del producto.
- ✓ Control de registros de calidad: se definen las evidencias de los resultados de los procesos.
- ✓ Control de las no conformidades: se definen la detección y corrección de defectos, esto se logra a través de los registros de calidad.
- ✓ Auditorías internas: se logra diagnosticar y definir las debilidades presentes en la empresa, para establecer estrategias de competitividad y productividad.
- ✓ Acciones correctivas: se logra la no recurrencia de defectos y se inicia la mejora.
- ✓ Acciones preventivas: se detectan causas de potenciales inconformidades.

### **6.8 Manual de la calidad.**

El manual de calidad es una herramienta que permite iniciar la gestión del aseguramiento de la calidad, este se debe de desarrollar de manera que permita comprender y visualizar las políticas y objetivos de la calidad de la organización, que incluya los procedimientos de la calidad, así como la descripción de los procesos del sistema de gestión de la calidad. A través del manual de la calidad se disminuye la falta de organización en las actividades a desempeñar.

## **6.9 Cuestionarios de diagnóstico organizacional (CDO).**

El CDO es un instrumento de encuesta-retroalimentación diseñado para recoger información sobre el funcionamiento organizacional. Mide la percepción de las personas en una organización o unidad de trabajo para determinar áreas de actividad que se beneficiarán a partir de un esfuerzo de desarrollo organizacional. Puede ser usado como técnica de recolección de datos única o en conjunto con otras técnicas (entrevistas, observación, etc.) (Melo, 2015)

El modelo organizacional de seis cuadros es la base del cuestionario, el cual mide las siete variables: propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo, mecanismos útiles y actitudes hacia el cambio. Las seis primeras áreas son del modelo de Marvin Weisbord mientras la séptima fue añadida posteriormente como información necesaria de actitud hacia el cambio. (Melo, 2015)

Los instrumentos y el modelo reflejan una aproximación sistemática para analizar las relaciones entre variables que influyen en cómo es manejada una organización. El CDO mide los aspectos informales del sistema. Sería necesario añadir también información de los aspectos formales y examinar las brechas entre ambos. (Melo, 2015)

El uso del CDO es el primer paso en la determinación apropiada de intervenciones para realizar esfuerzos de diagnóstico y/o cambio organizacional. Se usa como herramienta de análisis que puede ser el primer paso en improvisación de organizaciones y unidades de trabajo con capacidad de servir a su clientela o población meta. (Melo, 2015)

El CDO produce información acerca del sistema informal. Como lo sugirió Weisbord, debe considerarse también el sistema formal. Se debe revisar los estatutos, manual de operaciones y políticas de personal de una organización. Las brechas entre los dos sistemas llevan a un diagnóstico de lo que no está sucediendo que debería estar sucediendo o viceversa.

En resumen, el CDO es útil para los esfuerzos de diagnóstico, dado que provee información de las percepciones que tienen las personas acerca de su organización.

Es un instrumento que puede ser utilizado por separado o añadido a otras técnicas de recolección de información.

### **6.9 Metodología Seis Sigma.**

Existen metodologías que ayudan a la prevención de errores en los procesos industriales, siendo una de ellas la Seis Sigma, que es una metodología de la calidad de clase mundial, aplicada para ofrecer un mejor producto o servicio, más rápido y al costo más bajo.

La metodología Seis Sigma se basa en la curva de la distribución normal (para conocer el nivel de variación de cualquier actividad), que consiste en elaborar una serie de pasos para el control de calidad y optimización de procesos industriales. (López)

La metodología del Seis Sigma permite hacer comparaciones entre negocios, productos, procesos y servicios similares o distintos. Proporciona herramientas para conocer el nivel de la calidad de la empresa y al mismo tiempo provee dirección con respecto a los objetivos de crecimiento de la empresa. (López)

La misión de Seis Sigma es proporcionar la información adecuada para ayudar a la implementación del control total de la calidad del producto o servicio, así como crear la confianza y comunicación entre todos los departamentos involucrados, debido a que la actividad de la industria parte de, la información, las ideas y la experiencia, esto aumenta la eficiencia en los procesos y el funcionamiento organizacional.

### **6.10 Costos de no calidad.**

En la Conferencia Nacional de Calidad de 1982 promovió la idea de que el término “Costo de Calidad” no debería ser usado, debido a que la calidad es una ganancia y no un costo, por lo que sería más correcto denominarlo como “Costo de Baja Calidad” o “Costos relacionados a calidad” De cualquier modo es importante recordar que el “Costo de Calidad” no solamente incluye el costo de la organización de calidad. (Reyes, 2003)

El valor real de un sistema de calidad se determina por su habilidad para contribuir a la satisfacción del cliente y a las utilidades de la empresa. Las técnicas de Costos

de Calidad son una herramienta para la administración en su busca de mejoramiento de calidad y contribuir al incremento de las utilidades. El costo de calidad no debe verse como gasto para incrementar calidad. (Reyes, 2003)

Cualquier actividad de la empresa puede ser responsable de errores, ya sea por comisión u omisión, y pueden ser causas de la necesidad de repetir un trabajo ya realizado.

Este tipo de falla no es exclusiva de la industria manufacturera ya que también se presentan en las empresas de servicios. (Reyes, 2003)

La medición de Costo de Calidad tiene como función, definir y cuantificar los costos que se ven directamente afectados, tanto positiva como negativamente, por el Sistema de Gestión de Calidad de calidad, con el fin de hacer un manejo más eficiente de la calidad. (Reyes, 2003)

El Costo de Calidad es el resultado de todos los gastos que se hacen para prevenir que el producto o servicio no llegara a cumplir con los estándares requeridos, además de los trabajos realizados para su evaluación, prevención y corrección por si de cualquier forma llegasen a fallar. (Reyes, 2003)

El Costo de no Calidad representa la diferencia entre el costo real de un producto o servicio el cual sería su costo reducido si no existieran ningún tipo de fallas o defectos en su producción o manufactura. (Reyes, 2003)

- ✓ Costos de Prevención: Son los costos de todas las actividades específicamente diseñadas para prevenir la calidad mediocre en productos o servicios.
- ✓ Costos de Evaluación: Es el costo asociado con la medición, Evaluación o auditoria para asegurar que los productos o servicios cumplan con la calidad y desempeño requeridos
- ✓ Costos por Falla: El costo resultante de los productos o servicios que no cumplen los requisitos de los usuarios o consumidores.
- ✓ Costo por Fallas Internas: Estas son fallas que ocurren previas al embarque o entrega del producto, o proporcionar un servicio al cliente.

- ✓ Costos por Fallas Externas: Estas son fallas que ocurren después de la entrega o durante o después de proporcionar un servicio.
- ✓ Costos Totales de Calidad: La suma de los 5 costos antes mencionados es el Costo Total de Calidad. Esto representa la diferencia entre el costo real y el costo reducido si no existiesen fallas o defectos en el producto o servicio.

La inspección de calidad es de suma importancia, pues por medio de esta llegamos a conocer los puntos débiles en los que tenemos que trabajar. Existen muchas maneras de ocultar las fallas y pasar por alto las áreas con problemas en las inspecciones, con lo que se puede crear la ilusión de un sistema eficaz. Cada una de las fallas de desempeño de calidad tiene un costo de recuperación tangible al que se le puede asignar un valor. Esta es la esencia de la medición de Costos de Calidad.

#### **6.10.1 Metas del sistema de costos de calidad.**

Si los programas de calidad de las empresas de manufactura o servicios estuviesen diseñados para prevenir defectos y el continuo mejoramiento de la calidad, el costo por defectos y sus consecuencias serían mínimos. La meta de cualquier sistema de Costo de Calidad es la de facilitar los esfuerzos para mejorar la calidad, que lleven a la reducción de costos operativos. La estrategia para usar este sistema es realmente muy simple. Se atacan directamente los costos por fallas con la intención de poder llevarlas a cero.

Se invierte en actividades de prevención para lograr mejoras, reducir precios de avalúo de acuerdo con los resultados ejecutados, además de una continua evaluación y cambio de dirección de los esfuerzos para llegar a mejoramientos futuros. El control de los costos de no calidad se basa en las premisas de que para cada falla existe un origen, que las causas pueden prevenirse y, que la prevención es siempre más barata.

Un sistema tan recto puede llegar a abordarse solamente después de un trabajo básico de inspección, que identifique con toda claridad, los elementos corresponsales de las fallas en los procedimientos, lo que representa el mejor potencial para el mejoramiento de costos.

El sistema se diseña para usar los datos extraídos de la inspección, las pruebas de control de procesos, auditorías de proceso de calidad y quejas de los clientes para medir el desempeño de la empresa y, para determinar el proyecto de reducción de costos.

Esta evaluación es una parte básica de la administración de calidad. El potencial de mejoramiento puede ser determinado por un sistema de evaluación y análisis certero y digno de confianza.

Si cada peso ahorrado por el sistema de Costos de Calidad tiene un efecto positivo en las utilidades, la importancia de la identificación clara y el uso del sistema debe ser obviamente una prioridad.

### **Función de pérdida de calidad de Taguchi y los costos ocultos de calidad.**

El Dr. Genichi Taguchi desarrolló un método, que lleva su nombre, en el que hace una combinación de ingeniería y métodos estadísticos para perfeccionar el sistema de mejoramiento en calidad y precio, por medio de la optimización en el proceso de diseño y manufactura.

Esta filosofía puede resumirse en los siguientes puntos:

- ✓ No se pueden reducir los costos sin sacrificar calidad.
- ✓ Se puede mejorar la calidad sin la necesidad de incrementar costos.
- ✓ Se pueden reducir costos mejorando la calidad.
- ✓ Se pueden reducir costos reduciendo las variaciones. Cuando lo hacemos, el desempeño y la calidad se mejoran automáticamente.

Taguchi define la calidad como la pérdida concedida a la sociedad desde el momento que el producto es embarcado. En su concepto asocia la pérdida con cada producto que llega a las manos de un consumidor.

Esta pérdida incluye la no-satisfacción del cliente, los costos de garantía añadidos al productor, las pérdidas debido a la mala reputación de la empresa, lo que lleva a una eventual pérdida del mercado. Los costos de calidad se cuantifican en términos de sobrantes, repetición del trabajo, garantía u otros costos tangibles, pero esto es solo lo que se ve en la superficie.



Los costos ocultos o las pérdidas de largo plazo están relacionados con la ingeniería, tiempo administrativo, inventario, la no-satisfacción del cliente y mercados perdidos. Estos también son costos, pero no podemos cuantificarlos exactamente, pero son de vital importancia para la pérdida de calidad total.

Para prevenir esto, Taguchi usa la Función de Perdida de Calidad (QLF). Esta se establece de acuerdo con las características de calidad involucradas. Una característica de calidad es cualquier cosa que midamos para valorar el desempeño.

### **6.11 Reseña histórica de las normas ISO 9000**

Después de la segunda guerra mundial surge el sistema de normalización o estandarización como una manera de unificar criterios productivos en el ámbito militar, se deseaba mejorar en aspectos tales como: calidad, compatibilidad de piezas, resistencia de materiales, durabilidad, seguridad, etc. La estandarización es creada en Europa y su nombre es International Organization for Standardization ISO (Organización Internacional de Normalización), con sede en Ginebra y dependiente de la ONU.

Esta familia de normas reaparece en 1987, tomando como base la norma británica, está constituida como una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO.

La versión en español de esta Norma Internacional ha sido traducida por el grupo de trabajo Spanish Translation Task Group (STTG) del Comité Técnico ISO/TEC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad en el que participan países como: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Estados Unidos, México, Perú, República dominicana, Uruguay y Venezuela.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales. Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos se hacen llegar a los comités técnicos para su 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 Calidad.

### **6.11.1 ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad**

#### **¿Qué es ISO 9001?**

ISO 9001 es una norma de sistemas de gestión de la calidad (SGC) reconocida internacionalmente. La norma ISO 9001 es un referente mundial en SGC, superando el millón de certificados en todo el mundo.

#### **¿Quién puede aplicar ISO 9001?**

La norma ISO 9001 es aplicable a cualquier organización – independientemente de su tamaño y ubicación geográfica. Una de las principales fortalezas de la norma ISO 9001 es su gran atractivo para todo tipo de organizaciones. Al centrarse en los procesos y en la satisfacción del cliente en lugar de en procedimientos, es igualmente aplicable tanto a proveedores de servicios como a fabricantes.

Los sectores internacionales siguen centrando sus esfuerzos en la calidad, con SGC específicos derivados de la norma ISO 9001, aplicables a los sectores de la automoción, aeroespacial, defensa y medicina.

#### **¿Por qué es importante ISO 9001 para su negocio?**

La norma ISO 9001 de sistemas de gestión de la calidad proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto.

### **6.11.2 La nueva ISO 9001:2015.**

Desde junio del 2012 se inició la revisión de la versión actual de la norma; ciertamente la intención es hacer una renovación mayor. Se busca que con el uso y certificación de esta norma las empresas sean más competitivas para el

año 2020. Según el INLAC la norma cambiará en un 30%, respecto a la versión 2008; teniendo una estructura de alto nivel, incorporando dos nuevos requisitos quedando su estructura de la siguiente manera:<sup>1</sup>

1. Alcance
2. Referencias Normativas
3. Términos y Definiciones
4. Contexto de la Organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Soporte
8. Operación
9. Evaluación del Desempeño
10. Mejora

El proceso de revisión de la norma ISO 9001 inicia su fase final, después de que el pasado 3 de junio se publicara el borrador de la ISO 9001:2015, elaborado por el comité técnico ISO/TC 176 responsable de elaborar las normas de ISO 9000 y complementarias. Siguiendo la planificación prevista, el FDIS (borrador final) se publicará en noviembre de 2014 para poder publicar definitivamente la nueva versión de la norma en el otoño del año 2015.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

La versión oficial fue publicada el 15 de Septiembre del 2015 y desde entonces está disponible para ser adquirida en [www.iso.org](http://www.iso.org). Esta es la 5ta edición de esta norma internacional y sustituye a la versión anterior.

Las organizaciones certificada ISO 9001:2008 requieren realizar un proceso de transición a la nueva edición, de cara a mantener la certificación.

Diferencias entre la versión 2008 y la versión 2015.

Según el borrador publicado por la organización ISO, se pueden apreciar cambios sustanciales en la nueva versión con respecto a la versión de 2008. Estos cambios, según las comparaciones que se han podido realizar al respecto, abordan los siguientes aspectos:

- ✓ Mejora la redacción hacia un enfoque más general y adaptado a las entidades de servicios. Se centra en la planificación y el liderazgo y cambiando el término "realización de productos" por el de "operaciones".
- ✓ Énfasis en el enfoque basado en procesos. La nueva versión cuenta con una cláusula específica donde se define un conjunto de requisitos para que una entidad adopte este enfoque basado en procesos.
- ✓ De acciones preventivas a prevención a más alto nivel. El apartado donde en la antigua versión se habla sobre esto desaparece. Sin embargo, se habla de la prevención a mayor escala, en coherencia con nuevos puntos sobre la gestión del riesgo, aspecto que se aborda con más profundidad.

Cambios terminológicos.

- ✓ Los términos "documento" y "registro" se sustituyen por el de "información documentada".
- ✓ El término "cliente" pasa a denominarse "parte interesada", lo que cuadra con un nuevo enfoque hacia la calidad total y los modelos de Excelencia empresarial.
- ✓ Más detalle en la Gestión del Cambio: También muy relacionado con los modelos de Excelencia está el apartado sobre "Planificación y control de cambios", con mejoras sobre la versión actual.
- ✓ Mayor compatibilidad con otras normas. Esta nueva versión es una norma de alto nivel.
- ✓ Se pasa de 8 principios a 7 principios de un Sistema de Gestión.



## HIPOTESIS

**Hi:** Al realizar un diagnóstico en la empresa JAFRAN CIGARS, se podrá hacer una propuesta de un Manual de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001-2015 que permita mejorar los procesos productivos de la empresa y por ende mejorar la calidad de sus productos.

Objetivo	Variables	Preguntas Científicas	Indicadores	Instrumentos y técnicas de recolección de datos
<b>Fundamentar aspectos teóricos de calidad basado en las normas ISO 9001.</b>	Aspectos teóricos de calidad	¿Qué conocimientos tiene la empresa y sus trabajadores sobre lo que es un manual de gestión de calidad?	Concepciones que abarque la norma ISO 9001 en todos los aspectos que refieren la calidad.	Revisión de bibliografía sobre el tema en específico.
<b>Diagnosticar la situación sobre los problemas que se presentan en la fábrica, organizándola detalladamente para</b>	Problemas de calidad.	¿Poseen los trabajadores los hábitos básicos para desarrollar el proceso?	Organización de la empresa.	Entrevista a responsables de áreas de producción y personal de Gerencia.
	Manual de gestión de la calidad		Gestión administrativa	
			Gestión operativa.	

<p>aplicarse en el manual de gestión de calidad.</p>				<p>Check list o guía de observación directa.</p>
<p><b>Realizar una propuesta de un manual de gestión de la calidad basado en la ISO 9001 para el mejoramiento del proceso de puros en la tabacalera JAFRAN CIGARS en la ciudad de Estelí.</b></p>	<p>Manual de gestión de la calidad. ISO 9001.</p>	<p>¿Tienen conocimientos la empresa y sus directivos sobre la importancia que tiene la implementación de un manual de gestión de calidad?</p>	<p>Estructuración y elaboración del manual. Aplicación de la norma ISO 9001 en la estructuración del manual.</p>	<p>Estructuración del manual basado en análisis de instrumentos de investigación, herramientas de calidad y norma ISO 9001:2015.</p>

## Diseño metodológico

### Localización de la empresa

La etapa experimental de esta investigación se realizó en JAFRAN CIGARS, situada de centro de salud Eduardo Selva una cuadra y 30vrs al norte Estelí, Nicaragua.



Fuente: Google maps

### Enfoque de investigación.

Según Sampieri el enfoque mixto constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación.

Este modelo representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas. Requiere de un manejo completo de los dos enfoques y una mentalidad abierta. Agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques.

La investigación tiene un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, cualitativo debido a la clase de información recolectada y utilizada, donde se describe la situación actual de la empresa mediante un cuestionario de diagnóstico organizacional (CDO)



y una auditoría basados en la Norma ISO 9001-2015, de los procesos mediante flujogramas de procesos y el análisis del diagrama de Ishikawa; cuantitativa, debido a que se utilizaron parámetros estadísticos en donde se miden dimensiones de cada tipo de producto, así como cantidades de productos defectuosos y su estado, los cuales fueron analizados mediante las cartas de control obteniendo de esta manera un análisis subjetivo acerca de las operaciones de la empresa, y de modo cuantitativo, porque la información se utilizó en base a métodos estadísticos.

### **Tipo de investigación.**

Según Sampieri clasifica los tipos de investigación en tres: estudios exploratorios, descriptivos y explicativos. Según el tipo de estudio que se trate varía la estrategia de investigación, para llegar al propósito de esta investigación se realizó una serie de procedimientos con el objeto de obtener una solución adecuada, debido a que el estudio requiere una exploración directa en el área involucrada, con el objetivo de obtener un mayor conocimiento que justifique el estudio y garantice la información, entonces para ello se utilizó una **investigación explicativa**, esto permitió detectar, describir, registrar y analizar la situación actual presente en el área de producción de la tabacalera JAFRAN CIGARS, en cuanto a la calidad del producto y del proceso se refiera.

### **Universo de la investigación.**

El universo son todos aquellos elementos que conforman el espacio de estudio. En el caso del presente estudio, es de nuestro interés analizar la calidad de los procesos, en la tabacalera JAFRAN CIGARS.

### **Muestra**

La muestra es intencionada por ser muestra no significativa ya que solo se encuentran 9 trabajadores en el área de producción en dicha empresa.

### **Elaboración de instrumentos.**

En esta etapa se dio la elaboración de la encuesta tomando en cuenta las variables contenidas en los objetivos, los formatos de recolección de información se elaboraron en base a los requerimientos que se necesitaban para la elaboración del manual. Con estos instrumentos se pretendía recolectar información para medir el

nivel de conocimiento en materia de calidad aplicable a todas las áreas de la empresa JAFRAN CIGARS.

Para realizar el proceso de investigación del presente trabajo se requirió del uso de diversos tipos de técnicas que nos permitieron analizar y obtener toda la información necesaria para el desarrollo del estudio.

Para el presente trabajo se realizaron las **siguientes técnicas de recopilación de información:**

- ✓ Observación directa, es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis.
- ✓ Entrevistas estructuradas planteada de una manera estandarizada donde se hacen preguntas que previamente fueron pensadas y se responde concretamente lo que se está preguntando.
- ✓ Entrevistas no estructuradas, esta es flexible y abierta ya que por mas de que haya un objetivo de investigación no se espera que sus respuestas se vean compuestas de un contenido ordenado y con cierta profundidad, no debe seguir un cronograma de orden sobre la forma de llevar las preguntas y la formulación de las mismas,
- ✓ Consulta bibliográfica. Indagar en diferentes fuentes para extraer la información del tema en específico.
- ✓ Datos estadísticos son los valores que se obtienen al procesar la información de dichas entrevistas para llevar a cabo el estudio estadístico.

**Instrumentos de recopilación de la información:**

- ✓ Libreta de apuntes.
- ✓ Microsoft Excel.
- ✓ Microsoft Word.

**Fuentes de información.**

Fuentes primarias: los trabajadores de producción y administrativos, el ambiente de trabajo, la observación directa de los acontecimientos de la empresa, por lo tanto, en todos estos casos se utilizó la entrevista libre y dirigida.

Fuentes secundarias: son todo tipo de información bibliográfica, los documentos escritos que se relacionen con el tema que se está abordando.

**Trabajo de campo.**

En esta etapa se desarrolló la valoración de los diferentes puntos de controles de calidad existente en la empresa, evaluación de diferentes herramientas necesarias para la recolección de datos en controles de calidad, la evaluación de posibles técnicas aplicables para la empresa JAFRAN CIGARS para recopilación de datos de los distintos puntos de controles de calidad y la aplicación de las herramientas de compilación de información.

## Análisis y discusión de resultados.

### Esquema Diagrama de Ishikawa

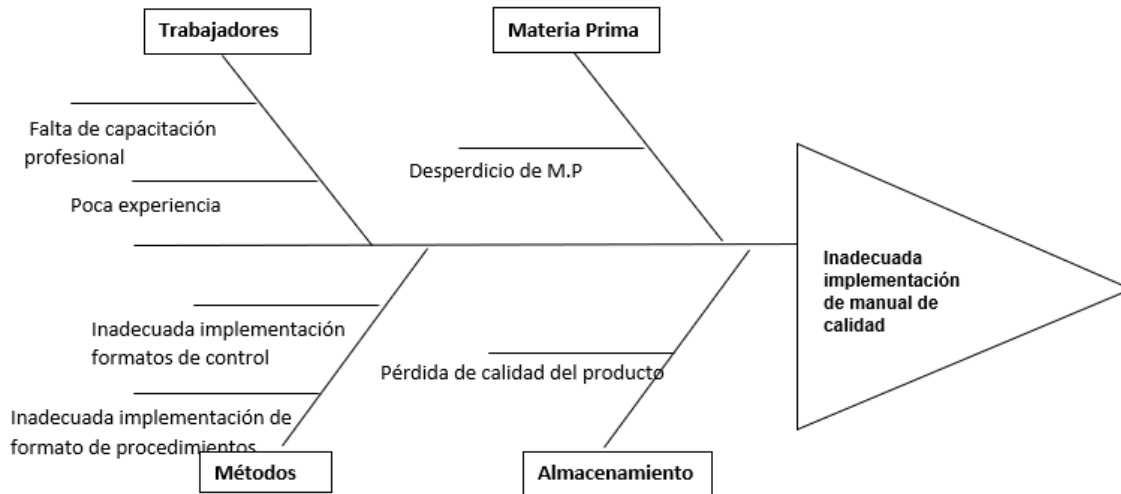


Ilustración 1 Grafica N°1. Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa se trata de una técnica grafica que se puede utilizar en equipos para identificar y arreglar las causas de un acontecimiento, problema o resultado. Ilustra gráficamente la relación jerárquica entre las causas según su nivel de importancia o detalle, y dado un resultado específico.

Mediante el método del diagrama de Ishikawa o espina de pescado se logró identificar causas por las que tienen una mala implementación del manual de la calidad en la empresa JAFRAN CIGARS lo cual permitió realizar un diagnóstico cualitativo y cuantitativo; esta metodología fue útil ya que esta brindó datos importantes para el desarrollo de esta investigación, el problema analizado puede provenir de diversos ámbitos como la calidad de la materia prima, Falta de experiencia, organización, etc. Este tipo de herramienta permitió un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante las visitas realizadas a la empresa y sesiones de lluvias de ideas entre otras se logró facilitar un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan el problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo

## Resultados de encuesta

### ¿Conoce usted el concepto de calidad?

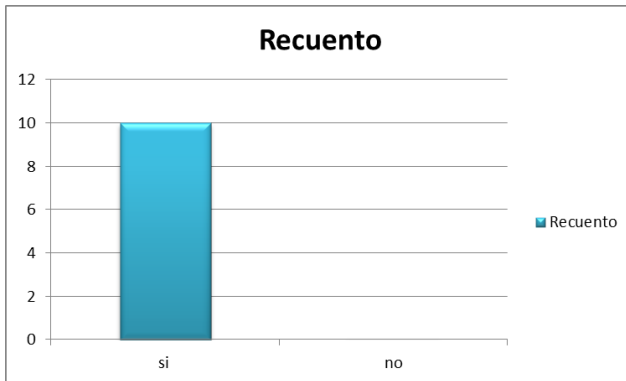


Tabla 1 Concepto de calidad

El total de los encuestados (100%) respondieron que, si conocen el concepto de calidad, esto indica que la mayoría de los encuestados pueden definir desde su perspectiva el significado de calidad, esto indica que el personal de la empresa puede reconocer cuando el producto elaborado tiene la calidad impuesta por la empresa.

### ¿Maneja usted el método de la actividad que realiza?

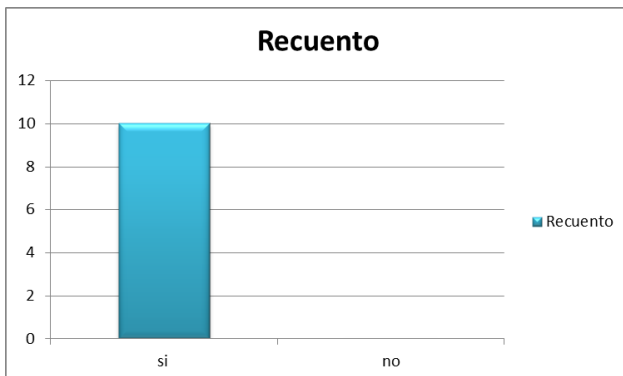


Tabla 2 Proceso productivo

Del total de las personas encuestadas el 100% de ellos conocen el proceso productivo, esto indica que los encuestados maneja lo que es proceso productivo de la fabricación de puros ya que son personas con experiencia que han trabajado en otras fábricas, esto indica que la mayoría de productos se entregan según las

especificaciones dadas ya que el personal sabe de manera empírica el proceso de elaboración de puros de calidad.

**¿Cuenta con el espacio suficiente para realizar la actividad que maneja?**

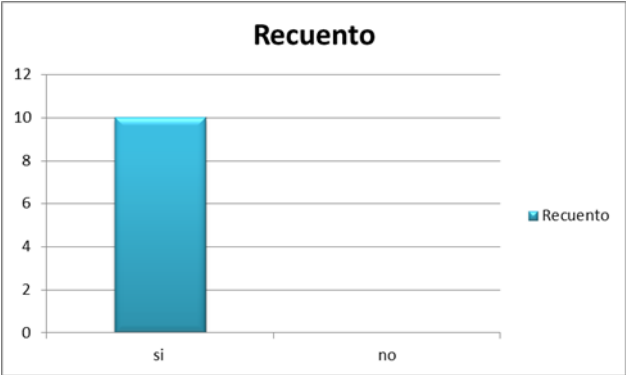


Tabla 3 Espacio insuficiente

La mayoría de los encuestados (100%), piensan que el lugar que se les asigno para trabajar es suficiente para desempeñar dicho rol, esto indica que el personal cuenta con el espacio adecuado para realizar el proceso de elaboración de los productos que oferta la empresa.

**¿Qué problemas considera usted que se presentan con más frecuencias en el proceso de fabricación de puros?**

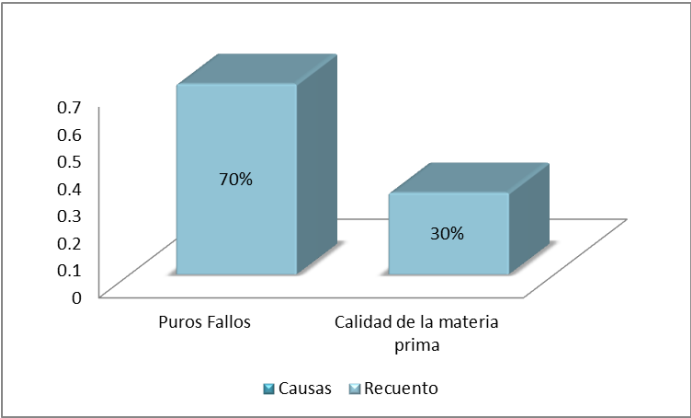


Tabla 4 Problemas más frecuentes

La mayoría de los encuestados opina que los problemas que ocurren con más frecuencia son calidad de materia prima y la elaboración de puros fallos, esto indica que el problema radica en la calidad de la materia prima que no cumple con estándares de calidad aptos para la elaboración de los productos.

### ¿Qué actividad o que pasos sigue para que el puro elaborado salga con buena calidad?

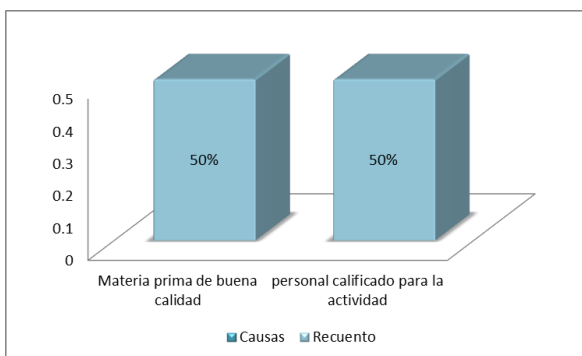


Tabla 5 Actividad para la calidad

De los encuestados el 50% respondió que realizar la revisión de la calidad de la materia prima es indispensable para la obtención de un producto de buena calidad y el otro 50% respondió que para para producir un producto con mayor calidad la mejor manera es realizar bien sus actividades, esto dice que el personal de la empresa sabe y esta de acuerdo en que el producto es de mejor calidad cuando la materia prima cuenta con los requerimientos estándar de calidad así como el proceso de manufactura tiene que ser con los debidos controles de calidad para así obtener un buen producto.

## ¿La producción diaria es planificada?

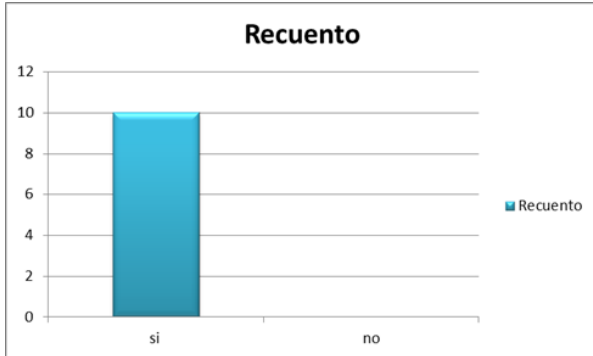


Tabla 6 Producción diaria

Del total de los encuestados el 100% respondieron que, si es planificada la producción de puros, ya que diario se establece un determinado número de producción. esto se hace según el pedido de sus clientes, La grafica indica que la producción diaria es controlada mediante los pedidos que hacen los clientes pero esto no quiere decir que lleven un control de los productos por cuenta propio ya que carecen de las hojas de controles necesarias para llevar a cabo un buen cumplimiento de inventarios.

## ¿En qué nivel de eficiencia se encuentra ahora?

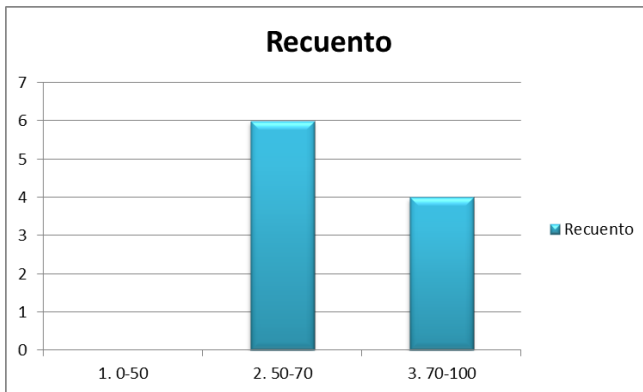


Tabla 7 Nivel de eficiencia

Del total de encuestados en su mayoría el 80% de las personas están en un rango de eficiencia 50-70% y el restante 20% de personas están en un rango 70-100%. Esto nos indica que se encuentran en buen nivel de eficiencia y son



un buen elemento para la producción de la empresa, no obstante se tiene que llegar al 90% de eficiencia así que se tiene que trabajar en conjunto con la dirección de la empresa para capacitar al personal en cuanto a eficiencia y eficacia en materia de calidad.

### ¿Ha sido capacitado usted por la empresa?

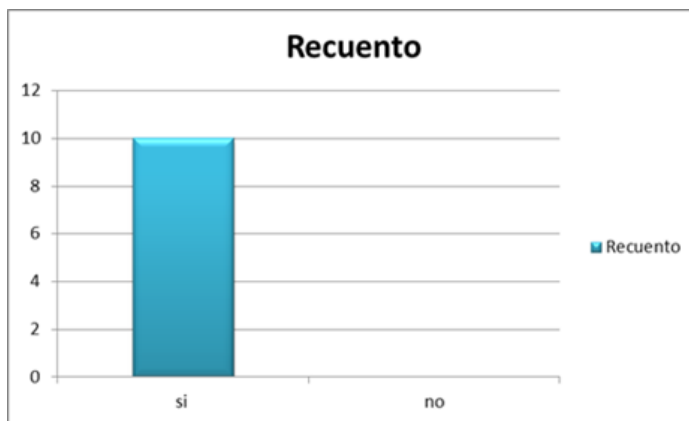


Tabla 8 Capacitación al personal

Del total de encuestados el 100% ha recibido capacitación por parte de la administración no profesional, pero si en distintas temáticas de calidad, se necesita una capacitación profesional en materia de manufactura y calidad según las normas ISO que debe seguir una empresa para ser certificada no solo grupos focales y reuniones con la directiva de la empresa, se requiere una capacitación de terceros para capacitar a toda la empresa desde la directiva hasta la producción y demás áreas.

## **Resultado de Entrevista aplicada a Responsable de área de Producción y a la Administración de la Tabacalera JAFRAN CIGARS.**

La mayoría de la información obtenida al aplicar las entrevistas se encuentra plasmada en el Manual de Gestión de Calidad, tal es el caso de: Razón Social de la Empresa, Áreas, Explicación detallada del proceso Productivo en la Elaboración De Puros, Controles de Calidad Aplicados por la empresa, tratamiento de desperdicios, Compromiso de la Gerencia.

Cuando se preguntó a los encuestados si la empresa cuenta con un manual de Calidad, al igual que si tenían conocimiento de alguna norma nacional o internacional, su respuesta fue negativa, sin embargo, los encuestados tienen noción de que es la calidad de manera empírica, todos coinciden en que la empresa cuenta con un Responsable de Calidad en el área de Producción y sus productos son elaborados empíricamente por lo tanto el manual será de mucha ayuda al aportar un sinfín de ventajas para la empresa que apuesta firmemente por establecer un sistema de gestión de calidad, el cual según la administración debe ser aplicado habitualmente en la empresa y debe estar estructurado de la forma más adecuada para facilitar su divulgación, comprensión, implantación y mejora permanente.

Por otra parte basado en la información obtenida por medio de la observación directa o check list, se puede decir que los trabajadores cumplen con respecto a la higiene y presentación personal, al hablar de higiene cabe recalcar que se habla en cuanto a los procesos de manufactura, por ejemplo, las uñas recortadas y limpias; los hombres usan cabello corto, barba y uñas recortadas, cabe señalar que los trabajadores no usan redecillas, en materia prima no se usan mascarillas y algunos usan anillos que pueden dañar materia prima con la que se trabaja, aspectos que irán estipulados en el manual para mayor higiene y claridad en los productos.

## **Elaboración de Manual de Gestión de la Calidad para la mejora del proceso productivo de la Tabacalera JAFRAN CIGARS.**

El manual se elaboró a partir de la información obtenida con la realización de visitas a la empresa. Para hacerlo válido, fue necesario presentar un borrador del mismo a la administración de la fábrica para consultarles sus puntos de vista respecto a dicho manual. La administración lo revisó, verificó y nos sugirió algunas ideas para mejorarlo y poder realizar la presentación final del manual.

La Validación del Manual permitió que cada aspecto plasmado en él sea lo más verídico y acertado posible, cabe destacar que Manual de Gestión de la Calidad para los procesos productivos se debe adaptar a los cambios que surjan en el transcurso del tiempo e ir modificando y actualizando constantemente, así mismo velar por que se aplique correctamente.

Una vez terminado el manual es necesario que todos los empleados tengan conocimiento de él y contar con al menos una copia del mismo por área; se les explicara detalladamente los aspectos que contiene el manual, además para mejor la comprensión del mismo, se abordaran temas adicionales relacionados con la calidad.

## Conclusiones

Una vez finalizada esta investigación, se puede determinar que:

- Con el diagnóstico realizado a la Tabacalera JAFRAN CIGARS, se observó que la empresa presenta debilidades referentes a la calidad las cuales están reflejadas en el análisis de resultados, tal es el caso de la inadecuada implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, por otra parte la empresa no cuenta con registros de sus operaciones y estándares de calidad, lo que dificulta tener completa toda la documentación necesaria para implementar el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

Cabe destacar que, gracias a las observaciones realizadas en la fábrica, se hizo notorio que los empleados laboran utilizando como base un conocimiento empírico, y desconocen de la existencia de políticas internas de calidad documentadas de la empresa, todo esto como resultado de las encuestadas aplicadas a los trabajadores.

- Con los resultados obtenidos por medio de la aplicación de herramientas de calidad se elaboró un Manual de Gestión de Calidad para los procesos productivos de la Tabacalera JAFRAN CIGARS, el cual incluye la documentación necesaria que la empresa debe poseer para implementar el Manual de Gestión de la Calidad para los procesos productivos basado en la norma internacional ISO 9001:2015.

- Al final se realizó la validación de la ejecución del manual propuesto en la Tabacalera JAFRAN CIGARS, se orientó a cada uno de los responsables de área sobre el contenido del manual de Gestión de Calidad y la manera en la que debe ser utilizado.

## **Recomendaciones**

Tomando como referencia los resultados y las conclusiones señaladas en el presente trabajo, se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- Constituir un departamento de calidad que ayude a estructurar de una manera más eficiente todas las actividades que la empresa realiza en pro de la calidad del puro.
- Es necesario determinar personal que se encargue de la implementación de las políticas de Calidad dentro de la empresa.
- Revisar constantemente la calidad durante los procesos productivos en la elaboración de los puros, para esto apoyarse del Manual de Gestión de calidad.
- Capacitar a los trabajadores en materia de calidad y mostrarles la importancia de su implementación, para lograr una mayor integración y motivación de cada uno de los colaboradores al momento de realizar cada una de las tareas asignadas.
- Efectuar la Aplicación del Manual de Calidad de manera adecuada y actualizarlo cada vez que sea necesario.
- Promover de manera permanente las políticas de Calidad, para que cada uno de los colaboradores se comprometan con el cumplimiento de la calidad y asimismo practiquen la mejora continua en cada una de las etapas del proceso productivo.
- Se recomienda a la empresa hacer uso de los servicios de consultoría externa para que constantemente revisen el funcionamiento interno de la misma y puedan tener una mejor orientación y organización.
- Implementar estrategias Motivacionales a cada uno de los colaboradores de la empresa y premiar a los más destacados de la manera en que la empresa lo considere más conveniente para mejorar el ambiente laboral y así mismo la productividad de la empresa.

## **Bibliografía**

- Bednard, C. R. (2003). Modelo para la gestion de calidad total: Planeacion estrategica. Madrid,España: Publicaciones del CUR.
- Garza, E. G. (2008). Administración de la calidad total.
- Gutierrez, H. (2008). CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD. McGraw Hill.
- ISO 9001. (s.f.).
- James, P. (1997). La gestión de la calidad total. Prentice Hall .
- Juran, J. M. (1999). Calidad como filosofia de gestion.
- Melo, M. A. (2015). Interpretacion de la norma ISO 9001-2015. AENOR Internacional.
- Norma Internacional ISO 9000. (2005).
- Norma Internacional ISO 9001-2008. (2010).
- Reyes, D. P. ( 2003). Costos de no calidad.

# ANEXOS

## Encuesta

No. Encuesta: \_\_\_\_\_

La presente encuesta tiene como objetivo principal recolectar información necesaria en cuanto al proceso productivo de puros, que será utilizada para la realización de un manual de calidad para la empresa JAFRAN CIGARS.

### I. Datos personales

Fecha de la encuesta: \_\_\_\_\_

Sexo: F  M

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

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

### II. Guía de preguntas

1. ¿Conoce usted el concepto de calidad?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

2. ¿Cree usted que es importante implementar la calidad en el proceso de producción?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---

---

3. ¿Conoce usted el proceso productivo que con lleva la fabricación de puros?

Sí\_\_\_ No\_\_\_



4. ¿Qué actividad realiza usted en el proceso de fabricación de puros?

1. Mojado\_\_\_\_

2. Secado\_\_\_\_

3. Despalillo\_\_\_\_

4. Bonchado\_\_\_\_

5. Rolado \_\_\_\_

6. Control de calidad \_\_\_\_

7. Anillado y celofaniado\_\_\_\_

8. Empacado\_\_\_\_

9. Almacenamiento\_\_\_\_

10.Otros \_\_\_\_\_

5. ¿Maneja usted el método de la actividad que realiza?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

6. ¿Cuenta con el espacio suficiente para realizar la actividad que maneja?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

7. ¿Qué acciones toma cuando se presentan problemas en las líneas?

---

---

8. ¿Qué problemas considera usted que se presentan con más frecuencias en el

proceso de fabricación de puros? Enumérelos

1.\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce usted las partes de la herramienta que maneja?

Si \_\_\_ No \_\_\_

10. ¿Qué actividad o que pasos sigue para que el puro elaborado salga con buena

calidad?

Mencionelas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Los productos que elabora son revisados por un jefe de área?

Si \_\_\_ No \_\_\_

12. ¿Si contesto afirmativamente ¿Qué hace con los productos defectuosos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿La producción diaria es planificada?

Si \_\_\_ No \_\_\_

14. ¿En qué nivel de eficiencia se encuentra ahora?

1. 0-50 \_\_\_\_\_

2. 50-70 \_\_\_\_\_

3. 70-100 \_\_\_\_\_

15. ¿Ha sido capacitado usted por la empresa?

Si \_\_\_ No \_\_\_

## Entrevista

No. Entrevista: \_\_\_\_\_

La presente Entrevista tiene como objetivo principal recolectar información necesaria en cuanto al proceso productivo de las cajas, que será utilizada para la realización de un manual de calidad para la empresa JAFRAN CIGARS.

### I. Datos personales

Nombre:

\_\_\_\_\_

Sexo: F  M

Puesto que desempeña en la empresa: \_\_\_\_\_

### II. Guía de preguntas

1. ¿Cuenta la empresa con un manual de calidad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Considera usted que un manual o sistema de control de calidad podría hacerle mejoras al proceso productivo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles son las políticas de calidad de la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cree usted que la calidad en el producto es indispensable para la comercialización en el mercado?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Los trabajadores de la fábrica cuentan con el equipo y los materiales necesarios para mantener la calidad en la producción?

---

---

6. ¿Ha llevado a cabo actividades dentro de la fábrica para capacitar a sus empleados acerca de la importancia de la calidad?

---

---

---

7. ¿Dónde se encuentran localizados sus puntos de control?

-Materia prima

-Producto en proceso

-Producto terminado

Explique \_\_\_\_\_

---

8. ¿Realiza la empresa auditoría de calidad a la materia prima ingresada al proceso productivo?

---

---

9. ¿Cuenta la empresa con personal capacitado para desarrollar las funciones en el proceso productivo?

---

---

10. ¿Cómo se capacita al personal para sacar mejor provecho de la maquinaria y el equipo?





---

# MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001-2015 JAFRAN CIGARS

---

Elaborado por: Br. Silvia Laleska Matos Calderón



**ENERO DE 2018**

**JAFRAN CIGARS**

**Centro de salud Eduardo Selva 1 cuadra y media al norte.**

## HISTORIAL DE REVISIONES

Edición Nº:	Fecha	Modificaciones respecto a la edición anterior
1	29/01/18	Edición original.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 67 de 31

## 1 INTRODUCCIÓN

Este Manual de la Calidad se ha diseñado como herramienta para el uso de la empresa Tabacalera JAFRAN CIGARS en la ciudad de Estelí, 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 los requisitos de la norma ISO 9001:2015 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 9001:2015 se recoge en el presente documento al que denominamos MANUAL DE LA CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015.

El sistema de gestión de calidad de la empresa JAFRAN CIGARS, aplica para todos los procesos definidos por la organización para la realización de los procedimientos correspondientes a la fabricación de puros.

JAFRAN CIGARS es una empresa de bienes que se dedica a la producción y comercialización de cigarros puros de diferentes ligas, tamaños y estilos destinados a la exportación. Las operaciones de esta compañía son controladas y supervisadas por su propietario, Ing. Jason Romero y Francys Lanuza, quien cuida cada uno de los detalles utilizados en la técnica en este rubro. Es una empresa privada que opera como empresa de zona franca.



<b>LOGOTIPO DE LA EMPRESA</b>	<b>MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS</b>	<b>MC</b>
		<b>Edición nº: 0</b>
		<b>Fecha: 29/01/2018</b>
		<b>Página: 68 de 31</b>

1	INTRODUCCIÓN .....	67
2	OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN.....	70
2.1	Presentación de la empresa .....	70
2.2	Objeto y campo de aplicación.....	70
2.3	Reducción en el alcance.....	71
3	NORMAS PARA CONSULTA .....	72
4	TÉRMINOS Y DEFINICIONES .....	73
4.1	Requisitos generales .....	73
4.2	Requisitos de la documentación.....	74
4.2.1	Generalidades .....	74
4.2.2	Manual de la Calidad.....	75
4.2.3	Control de los documentos.....	76
4.2.4	Control de los registros.....	76
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN .....	77
5.1	Compromiso de la dirección .....	77
5.2	Enfoque al cliente .....	77
5.3	Política de la calidad.....	77
5.4	Planificación .....	80
5.4.1	Objetivos de la calidad .....	80
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad.....	80
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación.....	80
5.5.1	Responsabilidad y autoridad .....	80
5.5.2	Representante de la dirección .....	82
5.5.3	Comunicación interna.....	83
5.6	Revisión por la dirección.....	83
5.6.1	Generalidades .....	83
5.6.2	Información para la revisión .....	83
5.6.3	Resultados de la revisión .....	84
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	86
6.1	Provisión de recursos .....	86
6.2	Recursos humanos.....	86
6.2.1	Generalidades .....	86
6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación .....	86
6.3	Infraestructura .....	87
6.4	Ambiente de trabajo.....	87
7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO .....	88
7.1	Planificación de la realización del producto .....	88
7.2	Procesos relacionados con el cliente .....	88
7.3	Diseño y desarrollo .....	88
7.4	Compras .....	88
7.4.1	Proceso de compras.....	88
7.4.2	Información de las compras .....	89
7.4.3	Verificación de los productos comprados .....	89
7.5	Producción.....	89
7.5.1	Control de la producción.....	89
7.5.2	Validación de los procesos de producción. ....	90
7.5.3	Identificación y trazabilidad .....	90
7.5.4	Propiedad del cliente .....	90

<b>LOGOTIPO DE LA EMPRESA</b>	<b>MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS</b>	<b>MC</b>
		<b>Edición n°: 0</b>
		<b>Fecha: 29/01/2018</b>
		<b>Página: 69 de 31</b>

	Preservación del producto.....	91
8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.....	92
8.1	Generalidades .....	92
8.2	Seguimiento y medición.....	92
8.2.1	Satisfacción del cliente .....	92
8.2.2	Auditoría interna .....	92
8.3	Control de productos fallos .....	92
8.4	Análisis de datos .....	93
8.5	Mejora.....	94
8.5.1	Mejora continua .....	94
8.5.2	Acción correctiva .....	94
8.5.3	Acción preventiva .....	94

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 70 de 31

## 2 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

### 2.1 Presentación de la empresa

JAFRAN CIGARS está ubicada del centro de salud Eduardo Selva una cuadra y media al norte esta se dedica a la elaboración de puros elaborados a mano para su exportación.

Se fundó en enero del año 2,015 por Jason Romero y Francys Lanuza. Así se llegó a los momentos actuales en que la empresa está **formada por** un total de 10 personas, divididas en la siguiente forma: 2 en Dirección; 1 en Administración; 5 en el área de producción.

Respecto a los **clientes**, aunque por número la mayor parte son de Bahamas también se exporta a otros países del caribe

### 2.2 Objeto y campo de aplicación

JAFRAN CIGARS acomete la redacción del presente Manual de Calidad con el **objeto de:**

- Determinar y definir los elementos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad, que se ha establecido, documentado e implantado en la empresa basado en un enfoque de mejora y acorde con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.
- Identificar los procesos necesarios y la interacción entre los mismos para el desarrollo de las actividades llevadas a cabo por la empresa.
- Garantizar la calidad del producto ofrecido y del trabajo realizado por la empresa, a la hora de llevar a cabo las actividades **de elaboración de puros elaborados a mano**, de tal forma que se satisfagan las expectativas de los clientes, y se cumpla con los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la empresa.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición n°: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 71 de 31

- Dar a conocer la Política de Calidad aprobada por la Administración y concienciar a todo el personal de la empresa de la importancia que tiene tanto ésta como la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad implantado.

### **2.3 Reducción en el alcance**

Se ha excluido del alcance del Sistema de Gestión de Calidad los puntos siguientes:

- Capítulo 7.1 “Planificación de la realización del producto”.
- Capítulo 7.2 “Procesos relacionados con el cliente”.
- Capítulo 7.3 “Diseño de nuevas vitolas”.
- Capítulo 7.5.2 “Validación de los procesos de la producción”.
- Capítulo 7.5.4 “Propiedad del cliente”.
- Capítulo 8.2.2 “Auditoría interna”.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 72 de 31

### 3 NORMAS PARA CONSULTA

En la elaboración del presente Manual de Calidad de **JAFRAN CIGARS**, ha utilizado como referencia las siguientes Normas y Reglamentos:

- Norma UNE-EN ISO 9001:2000: “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”.
- Norma UNE-EN ISO 9000:2000: “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario”.
- Norma UNE-EN ISO 9004:2000: “Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño”.
- Norma Internacional ISO 9000. (2005).
- Norma Internacional ISO 9001-2008. (2010).
- Garza, E. G. (2008). Administración de la calidad total.
- Gutierrez, H. (2008). CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD. McGraw Hill.
- ISO 9001. (s.f.).
- James, P. (1997). La gestión de la calidad total. Prentice Hall .
- Juran, J. M. (1999). Calidad como filosofía de gestion.
- Melo, D. (2015).
- Reeves, C. (s.f.).
- Reyes, D. P. ( 2003). Costos de no calidad.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 73 de 31

## 4 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para el desarrollo del Sistema de Calidad de **JAFRAN CIGARS**, se han considerado las definiciones dadas en la Norma de referencia ISO 9000:2000.

Además, **JAFRAN CIGARS** considera conveniente definir los siguientes términos referentes a la producción de Puros elaborados a mano:

**Tabaco:** Producto de la agricultura procesado a partir de las hojas de varias plantas del genero *Nicotiana tabacum*.

**Bonchar:** Enrollar las distintas capas del tabaco para formar el puro o bonche.

**Capa:** Hoja de tabaco de distintos tonos claros y oscuros que se utilizan para cubrir el bonche.

### SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

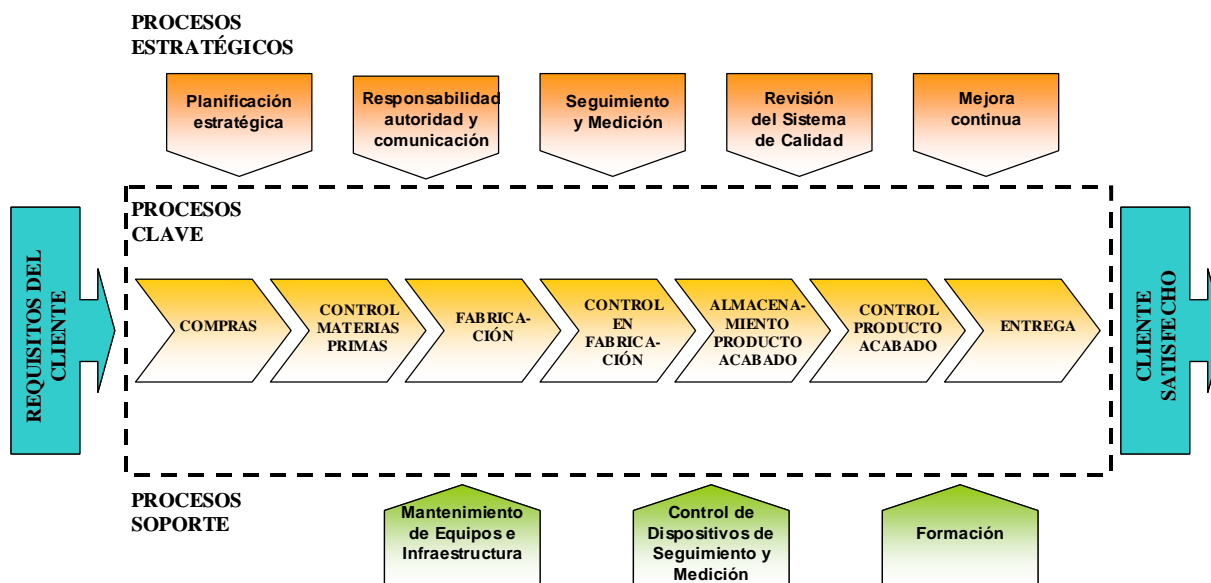
#### 4.1 Requisitos generales

Con el propósito de satisfacer la Política y los Objetivos de la Calidad, así como de garantizar que nuestros productos son conformes con los requerimientos de los clientes, **JAFRAN CIGARS** establece, documenta y mantiene instaurado un Sistema de Gestión de la Calidad acorde con aquellos requisitos de la norma española UNE-EN ISO 9001:2015 que son exigibles en el

Reglamento de tabaco. Además, **JAFRAN CIGARS** se responsabiliza de mejorar continuamente la eficacia de dicho Sistema, para lo cual:

- Se identifican sus procesos, secuencia e interacción, mediante el Mapa de Procesos que se detalla a continuación, el cual es completado con los Procedimientos Generales.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 74 de 31



- Se definen criterios y métodos para asegurar la eficacia de la operación y el control de los procesos, tanto internos, como de aquellos procesos contratados externamente.
- Se garantizan tanto la información como todo recurso necesario para un efectivo soporte de la operación y el seguimiento de los procesos.
- Se miden y analizan los procesos más importantes, utilizando para ello indicadores y se instauran las acciones necesarias para conseguir los resultados planificados y su mejora continua.

## **4.2 Requisitos de la documentación**

### ***4.2.1 Generalidades***

**JAFRAN CIGARS** ha estructurado su Sistema de Gestión de la Calidad mediante la definición de cinco niveles diferentes de documentación:

- Manual de Calidad:** Es el documento básico del Sistema de Gestión de Calidad que establece la Política de la empresa y las líneas directrices de la calidad de la organización. Está numerado según los puntos y capítulos de la norma ISO 9001:2015.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 75 de 31

- II. **Procedimientos Generales:** Documento que detalla el objeto, alcance y responsable(s) de una actividad, así como la manera correcta de llevarla a cabo.
- III. **Instrucciones técnicas:** Documento que proporciona información de cómo ejecutar ciertas tareas específicas, con el máximo detalle, como el mantenimiento, verificación de materia prima, etc.
- IV. **Formatos:** Plantilla o soporte documental cuyo objetivo consiste en recoger información de forma organizada acerca de los resultados de los procesos y tareas que se llevan a cabo.
- V. **Registros:** Documento que muestra los resultados obtenidos o provee evidencia de actividades ejecutadas. Son formatos especiales, que han de ser controlados según el punto 4.2.4 de la norma UNE-EN ISO 9001:2015 y que están asociados a cada documento de calidad.

#### **4.2.2 Manual de la Calidad**

**JAFRAN CIGARS** posee y mantiene al día el presente Manual de la Calidad, el cual determina:

- El alcance y la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad, describiendo la interacción entre los procesos del mismo.
- Las pautas generales de funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, las cuales se detallan en profundidad en la documentación complementaria del mismo.

El Manual de Calidad es el documento básico del Sistema de Gestión de Calidad, del que derivan y al que complementan todos los demás documentos del Sistema.



LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 76 de 31

#### **4.2.3 Control de los documentos**

**JAFRAN CIGARS** controla los documentos que componen su Sistema de Gestión de la Calidad mediante el Procedimiento General PG-4.2.3, lo cual permite asegurar debidamente:

- La aprobación de los mismos, en cuanto a su adecuación, antes de ser emitidos.
- La revisión y actualización de los mismos, si es necesario, así como su re aprobación.
- La identificación de los cambios en los documentos y la situación de la revisión actual.
- La disponibilidad en los sitios de uso, de las versiones adecuadas de los documentos.
- La legibilidad y la sencilla identificación de los documentos.
- La identificación y el control de la difusión de los documentos externos.
- La utilización no intencionada de documentos obsoletos.

#### **4.2.4 Control de los registros**

**JAFRAN CIGARS** establece y mantiene los registros necesarios para proporcionar evidencias de la conformidad con los requisitos y el eficaz funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante el desarrollo del Procedimiento General PG-4.2.4.

Dichos registros son legibles, identificables y recuperables, conservándose en condiciones idóneas que impidan su deterioro o pérdida durante el periodo de tiempo determinado en dicho procedimiento, teniendo en cuenta lo estipulado por el Reglamento

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 77 de 31

## 5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

### 5.1 Compromiso de la dirección

La Administración de **JAFRAN CIGARS** se compromete a lograr la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante la realización de las siguientes tareas:

- Sensibilizar a todo el personal de la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, así como los requisitos legales y reglamentarios.
- Establecer la Política de Calidad, y asegurar que se establecen los objetivos de calidad.
- Llevar a cabo las revisiones por la Administración.
- Asegurar la disponibilidad de recursos.

### 5.2 Enfoque al cliente

La administración de **JAFRAN CIGARS** se compromete a asegurar que las necesidades y expectativas de los clientes están definidas y son entendidas por todo el personal, con el fin de conseguir la satisfacción del cliente.

### 5.3 Política de la calidad

La Dirección de **JAFRAN CIGARS** se responsabiliza de establecer la Política de Calidad de su empresa mediante el desarrollo del Procedimiento General PG-5.3.0. La Política de Calidad será continuamente revisada en la Revisión por la Administración para que siempre se adecue al propósito de la organización.

### POLÍTICA DE CALIDAD:

**JAFRAN CIGARS** es propiedad de Jason Romero y Francys Lanuza , se encuentra situada en Estelí, del centro de salud Eduardo Selva una cuadra y

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 78 de 31

media la norte. Su principal misión es la fabricación de la elaboración de puros elaborados a mano con la marca JAFRAN CIGARS

**JAFRAN CIGARS** es consciente de la necesidad de mejorar de una manera constante y continuada para adaptarse a las condiciones de un mercado cada vez más exigente y poder así destacar frente a sus competidores.

Los objetivos y decisiones en relación con la Mejora Continua de la calidad están íntimamente ligadas y forman parte de la política industrial y comercial de la empresa y quedan reflejadas en esta Política de Calidad, que presenta los siguientes principios de actuación:

- Obtener la satisfacción total de todos nuestros Clientes, ofreciéndoles siempre la máxima calidad en cada uno los productos que la empresa fabrica y exporta.
- Consolidar un contacto permanente con el Cliente para así incentivar la mejora en la calidad de los productos.
- Implicar, motivar y comprometer al personal con el fin de buscar su participación en la gestión, desarrollo y aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Establecer programas de formación según nuestras necesidades, que nos permitan disponer siempre de personal altamente cualificado.
- Compromiso de cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.

El cumplimiento de las tareas diarias con rigor y con el esfuerzo de todos conllevará a nuestra empresa para obtener mayor **PRESTIGIO, COMPETITIVIDAD Y LIDERAZGO.**

La consecución de estas metas será posible con la ayuda de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo con los requisitos de la norma

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 79 de 31

ISO 9001:2015 exigidos por el Reglamento del tabaco. Pretendemos además seguir una dinámica de **mejora continua** que se traduzca fundamentalmente en los siguientes puntos:

- Mejora de la satisfacción del cliente, mejorando la escucha de nuestros clientes.
- Mejora de la imagen de la empresa, aumentando la calidad de nuestros servicios.
- Incremento de la satisfacción de todos los integrantes de la empresa, mejorando nuestra posición en el mercado.

Contamos, como principal activo, con todas las personas que componen nuestra empresa. Nos comprometemos a proporcionar los conocimientos, la formación y la información necesaria para que todos los trabajadores puedan realizar las tareas que se les encomienden. La Política de Calidad será revisada por lo menos anualmente y modificada, si es necesario, para que se adapte a la evolución de la empresa.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 80 de 31

## **5.4 Planificación**

### ***5.4.1 Objetivos de la calidad***

La Dirección de JAFRAN CIGARS asegura que los objetivos de calidad que se establecen son concretos, alcanzables y están cuantificados. Los objetivos para la calidad son consistentes con la Política de la Calidad y con el compromiso para la mejora continua, y son establecidos en el Plan de Mejora (FO-PG-5.3.0-01), se desarrolla en el Procedimiento General PG-5.3.0.

Los objetivos son comunicados al personal implicado en la consecución de los mismos, los objetivos de calidad son revisados anualmente por el Gerente de la empresa en la Revisión por la Dirección según el capítulo 5.6 del presente Manual de Calidad, dejando registro de este seguimiento así como de las acciones a tomar en caso de detectarse desviaciones significativas.

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

La empresa identifica y planifica las actividades, recursos, responsable(s) y plazos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad establecidos en el Plan de Mejora (FO-PG-5.3.0-01).

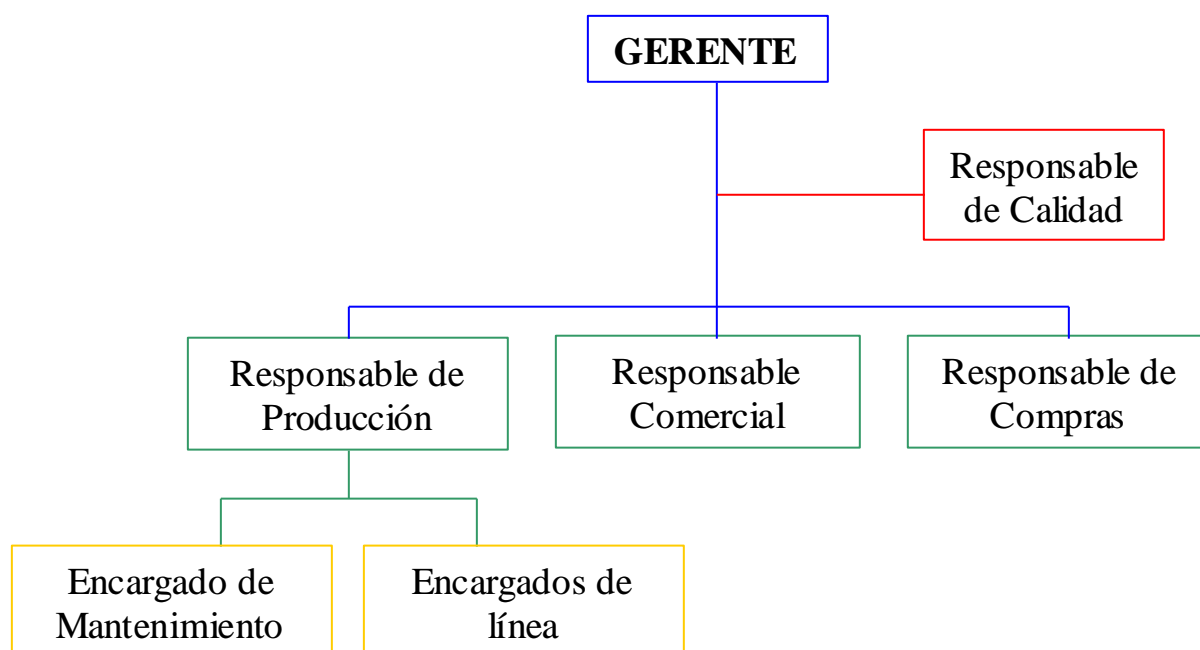
## **5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación**

### ***5.5.1 Responsabilidad y autoridad***

La Dirección de la empresa se asegura que las responsabilidades y funciones de todos los integrantes de la organización están definidas y comunicadas a todos los miembros.

El organigrama de la empresa es el siguiente:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 81 de 31



A continuación se reseñan las actividades más importantes de los distintos niveles de la empresa:

#### **GERENTE:**

- Asume la responsabilidad general de la empresa.
- Determina la Política de Calidad y asegura que se establecen los objetivos.
- Dota a la empresa de recursos materiales y humanos para la consecución de dichos objetivos.
- Revisar y aprobar la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Realizar la revisión anual del Sistema de Gestión de Calidad.
- Responsable último de la formación del personal.
- Designa al Responsable de Calidad, dándole la suficiente autoridad para asegurar el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 82 de 31

## RESPONSABLE DE CALIDAD

- Gestiona y dirige la implantación del Sistema de Calidad.
- Elabora el Manual de Calidad y los formatos derivados de cada documento.
- Controla, registra y distribuye las últimas ediciones de los documentos del Sistema.
- Realizar las actividades de evaluación y seguimiento de proveedores.
- Realizar el seguimiento y cierre de no conformidades y reclamaciones de clientes.
- Decidir sobre la apertura y gestión de acciones correctoras y preventivas.

## RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN

- Elaborar las instrucciones de trabajo.
- Establecer la metodología para la realización de los procesos, es decir, planifica y coordina la producción.

## ENCARGADO DE CONTROL DE CALIDAD

- Realiza el control de calidad asignado a cada puesto.

### **5.5.2 Representante de la dirección**

La Dirección de JAFRAN CIGARS designa al Representante de Calidad como representante de la Dirección en materia de calidad y le da autoridad para:

- a) Asegurar que el Sistema de Gestión de Calidad está implementado y se mantiene actualizado.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 83 de 31

- b) Informar a la Dirección del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo las necesidades de mejora.
- c) Asegurar el conocimiento de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la organización.
- d) Responsabilizarse de las comunicaciones sobre Calidad con organismos externos, cuando sea necesario.

### **5.5.3 Comunicación interna**

Los procesos mediante los cuales se asegura la comunicación interna del personal de la empresa en materia de Calidad se describen en cada uno de los documentos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad.

El Responsable de Calidad de la empresa se encarga de mantener la correcta comunicación con todo el personal en lo relativo al Sistema de Gestión de Calidad. Para ello, el Responsable de Calidad podrá hacer uso de medios como convocatoria de reuniones, charlas, carteles divulgativos... que serán colocados en el tablón informativo que la empresa pondrá a disposición para tal fin.

## **5.6 Revisión por la dirección**

### **5.6.1 Generalidades**

El Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa es revisado formalmente por la Dirección, con el fin de determinar si está definido e implantado adecuadamente y si es eficaz y coherente con las actividades llevadas a cabo por la empresa, con el objeto de realizar, si fuera preciso, los cambios necesarios en el Sistema, se desarrolla en el Procedimiento General PG-5.6.0.

### **5.6.2 Información para la revisión**

El Responsable de Calidad convoca la Reunión de Revisión por la Dirección, a través del formato creado a tal fin, Convocatoria de Revisión por la Dirección.



LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 84 de 31

La convocatoria se distribuye personalmente en mano por el Responsable de Calidad a todos los asistentes con la suficiente antelación. Los asistentes a la reunión son, por lo menos, la Gerencia, el Responsable de Calidad y el responsable de cada área.

La reunión de la Revisión por la Dirección contiene los siguientes puntos:

- a) Informes de Auditorías del Sistema de Calidad y de Inspecciones.
- b) Reclamaciones y quejas de los clientes.
- c) Revisión, y si se considera conveniente, modificación de la Política de Calidad.
- d) Grado de satisfacción de los Objetivos de Calidad y de los indicadores asociados a los procesos.
- e) Estado y análisis de las no conformidades, acciones correctivas y preventivas.
- f) Seguimiento de las decisiones tomadas en las Revisiones de la Dirección anteriores.
- g) Estrategias a largo plazo relativas a cambios de la empresa, el mercado o el propio Sistema de Gestión de Calidad.
- h) Puntos concretos propuestos por los asistentes a la Reunión de Revisión por la Dirección del Sistema de Gestión de Calidad (necesidades, sugerencias de mejora...).

### **5.6.3 Resultados de la revisión**

Los resultados de la Revisión por la Dirección de la empresa se plasman en el Acta de Reunión de la Revisión del Sistema por la Dirección (FO-PG-5.6.0-02), en el cual se deben incluir:

<b>LOGOTIPO DE LA EMPRESA</b>	<b>MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS</b>	<b>MC</b>
		<b>Edición nº: 0</b>
		<b>Fecha: 29/01/2018</b>
		<b>Página: 85 de 31</b>

a) Acciones para la mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, proponiendo objetivos de calidad para el ejercicio siguiente, según el Plan de Mejora (FO-PG-5.3.0-01). Los resultados de la Revisión por la Dirección de la empresa se plasman en el Acta de Reunión de la Revisión del Sistema por la Dirección (FO-PG-5.6.0-02), en el cual se deben incluir:

- a) Acciones para la mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, proponiendo objetivos de calidad para el ejercicio siguiente, según el Plan de Mejora (FO-PG-5.3.0-01).
- b) Acciones para la mejora de los procesos.
- c) Acciones para mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- d) Necesidades de recursos e inversiones relacionadas con el Sistema

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición n°: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 86 de 31

## 6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

### 6.1 Provisión de recursos

La empresa se compromete a proporcionar los recursos técnicos y humanos necesarios para:

- Mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.
- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes.

### 6.2 Recursos humanos

#### 6.2.1 *Generalidades*

La empresa asegura mediante la implantación del Procedimiento General PG-6.2.0 que las personas que desarrollan actividades en la empresa que afectan a la calidad del producto, disponen de la educación, formación, habilidades y experiencia necesarias para desempeñar su puesto de trabajo de una forma adecuada.

#### 6.2.2 *Competencia, toma de conciencia y formación*

La empresa ha implantado Procedimiento General PG-6.2.0 para determinar la competencia y la formación necesarias, proporcionar la formación para satisfacer dichas necesidades y evaluar la eficiencia de la formación.

Adicionalmente, la empresa sensibiliza mediante charlas, carteles divulgativos... a los empleados de cada función y nivel relevante para que sean conscientes de la importancia de sus actividades para la conformidad con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Se mantienen los registros relativos a la competencia y formación de los empleados de la empresa.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 87 de 31

### **6.3 Infraestructura**

La empresa determina y proporciona la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto que intervienen en los procesos productivos, según lo especificado en el Procedimiento General PG-6.3.0.

### **6.4 Ambiente de trabajo**

La empresa dispone de las condiciones ambientales de trabajo necesarias con el fin de lograr la conformidad del producto con los requisitos del cliente.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición n°: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 88 de 31

## 7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

### 7.1 Planificación de la realización del producto

Punto sobre el que se realiza una exclusión en el Sistema de Gestión de Calidad, ya que no es un requisito exigido por el Reglamento del MIFIC.

### 7.2 Procesos relacionados con el cliente

Punto sobre el que se realiza una exclusión en el Sistema de Gestión de Calidad, ya que no es un requisito exigido por el Reglamento del MIFIC.

### 7.3 Diseño y desarrollo

Punto sobre el que se realiza una exclusión en el Sistema de Gestión de Calidad, ya que no es un requisito exigido por el Reglamento del MIFIC y además la empresa realiza el producto conforme a los requisitos estipulados por el cliente y la legislación aplicable, no llevando a cabo el diseño del mismo.

### 7.4 Compras

#### 7.4.1 *Proceso de compras*

A través del Responsable de Compras se canalizan las órdenes de compras a los proveedores de materia prima aprobados por la empresa, asegurando que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados. Dicho aseguramiento está basado en actividades de control realizadas sobre los proveedores de materia prima y sobre los propios productos.

La empresa evalúa y selecciona a sus proveedores en función de su capacidad para suministrar materia prima estableciendo los criterios precisos, según lo detallado en el Procedimiento General PG-7.4.0.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 89 de 31

### **7.4.2 Información de las compras**

La empresa tiene implantado el Procedimiento General PG-7.4.0 donde se detallan las especificaciones del proceso de compra de materia prima, antes de que ésta se lleve a cabo, con el fin de que la empresa no tenga ninguna duda sobre el producto requerido.

### **7.4.3 Verificación de los productos comprados**

El aseguramiento de la idoneidad de la materia prima, se basa en la inspección, para lo cual el Responsable de Calidad de la empresa lleva a cabo los ensayos establecidos sobre el Control de Material en el que se rige la empresa.

## **7.5 Producción.**

### **7.5.1 Control de la producción.**

La empresa planifica y lleva a cabo la producción condiciones controladas, las cuales incluyen:

- La disponibilidad de información acerca de las características del producto., para lo cual todo producto va acompañado de su hoja de pedido correspondiente o etiqueta.
- La disponibilidad de procedimientos e instrucciones de trabajo cuando sea necesario, con el fin de que el personal dedicado a las tareas de inspección esté entrenado y cualificado adecuadamente.
- El uso del equipo apropiado.
- La implantación de actividades de medición y seguimiento para el control en la fabricación establecidas en el manual.

Se han establecido los formatos adecuados denominados Registros para el Autocontrol Interno del Fabricante, sobre los que se registran los ensayos correspondientes al control de fabricación y de producto acabado.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 90 de 31

El Procedimiento General PG-7.5.1 establece los procesos necesarios para la fabricación del producto, así como el control sobre cada uno de ellos..

La empresa tiene desarrolladas las oportunas Instrucciones Técnicas para llevar a cabo el autocontrol:

IT-PG-7.5.1-01 Control de materia prima.

IT-PG-7.5.1-02 Control sobre el proceso

IT-PG-7.5.1-03 Control sobre el producto acabado

IT-PG-7.5.1-04 Empacado

IT-PG-7.5.1-05 Almacenaje

### ***7.5.2 Validación de los procesos de producción.***

Punto sobre el que se realiza una exclusión en el Sistema de Gestión de Calidad, ya que no es un requisito exigido por el Reglamento del MIFIC y además los productos para los que se desarrolla el presente Sistema de Gestión de Calidad se verifican según el autocontrol establecido por el Reglamento antes de comercializarse.

### ***7.5.3 Identificación y trazabilidad***

La empresa identifica adecuadamente el producto final obtenido mediante el formato de entrega el cual contiene el número del pedido, con el fin de satisfacer plenamente los requisitos del cliente.

### ***7.5.4 Propiedad del cliente***

Punto sobre el que se realiza una exclusión en el Sistema de Gestión de Calidad, ya que no es un requisito exigido por el Reglamento del MIFIC y los clientes de la empresa no suministran ningún componente del producto.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición n°: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 91 de 31

### ***Preservación del producto***

La empresa garantiza la conformidad del embalaje hasta la entrega del producto en el destino previsto.

Para ello, la empresa **manipula, almacena, embala y protege** correctamente el producto terminado, garantizando que los empleados implicados en dichas tareas dispone de la Instrucción Técnica correspondiente.

El producto terminado irá debidamente identificado, tal como se ha explicado en el apartado 7.5.3, el Responsable de Calidad se encargará de identificarlos correctamente, según PG-7.4.0.



LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 92 de 31

## 8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

### 8.1 Generalidades

La empresa tiene definidas, planificadas e implantadas las actividades de seguimiento y medición necesarias para:

- a) Asegurar la conformidad de sus productos con los requisitos del cliente.
- b) Asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad.
- c) Mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

### 8.2 Seguimiento y medición

#### 8.2.1 *Satisfacción del cliente*

La empresa, preocupada por la satisfacción de sus clientes, utiliza el Procedimiento General PG-8.2.1 con el objeto de atender y gestionar las posibles quejas y reclamaciones de sus clientes, y así poder anticipar las necesidades futuras de los mismos.

#### 8.2.2 *Auditoría interna*

Apartado excluido del Sistema de Gestión de Calidad, basándose en el hecho de que no es un requisito exigido por el Reglamento del MIFIC.

### 8.3 Control de productos fallos

La empresa se asegura mediante la implantación del Procedimiento General PG-8.3.0, la identificación y control de todos aquellos productos no conformes con los requisitos, para así evitar su entrega o uso no intencional y ser enviados a rezago.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 93 de 31

Mediante el Procedimiento General PG-8.3.0, la empresa trata los productos no conformes de la siguiente manera:

- a) Identificando las causas del puro fallo.
- b) Tomando acciones para impedir su uso.

En el caso de que la acción a tomar sea la corrección del producto no conforme o fallo, La empresa somete al producto a una nueva inspección o es enviado directamente a rezago.

En cualquier caso, se mantienen los registros de la naturaleza de la no conformidad, así como de la acción tomada.

#### **8.4 Análisis de datos**

El Responsable de Calidad determina cuáles son los datos necesarios a la hora de demostrar la idoneidad y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de dicha eficacia.

Entre estos datos se encontrarán los generados por el resultado del seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, del seguimiento y medición de los procesos, del seguimiento y medición de los productos y de las no conformidades.

El Responsable de Calidad, mediante el análisis de estos datos, extraerá información relativa a:

- La satisfacción del cliente, midiendo el número de reclamaciones de clientes en el último año.
- Grado de cumplimiento de los Objetivos de Calidad.
- La conformidad con los requisitos del producto, mediante el número de no conformidades de producto terminado y el número de acciones

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS	MC
		Edición nº: 0
		Fecha: 29/01/2018
		Página: 94 de 31

correctivas y preventivas derivadas de las no conformidades y reclamaciones, así como su efecto en el último año.

## **8.5 Mejora**

### **8.5.1 Mejora continua**

El Gerente y el Responsable de Calidad de la empresa se reunirán antes de la Auditoría externa del Sistema de Gestión de Calidad para revisar la Política de Calidad, los objetivos de Calidad, los informes de anteriores auditorías de Calidad de la empresa, los informes de acciones correctivas y preventivas y los informes de la revisión por la Dirección, con el fin de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

### **8.5.2 Acción correctiva**

Ante las no conformidades que se presenten, la empresa pondrá en marcha las oportunas acciones correctivas adecuadas al efecto de la no conformidad o reclamo.

Para ello, se ha elaborado el Procedimiento General PG-8.5.0 con el fin de:

- a) Revisar las no conformidades.
- b) Determinar las causas de las mismas.
- c) Evaluar, determinar e implementar las acciones necesarias para evitar que las no conformidades o reclamos vuelvan a ocurrir.
- d) Revisar las acciones correctivas tomadas.

### **8.5.3 Acción preventiva**

La empresa también tiene previstas acciones preventivas frente a posibles no conformidades que puedan producirse. Las acciones preventivas serán

<b>LOGOTIPO DE LA EMPRESA</b>	<b>MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 JAFRAN CIGARS</b>	<b>MC</b>
		<b>Edición nº: 0</b>
		<b>Fecha: 29/01/2018</b>
		<b>Página: 95 de 31</b>

adecuadas al efecto de los problemas potenciales, te asegura la conformidad con los requisitos del Sistema.

Para ello se ha elaborado el Procedimiento General PG-8.5.0 con el fin de:

- a) Determinar las no conformidades posibles y sus causas.
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir que ocurran no conformidades.
- c) Determinar, implementar y registrar las acciones necesarias tomadas.
- d) Revisar las acciones preventivas tomadas.